

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Монографія



Міністерство освіти і науки України  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»  
Кафедра менеджменту і адміністрування

# **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Монографія**

**Кривий Ріг  
Видавець Роман Козлов  
2018**

**Рецензенти:**

*Васильців Т. Г.* – доктор економічних наук, професор, заступник директора Національного інституту стратегічних досліджень при президентові України у м. Львові;

*Вагонова О. Г.* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри прикладної економіки ДВНЗ «Національний гірничий університет» (м. Дніпро).

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»  
(протокол №4 від 27.06.2017 р.)*

**Актуальні проблеми сучасного менеджменту : монографія /**  
Л. М. Варава, Є. В. Афанасьєв, І. А. Маркіна та ін. / за заг. ред. д-ра  
екон. наук, проф. Л. М. Варави. – Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов,  
2018. – 203 с.

**ISBN 978-617-7643-07-3**

В сучасних умовах подолання вітчизняною економікою кризових явищ набуває стратегічного значення вирішення проблем підвищення ефективності управління на всіх рівнях. Авторами монографії розглянуто важливе коло питань, пов'язаних з пошуком шляхів поліпшення управлінської діяльності як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузей і органів місцевого самоврядування. Результати наукових досліджень в майбутньому будуть сприяти забезпеченню їх успішного функціонування та сталої ефективності, вирішенню багатьох поставлених проблем. Монографія буде корисною для науковців, викладачів економічних та управлінських спеціальностей, співробітників органів публічного управління і адміністрування, менеджерів підприємств та організацій.

**ISBN 978-617-7643-07-3**

©ДВНЗ «КНУ», Л. М. Варава,  
Є. В. Афанасьєв, І. А. Маркіна та ін., 2018.

## ЗМІСТ

<b>Передмова .....</b>	<b>5</b>
<b>Розділ 1. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємствах.....</b>	<b>7</b>
<i>Організаційно-економічний механізм стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємствах .....</i>	<i>7</i>
<b>Варава Л. М., Варава А. А.</b>	
<i>Управление проектами горных работ на инвестиционной основе.....</i>	<i>19</i>
<b>Ковальчук В. А., Ковальчук Т. М.</b>	
<i>Маркетинг та менеджмент інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегічного розвитку виробничо-логістичної системи підприємства .....</i>	<i>32</i>
<b>Афанасьєв Є. В., Афанасьєв І. Є., Арутюнян А. Р.</b>	
<b>Розділ 2. Управління економічною безпекою підприємств.....</b>	<b>46</b>
<i>Дослідження зв'язку між економічною безпекою підприємства та його конкурентоспроможністю .....</i>	<i>46</i>
<b>Міщук Є. В.</b>	
<i>Моніторинг в системі економічної безпеки стратегічного менеджменту підприємства.....</i>	<i>72</i>
<b>Афанасьєв І. Є., Афанасьєва М. Г.</b>	
<b>Розділ 3. Напрями удосконалення менеджменту в галузях національної економіки .....</b>	<b>81</b>
<i>Особливості сільськогосподарської кооперації в умовах трансформаційних перетворень .....</i>	<i>81</i>
<b>Маркіна І. А., Сьомич М. І.</b>	
<i>Інформаційна технологія захисту конфіденційної управлінської інформації.....</i>	<i>88</i>
<b>Кумченко Ю. О.</b>	
<i>Концепція управління ризиками в системі розвитку фінансово-економічного потенціалу залізорудного підприємства .....</i>	<i>101</i>
<b>Капканець В. С.</b>	
<i>Комплексна інтегрована оцінка рівня ефективності корпоративного управління на основі фінансово-економічних показників підприємства .....</i>	<i>108</i>
<b>Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., Арутюнян А. Р.</b>	

*Управління діяльністю економічного оцінювання використання відходів збагачення гірничорудних підприємств ..... 117*  
***Кравцов А. В., Федорченко А. А., Кравцова О. О.***

**Розділ 4. Дослідження у сфері публічного управління і адміністрування..... 132**

*Формування міської політики вирішення проблеми безпритульних тварин як складової соціальної та природоохоронної діяльності органів місцевого самоврядування (на прикладі м. Кривий Ріг) ..... 132*  
***Іщенко М. І., Міщук Є. В.***

*Особливості мотиваційної системи управління в органах місцевого самоврядування та напрями її удосконалення..... 173*  
***Варава Л. М., Арутюнян А. Р., Ряба А. В.***



## ПЕРЕДМОВА

В сучасних умовах подолання вітчизняною економікою кризових явищ набуває стратегічного значення вирішення проблем підвищення ефективності управління на всіх рівнях та пошуку принципових напрямів його удосконалення. Управлінська діяльність різнобічна, багатофункціональна, тому безліч факторів впливають на її розвиток, що досліджуються науковцями у кожному конкретному випадку для визначення сильних сторін і слабкостей з боку керівних структур.

Монографія видана колективом авторів за результатами роботи II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики», яка проводиться на базі кафедри менеджменту і адміністрування ДВНЗ «Криворізький національний університет». В ній розглянуто важливе коло питань, пов'язаних з пошуком шляхів поліпшення управлінської діяльності як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузей і органів місцевого самоврядування.

Метою видання даної монографії є узагальнення існуючих та розробка нових наукових і практичних підходів до вирішення найбільш актуальних проблем, що виникають в управлінській діяльності. Результати наукових досліджень в майбутньому будуть сприяти забезпеченню сталої ефективності як суб'єктів господарювання, так і економіки в цілому.

Автори вважають за доцільне надати матеріал, згрупувавши його за чотирма блоками, де досліджується комплекс теоретичних, методологічних та практичних проблем розвитку багатьох напрямів менеджменту, до яких належать: розробка і впровадження інновацій, інвестиційна діяльність, управління проектами, питання економічної безпеки, розвитку інформаційних технологій в управлінській діяльності.

У даному виданні зроблено акцент на питаннях удосконалення інформаційної бази корпоративного управління. Слід зауважити, що серед науковців і практиків поки що немає єдиних підходів до ключових аспектів корпоративного управління. В матеріалах монографії досліджено найбільш прийнятні методи удосконалення процесу представлення інформаційної складової відносно звітної документації підприємств-емітентів для існуючих та потенційних інвесторів.

Особливу увагу приділено питанням, пов'язаним з удосконаленням сфери публічного управління і адміністрування. Причому розглядаються проблеми, які недостатньо висвітлюються у наукових працях, наприклад, вирішення завдань органів місцевого самоврядування стосовно бездомних тварин.

Автори вважають, що монографія буде корисною для науковців, викладачів економічних та управлінських спеціальностей, співробітників органів публічного управління і адміністрування, менеджерів підприємств та організацій.

*Л. М. Варава,*  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»

# РОЗДІЛ 1.

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### Організаційно-економічний механізм стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємствах

*Варава Л. М.*

*доктор економічних наук, професор,  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»,*

*Варава А. А.*

*кандидат економічних наук, старший викладач  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Інтеграція України у високотехнологічне конкурентне середовище зумовила потребу формування інноваційної моделі розвитку вітчизняних підприємств. Активізація інноваційної діяльності та створення цілісної системи її фінансового забезпечення має ґрунтуватися на залученні інвестиційних ресурсів різних джерел походження.

У даному дослідженні будь-який інноваційний проект є проектом інвестиційним, для реалізації якого виділяються інвестиційні кошти, що можуть здійснюватись впродовж декількох періодів життєвого циклу. Авторами розглядається інноваційно-інвестиційний проект (ІІП) як складана система взаємообумовлених і взаємозв'язаних за ресурсами, строками та виконавцями інвестиційних заходів, що розподіляються за бізнес-процесами та спрямовуються на досягнення конкретних цілей і завдань інноваційного розвитку підприємства, що дозволяє розглядати інновації та інвестиції у взаємозв'язку.

З огляду на те, що відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, слід охарактеризувати основні поняття, що використовуються авторами, виходячи з даного контексту. Інновації, як правило, пов'язані з науково-технічним прогресом у сфері оновлення основних фондів, технологій, удосконалення організації і управління, поліпшення техніко-економічних показників на підприємствах.

Виходячи з цього, інноваційно-інвестиційна діяльність (ІІД) розглядається як діяльність, що спрямована на впровадження і використання, за умов вкладення інвестиційних ресурсів, результатів наукових досліджень і розробок, забезпечує випуск конкурентоспроможних товарів і послуг та удосконалення організаційно-управлінських, виробничих, комерційних, логістичних та інших процесів.



Інноваційно-інвестиційний процес (ІІП) є більш широким поняттям у порівнянні з попередніми, що були розглянуті. ІІП є процесом послідовного перетворення ідеї на товар. Його можна представити як паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, науково-технічної, інноваційно-інвестиційної, виробничої діяльності і маркетингу. Слід наголосити, що ІІП – це процес фінансування й інвестування розробки і поширення нового виду продукції або послуги, нової технології. Тут він виступає як окремий випадок поширеного в господарській практиці інвестиційного продукту.

З погляду на те, що сучасні підприємства планують свій розвиток, виходячи з визначення стратегічних перспектив і можливостей втілення нових програм і проєктів, сконцентруємо увагу на формуванні *механізму саме стратегічного управління їх інноваційно-інвестиційною діяльністю*. У цьому контексті викликають інтерес стратегічні програми розвитку підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК), що являють потужний експортний потенціал країни. Стосовно залізорудної промисловості, слід відмітити, що незважаючи на здійснення значних обсягів капіталовкладень за останній період у напрямі модернізації та технічного переозброєння виробництва, залишається багато проблем, які вимагають невідкладного вирішення.

Основними з них є:

- відставання від зарубіжних гірничорудних компаній за темпами розробки і впровадження інноваційних заходів;
- високі питомі витрати енергетичних та матеріальних ресурсів порівняно з передовими зарубіжними підприємствами;
- недостатньо високий рівень якості та конкурентоспроможності вітчизняної залізорудної продукції;
- зростаючі екологічні проблеми в містах, де розташовані гірничорудні та металургійні підприємства;
- обмеження пропускної здатності українських морських портів та Укрзалізниці.

Ці проблеми можуть вирішуватися шляхом побудови дієвого економічного механізму управління стратегічними процесами планування і реалізації інвестицій у інноваційні проєкти. Основою реалізації цього механізму є розробка інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства.

Найбільш важливим аспектом в інноваційно-інвестиційних взаємодіях між технічними та економічними службами підприємства в умовах ризику та невизначеності є реалізація зазначеної стратегії у практику діяльності. При цьому особливу значимість має професіоналізм керівного складу, відповідальних менеджерів за функціональними напрямками, тобто їх здатність впровадити механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю у конкретні дії на підприємстві. Створення

певної формалізації даного механізму дозволяє як керівному складу, так і іншим ланкам підприємства, більш жорстко планувати необхідність власних дій, одночасно відслідковувати якість їх виконання.

Таким чином, створення і послідовна реалізація процесу стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, що відповідає сучасним економічним і соціальним реаліям та забезпечує великомасштабний приток капіталу для технічного переозброєння та модернізації виробництва, є необхідним. Зупинимось на організаційно-економічних аспектах розробки і реалізації цього механізму, використовуючи особливості діяльності підприємств ГМК.

Для реалізації любого проекту, а тим більше сукупності проектів інноваційно-інвестиційної програми, необхідні цільові структури, які б могли максимально якісно здійснити тактичне планування їх впровадження впродовж довгострокового періоду в межах реалізації діючої стратегії підприємства і підпорядковуючись її курсу. Характер і вибір форм цих структур, що найбільш можуть підходити для підприємства, залежать від рівня новизни і масштабності проектів. Іноді їх виконанням можуть займатися існуючі структурні підрозділи підприємства або цільові групи, що створюються у їх складі. Виходячи із теоретичних основ управління проектами і формування організаційно-управлінських структур стратегічного (органічного) типу [1, 2, 3] доцільно під кожен проект створювати тимчасову робочу групу.

Ще У. Кінг та Д. Кліланд відмічали, що організація оперативної діяльності у компаніях перешкоджає розвитку нових ідей та впровадженню інновацій [1, с. 324]. Практика показує, що доцільно для управління стратегічними інноваційно-інвестиційними проектами створити в організаційно-управлінській структурі підприємства відповідний підрозділ – інноваційно-інвестиційний відділ (ІВ), який має забезпечувати керівництво інноваційно-інвестиційними проектами, що здійснюються у межах комплексних програм (рис. 1) створеними на тимчасовій основі цільовими групами.

Часто на підприємствах до інновацій належить створення нового продукту. З цього приводу Т. Коно [3, с. 266-267] відмічає, що новий продукт повинен урахувати не тільки можливості дослідницького підрозділу, а у більшій мірі можливості тих відділів компанії, яким треба забезпечити його виробництво і збут. Слід погодитись з Т. Коно, що інновації повинні створювати синергетичний ефект як на стадії дослідницької ідеї і розробки, так і на стадії виробництва.

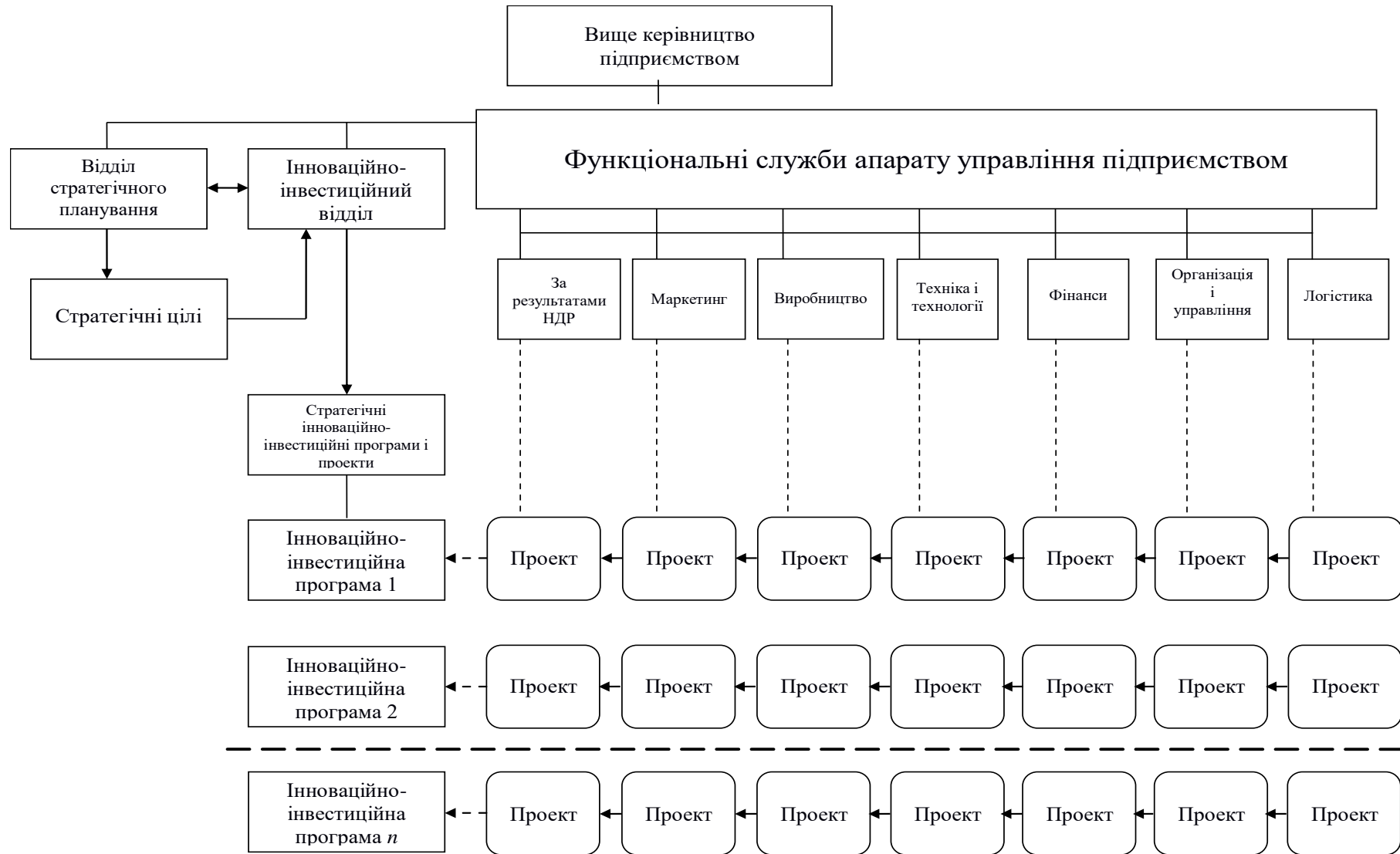


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві

У запропонованому авторами механізмі стратегічного управління ПД сучасного промислового підприємства ураховуються особливості керівництва інноваційно-інвестиційними програмами, до складу яких входять проекти щодо удосконалення різних сфер (маркетингу, виробництва, техніки і технології, фінансів, організації і управління, логістики), а також ті проекти, що мають впроваджуватися за результатами проведення науково-дослідних робіт (НДР). Планування етапів впровадження проектів за часовими періодами реалізації стратегії дозволяє одночасно підвищувати ефективність різних сфер діяльності підприємства, забезпечуючи отримання синергетичного ефекту.

Практика показує, що поетапна або спільна реалізація декількох проектів щодо удосконалення сфер діяльності підприємства дає можливість досягти позитивної синергії за рядом джерел. Розглядаючи як приклад ПД на великих гірничодобувних підприємствах, визначено для їх умов основні джерела отримання синергетичного ефекту відносно до напрямів впровадження інноваційно-інвестиційних програм і проектів (рис. 2).

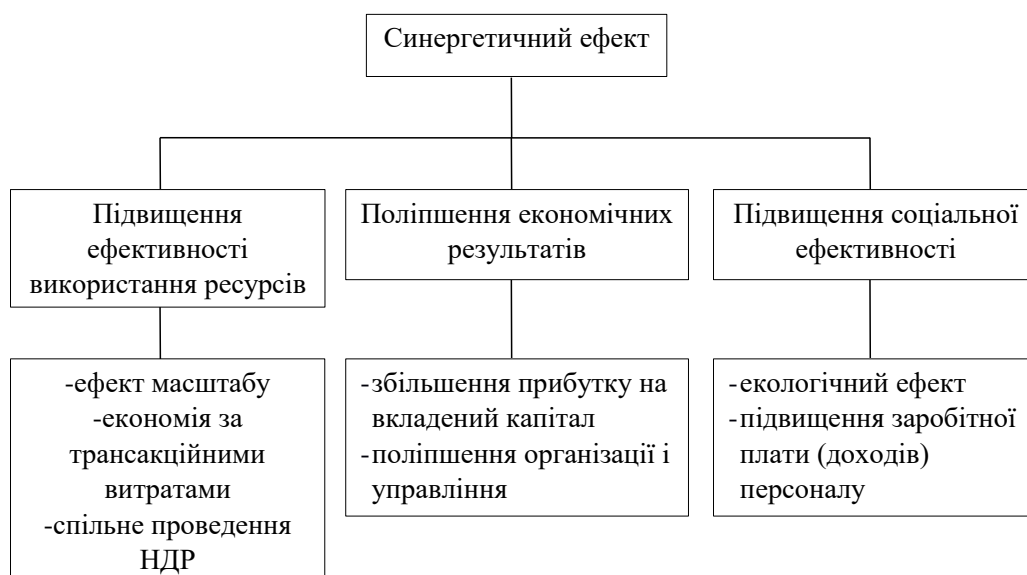


Рис. 2. Основні напрями досягнення синергетичного ефекту при вертикальній інтеграції гірничодобувних підприємств

Як правило, синергетичний ефект має ряд складових, які можуть бути представлені як в кількісній, так і якісній формах. Однак на практиці оцінити спільний вплив цих величин на позиції підприємства буває досить складно. Сумарний синергетичний ефект  $S$  можна визначити як дисконтовану в часі суму ефектів  $St_j$  за винятком загальних витрат, пов'язаних безпосередньо з реалізацією проектів ( $Kt_3$ ):

$$S = \frac{\sum_T S_{tj}}{(1+r)^t} - K_t^3,$$

де  $T$  – горизонт планування;  $r$  – ставка дисконтування.

Отримання синергії сприяє створенню нових конкурентних переваг і посиленню конкурентних позицій підприємства в основній галузі і супутніх сферах.

З огляду на те, що результати ІД в більшості випадків спрямовані на стратегічні перспективи розвитку підприємств і організацій, у даному дослідженні було розроблено відповідний алгоритм її реалізації, який може бути рекомендований для практичного застосування (рис. 3). Алгоритм ураховує основні особливості прийняття рішень щодо впровадження окремих інновацій на підприємствах. Він включає сім взаємозалежних етапів.

На першому етапі на основі обґрунтування, що надається інноваційно-інвестиційним відділом підприємства, вище керівництво ухвалює рішення з приводу розгляду та доцільності впровадження інновації.

На етапі визначення очікуваних результатів (етап 2) уточнюються обсяги необхідних інвестиційних ресурсів та здійснюється попередня оцінка позитивних для підприємства наслідків впровадження інновації. Визначаються сфери підприємства, діяльність яких передбачено удосконалити за допомогою певної інновації.

На третьому етапі перевіряється відповідність інновації, що розглядається, напрямам прийнятої загальної та інноваційно-інвестиційної стратегій підприємства. У випадках будь-якої невідповідності приймається рішення про повернення документації на додаткове дороблення та дослідження у ІВ.

Якщо інновація за результатами реалізації відповідає стратегічним перспективам розвитку підприємства, то розробляється інноваційно-інвестиційний проект з визначенням термінів та етапів її впровадження. У ІІІ формуються можливі складові синергетичного ефекту, що отримується від реалізації управлінських рішень з удосконалення сфер діяльності підприємства.

Для ефективної реалізації ІІІ у заплановані терміни необхідно визначити джерела інвестування на окремих етапах, можливості використання власного капіталу, співвідношення позикового й акціонерного капіталу. В результаті здійснюється перевірка достатності інвестиційних коштів. При певній похибці у розрахунках обсяги інвестицій та співвідношення їх джерел коригуються щодо відповідності потребам.

На шостому етапі алгоритму визначається ефективність та строки окупності ІІІ, а також в кінцевому варіанті перевіряється відповідність запланованих фінансових результатів стратегічним цілям підприємства. За умов невідповідності передбачається повернення до етапу розробки ІІІ для внесення необхідних змін.

На сьомому етапі передбачена реалізація ІІІ та отримання кінцевих результатів від інновації.



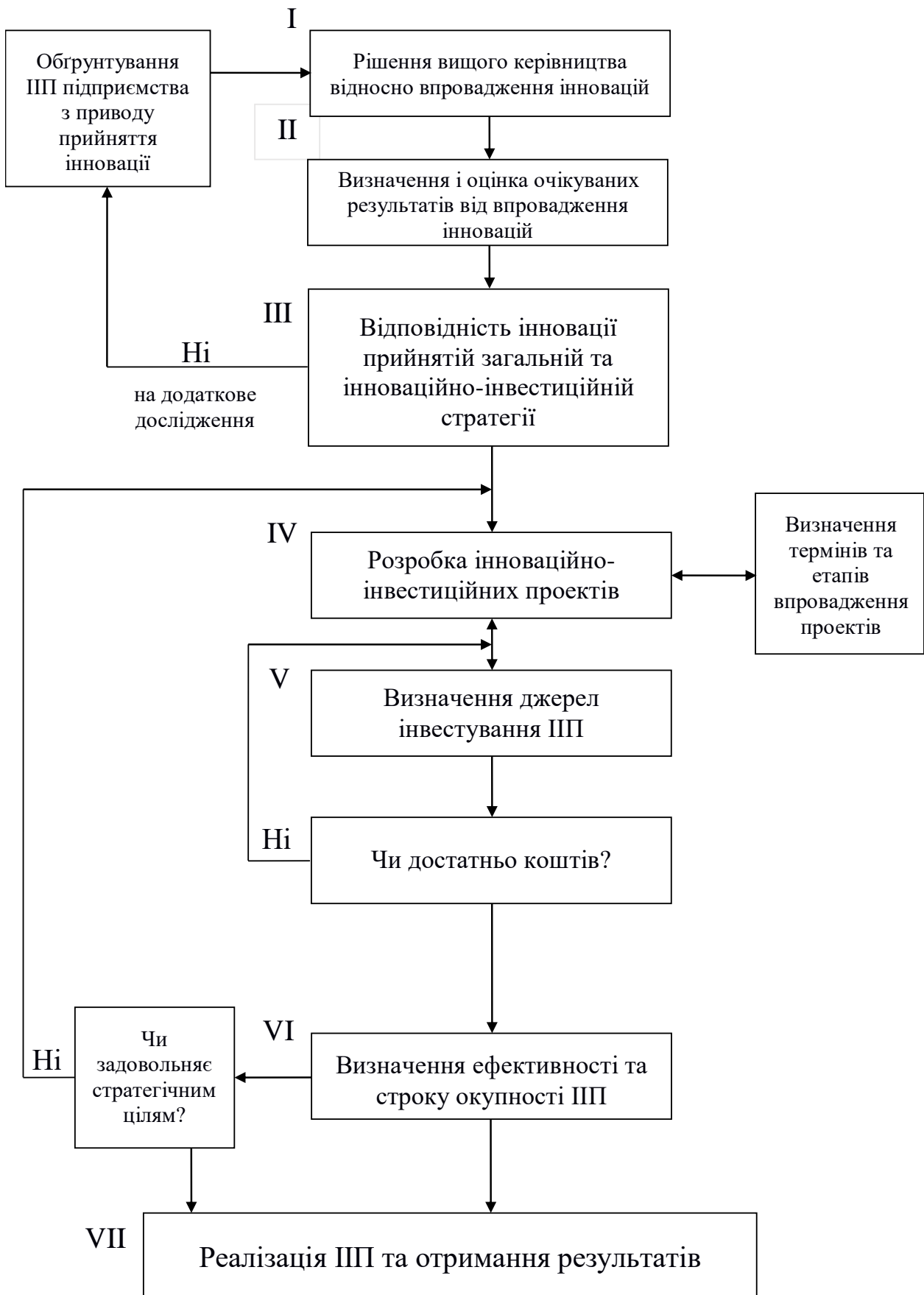


Рис. 3 Алгоритм реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві

На жаль, на підприємствах ГМК в сучасних умовах недостатньо впроваджується інновацій, навіть тоді, коли є ефективні розробки, патенти, ноу-хау. Часто це пов'язано не тільки з браком інвестиційних ресурсів, а і з відсутністю єдиного підходу до планування і управління інноваційно-інвестиційними проектами, де б було чітке розмежування обов'язків та відповідальності виконавців.

Як правило, в першу чергу впроваджуються проекти щодо заміни, модернізації обладнання з окупністю у поточному або середньостроковому періодах. Але більшість таких заходів не сприяє ефективному стратегічному розвитку підприємств, повномасштабному оновленню основних фондів та технологій. Засобом досягнення стратегічних цілей, які не можуть досягатися в межах звичайної виробничої діяльності, є впровадження ІІІ.

Основними задачами управління ІІІ є:

1) реалізація технічної політики підприємства у сфері інноваційних технологій; 2) створення і оновлення основних фондів відповідно до затверджених програм інвестицій; 3) ефективно використання капітальних інвестицій в реконструкцію, технічне переозброєння та нову техніку; 4) сприяння впровадженню інноваційних рішень щодо використання прогресивних матеріалів, конструкцій та виробів

З метою активізації процесу реалізації інвестицій в розробку та впровадження інновацій необхідно сформувати функції, які виконуються інноваційно-інвестиційним відділом підприємства (рис.4) ІІВ у своєму складі має три підрозділи: інвестицій, інновацій та інформаційного забезпечення. У відділі формується інформація щодо можливості впровадження інновацій від різних функціональних відділів апарату управління підприємством. Основними функціями ІІВ є планування та контроль за освоєнням інвестицій при впровадженні інноваційно-інвестиційних програм і проектів; для чого необхідно передбачити складання відповідного бізнес-плану. У даному документі представляється планована інформація щодо поетапного освоєння коштів за всіма ІІІ на підприємстві впродовж певного періоду діяльності (року, 3 – 5 років і більше). При плануванні впровадження ІІІ стратегічного спрямування бізнес-план доцільно формувати на декілька років реалізації інвестицій за життєвим циклом проектів до отримання результатів. Бізнес-план дозволяє управляти інвестиціями і є невід'ємним елементом стратегічного планування і керівним документом для виконання і контролю.

До бізнес-плану можуть включатися ІІІ щодо удосконалення виробничих процесів, технічного переозброєння та придбання технологій і обладнання, поліпшення організаційно-управлінських та логістичних процесів тощо. Відповідно до цього реалізацію інвестицій за проектами доцільно розділити на категорії:

**I. Зростання виробництва.** Інвестиції, що націлені на впровадження інновацій у виробництво нової продукції, для входження на нові ринки; підтримку конкурентоспроможності продукції, що випускається, для задоволення потреб споживачів на існуючих ринках збуту, збільшення обсягів випуску;

**II. Технічне переозброєння і реконструкція.** Інвестиції у великі інноваційні проекти реконструкції та технічного переозброєння виробничих процесів з метою отримання додаткових вигід від експлуатації оновлених активів;

**III. Науково-дослідні роботи.** Інвестиції на проведення досліджень, розробку інновацій, які можуть в подальшому бути оцінені, використані на підприємстві або реалізовані як нематеріальні активи.

**IV. Організаційно-управлінські та логістичні процеси.** Інвестиції у розробку та впровадження інновацій щодо удосконалення процесів організації і управління на різних ланках підприємства, розвитку внутрішніх і зовнішніх логістичних процесів.

**V. Інформаційні технології.** Інвестиції, що спрямовані на інноваційне оновлення ІТ-активів, удосконалення інформаційного забезпечення виробничих і управлінських процесів.

Основними ІІІ вважаються проекти вартістю від 1 млн. дол., решта проектів може включатися в загальний «пакет». Всі проекти розділяються на перехідні, тобто ті, що не завершуються у період, на який розроблено бізнес-план, та нові, впровадження котрих планується розпочати у наступному періоді.

Моніторинг і звітність за ІІІ слід здійснювати для контролю за виконанням бюджету, фіксації відхилень та з'ясування їх причин. Функціями інноваційно-інвестиційного відділу підприємства є спостереження і контроль процесів, пов'язаних з плануванням, реалізацією та завершенням проекту, а також інформуванням власного керівництва та управлінських структур корпорації (якщо підприємство входить до складу корпорації) про поточний статус впровадження ІІІ.

Моніторинг є аспектом управління проектом і здійснюється на протязі всього часу його впровадження. Він включає збір, збереження, аналіз та розповсюдження інформації про ефективність проектів, оцінку їх реалізації та тенденції щодо поліпшення результатів діяльності підприємства за програмами освоєння відповідних інвестицій у стратегічній перспективі.

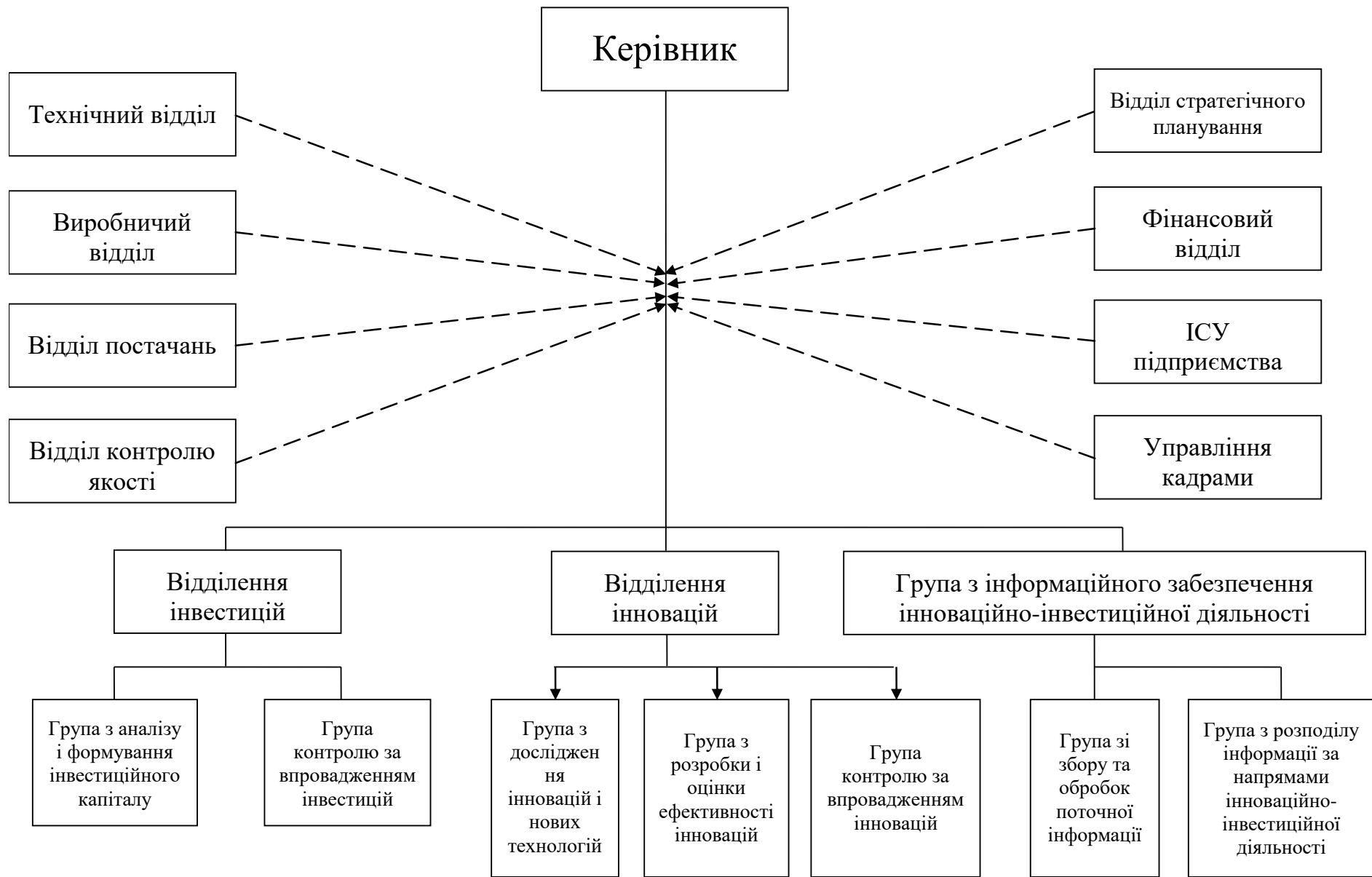


Рис.4. Структура інноваційно-інвестиційного відділу підприємства

У даному дослідженні були визначені вимоги до складу інформації, що повинна формуватися під час моніторингу впровадження ІІІ (табл. 1).

Таблиця 1

**Складові елементи та зміст інформації  
щодо моніторингу ІІІ на підприємстві**

Складові елементи інформації	Змістовна частина інформації
Передумови ІІІ	Пояснюються причини, відповідно до яких необхідно розробляти і впроваджувати проект. Чому підприємству важливий даний проект?
Опис поточної ситуації	Характеризується поточний стан певної ланки (напрямку) діяльності підприємства з визначенням існуючих недоліків, які будуть усунуті після реалізації ІІІ
Мета ІІІ	Формулюються цілі реалізації проекту на підприємстві
Відповідність впровадження ІІІ напрямку стратегії підприємства (корпорації)	Відображається взаємозв'язок очікуваних результатів реалізації ІІІ зі стратегічними планами підприємства та корпорації
Аналіз ринку та збуту	Характеризується структура поставачань продукції і попиту на ринку, конкурентоспроможність за ціною та якістю. Формується для проектів категорії «Зростання виробництва»
Оцінка впливу впровадження ІІІ на довкілля	Уточнюються аспекти, за якими проект може поліпшити екологічну ситуацію в регіоні. Якщо впровадження проекту приводить до додаткових викидів, то указуються заходи, що розробляються для їх мінімізації
Аналіз можливих вигід, порівняльний аналіз вартості експлуатації	Викладаються всі можливі припущення про вигоди в результаті впровадження ІІІ. Визначаються КРІ-показники (ключові показники ефективності)-, що будуть поліпшені. Оцінюється доходність проекту



Очікувані вигоди	Визначаються основні КРІ-показники ІІІ і відповідні грошові потоки за етапами впровадження, фінансові вигоди
Обсяг фінансування	Розраховуються можливі втрати за умов не впровадження даного ІІІ Указати структуру інвестицій за впровадженням ІІІ (власні, залучені) у певній пропорції
Розрахунок прибутковості	Визначаються основні економічні показники прибутковості (NPV, IRR), строк окупності проекту
Ресурси ІІІ	Вказується, чи передбачається збільшення чисельності персоналу або використання додаткових ресурсів при експлуатації
Детальний графік впровадження ІІІ	Надається графік впровадження ІІІ з розбиванням на основні етапи
Ризики при впровадженні ІІІ	Визначаються можливі ризики при впровадженні ІІІ, оцінюється їх вплив на проект, передбачаються дії щодо зниження впливу ризиків

Таким чином, використання розробленого організаційно-економічного механізму дозволяє активізувати інноваційно-інвестиційну діяльність підприємств на стратегічну перспективу, підвищити ефективність процесів планування, розробки, моніторингу та впровадження ІІІ з довгостроковими життєвими циклами. В подальшому це дає можливість приймати оптимальні стратегічні управлінські рішення щодо здійснення інвестицій при впровадженні інновацій.

#### **Список використаних джерел**

1. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд; Общ. ред. и предисл. Г. Б. Кочеткова. – Москва: Прогресс, 1982. – 400 с.
2. Мазур М. И. Управление проектами / М. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге / Под общ. ред. И. И. Мазура. – Москва: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 574 с.
3. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. О. Спициной. – Москва: Прогресс, 1987. – 250 с.

## Управление проектами горных работ на инвестиционной основе

**Ковальчук В. А.**

*доктор технических наук, профессор*

*ГВУЗ «Криворожский национальный университет»,*

**Ковальчук Т. М.**

*кандидат технических наук, доцент*

*ГВУЗ «Криворожский национальный университет»*

Минерально-сырьевая база является стратегической составляющей экономической безопасности Украины, важность развития которой отражена в целом ряде государственных концепций и долгосрочных программ. Мероприятия, предусмотренные в этих документах, сформулированы с учетом государственных интересов и перспективных планов развития предприятий горно-металлургического комплекса. Этот комплекс, как один из ведущих в экономике Украины, столкнулся с рядом проблем горнотехнического и экономического характера. Они являются следствием отклонений от проектных значений фактических показателей эксплуатации месторождений открытым способом, что вызвало отставание вскрышных работ и замедление темпов ресурсного обеспечения отрасли в целом.

Накопившиеся проблемы за несколько последних десятилетий на горнодобывающих предприятиях свидетельствуют об их экономической уязвимости с точки зрения адекватного реагирования на изменение конъюнктуры рынка железорудного сырья и современного технико-экономического уровня обеспечения конкурентоспособности продукции. Именно минерально-сырьевая база горно-обогачительных комбинатов (ГОКов) с их инфраструктурой требует кардинальных преобразований и предусматривает финансирование мероприятий по модернизации и техническому перевооружению производства путем использования инвестиционных ресурсов. Обоснование величины инвестиционных вложений в устранение отставания вскрышных работ путем управления и корректировки проектов горных работ, является актуальной проблемой. Эти и многие другие проблемы, решение которых является неотложным, отражены в Общегосударственной программе развития минерально-сырьевой базы Украины до 2030 года [1].

В контексте указанной проблемы есть определенные исследования и наработки по ее решению. В частности, по особенностям инвестирования и реализации инвестиционных проектов в горнодобывающую отрасль известны работы ученых Г.И. Рудька, В.О. Дудинова [2]. Решению организационно-технологических аспектов данной проблемы посвящены работы В.А. Ковальчука [3,4] и, собственно, вопросам операти-

вного управления проектами – работы И.В. Протасова [5], К. Холдмана [6] и других ученых. В связи с возникшими новыми вызовами, связанными с приведением фактических параметров эксплуатации месторождений к проектным значениям, все известные исследования направлены либо на решение организационно-технологических задач управления техническими проектами, либо общих задач оценочного характера эффективности инвестиционных проектов. В связи с этим, решение проблемы инвестирования в устранение отставания вскрышных работ в пределах горно-технических возможностей добывающего предприятия как по объемам, так и срокам их выполнения, требуют дополнительных исследований.

На основе вышеизложенного можно сформулировать задачи, решение которых заключается в комплексном подходе к обоснованию необходимых инвестиционных ресурсов для стабилизации и восстановления проектных показателей ведения горных работ в условиях отставания карьеров по вскрышным работам.

Наращивание добычи полезных ископаемых в Украине является стратегической задачей, поскольку в настоящее время с минеральными ресурсами и продуктам их переработки связано более 40% валового внутреннего продукта, 60% валютных поступлений от экспорта. Использование такого потенциала в последнее время усложняется рядом причин экономического и технологического характера. Первая связана с изменчивой мировой конъюнктурой железорудного сырья, а вторая – с нарушением проектных показателей эксплуатации месторождений открытым способом. Это привело к тому, что за последние десятилетия в большинстве карьеров ГОКов остались невыполненными огромные объемы вскрышных работ, производство которых по объективным и субъективным причинам откладывается на неопределенное будущее (рис. 1).

В период «оживления» рынка в середине нулевых годов, наращивание объемов добычи железных руд стало резко тормозиться чисто технико-технологическими ограничениями: невозможностью обеспечить необходимое развитие горных работ из-за больших объемов задолженной вскрыши; деформацией проектных параметров системы разработки; нарушением режима горных работ; недостаточной нормативной обеспеченностью запасами руды, готовыми к выемке; значительным износом горнотранспортного оборудования и пр.

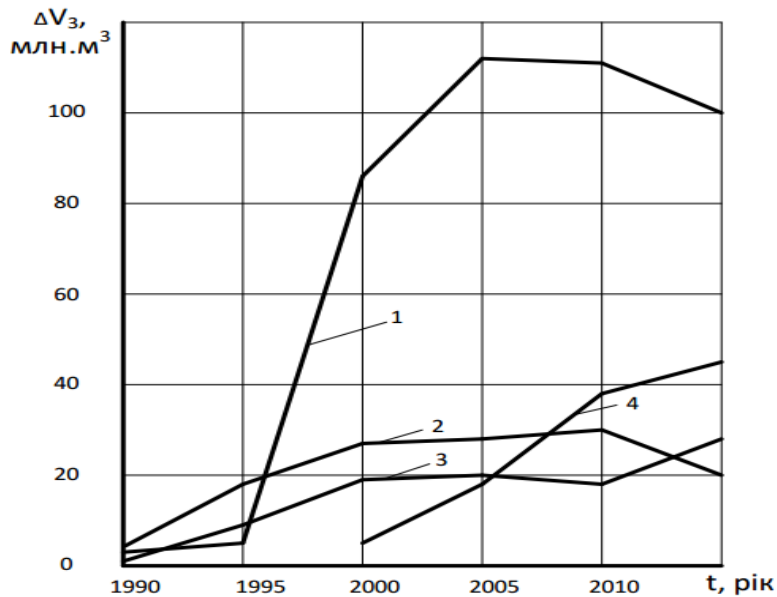


Рис. 1. Динамика формирования задолженности по вскрыше на карьерах комбинатов:  
1 – ЦГОК; 2 – ІнГОК; 3 – СевГОК; 4 – ЮГОК.

Пытаясь уменьшить издержки производства, многие ученые и специалисты довольно продолжительное время решали эту проблему организационными методами. Однако возможности использования этого резерва практически исчерпаны и к тому же имеют временные ограничения. Исходя из этого, по данным [7, с. 80] может начаться необратимый процесс выбытия производственных мощностей по добыче железных руд на некоторых карьерах ГОКов. Для приведения условий эксплуатации месторождений к проектным значениям, потребуется значительное наращивание производства вскрышных работ даже превосходящих проектные значения. Все это потребует привлечение дополнительных вложений в рамках инвестиционных проектов. Прежде всего необходимо разработать механизм корректировки действующих проектов горных работ с учетом конкретных горно-технических условий эксплуатации месторождений, что укладывается в содержательные рамки управления проектами.

Обоснование величины реальных инвестиций для реализации проектов в условиях задолженности по вскрыше в значительной степени обусловлено дополнительными объемами вскрышных работ, которые возникли в результате отклонения значений фактического коэффициента вскрыши от проектного. Известно, что коэффициент вскрыши является количественной оценкой режима горных работ и определяется соотношением объемов вскрыши и полезного ископаемого и является его основной организационно-технологической характеристикой. Этот показатель обуславливает параметры и соответствующие стоимостные по-

казатели всех технологических процессов в карьере. Под режимом горных работ понимают установленную проектами или исследованиями последовательность выполнения во времени и карьерном пространстве объемов вскрышных и добычных работ. Ключевым фактором успешного управления проектами горных работ является наличие обоснованного плана корректировки проектных значений коэффициента вскрыши, на основе чего устанавливаются объекты и процессы инфраструктуры, в которых реализуется соответствующий инвестиционный проект.

Следует отметить, что существовавшая многие годы, практика отнесения части объемов вскрышных работ на затраты будущих периодов, вынудила ученых и специалистов к пересмотру первоначальных проектов и, соответственно, значений коэффициентов вскрыши на большинстве карьеров горно-обогатительных комбинатов. Зачастую такой пересмотр не учитывал комплекс факторов во взаимосвязи, а значения коэффициентов вскрыши не укладывались во временные рамки ликвидации задолженности карьеров по вскрышным работам, обусловленные вероятным выбытием производственных мощностей. В частности, на карьерах «Центрального» и «Ингулецкого» ГОКов в середине нулевых годов значения проектных коэффициентов вскрыши было увеличено на 0,49 м<sup>3</sup>/т и 0,146 м<sup>3</sup>/т соответственно, а на карьерах «Южного» и «Северного» ГОКов даже уменьшено соответственно на 0,22 м<sup>3</sup>/т и 0,08 м<sup>3</sup>/т (табл. 1).

Таблица 1

Основные проектные показатели режима  
горных работ на ГОКах Кривбасса

Показатель	Единица измерения	По первоначальному проекту (состояние на 1990 г.)	По действующему проекту (состояние на 2013 г.)
<b>Ингулецкий ГОК</b>			
руда	тыс. т	34500	38000
вскрыша	тыс. м <sup>3</sup>	13800	20749,1
коэффициент вскрыши	м <sup>3</sup> /т	0,400	0,546
<b>Центральный ГОК</b>			
руда	тыс. т	22500	15500
вскрыша	тыс. м <sup>3</sup>	29320	30850
коэффициент вскрыши	м <sup>3</sup> /т	1,300	1,990



Продолжение таб. 1			
Северный ГОК			
руда	тыс. т	48500	45000
вскрыша	тыс. м <sup>3</sup>	41210	34500
коэффициент вскрыши	м <sup>3</sup> /т	0,850 (1,07)*	0,770
Южный ГОК			
руда	тыс. т	35500	26000
вскрыша	тыс. м <sup>3</sup>	13500	4100
коэффициент вскрыши	м <sup>3</sup> /т	0,380	0,160

\* – проект пересмотрен в 2004 году.

*Источник: анализ производственно-финансовой деятельности ассоциации «Укррудпром» за 1990-2013 гг.*

Для обозначения проблемы инвестиционного обеспечения пересмотра или корректировки действующих проектов, направленных на недопущение ожидаемого выбытия производственных мощностей ГОКов по добыче руды, возникла необходимость в исследовании и анализе динамики режима горных работ за период, который и обусловил формирование задолженности по вскрыше. Для этого произведено количественное сопоставление значений коэффициентов вскрыши по первоначальным проектам и фактическим объемам производства вскрыши и добычи руды, соотношение между которыми и определяет фактическое значение коэффициента вскрыши, и который является количественной характеристикой режима горных работ в карьере.

Для понимания механизма накопления задолженности в железорудных карьерах по вскрышным работам как раз и взяты текущие значения указанных коэффициентов вскрыши, соотнесенные с проектными значениями на уровне фактических объемов добычи. Объемы задолженной вскрыши с момента их формирования на ГОКах определялись по формуле:

$$B_3 = \sum_{i=1}^t P_{\phi i} \cdot (k_{\Pi} - k_{\phi i}) \text{ м}^3, \quad (1)$$

где  $B_3$  - объем задолженности по вскрыше за  $t$ -й период, м<sup>3</sup>;  $P_{\phi i}$  - фактический объем добычи руды в  $i$ -м году, т;  $k_{\Pi}$  - значение коэффициента вскрыши по первоначальному проекту, м<sup>3</sup>/т;  $k_{\phi i}$  - фактическое значение коэффициента вскрыши в  $i$ -м году, м<sup>3</sup>/т;  $t$  – период оценивания, лет.

На основании предложенной методики определения задолженности по вскрышным работам, рассчитаны отклонения фактических значений коэффициента вскрыши от его значений по первоначальным проектам.

Данная методика может быть реализована двумя способами. Первый – когда отклонение определяется между фактическими значениями коэффициента вскрыши и его значениями по первоначальному проекту по состоянию на 1990 год. Второй – кроме вышеуказанного, еще как разница между фактическими значениями коэффициента вскрыши и его значениями по действующему проекту с момента его пересмотра. Первый способ является более корректным и объективным, учитывая, что пересмотры проектов ставили задачу регулирования не только режима горных работ, но и ряд других: модернизации и обновления горнотранспортного оборудования; пересмотра кондиции на руду и др.

На рис. 2 приведена динамика отклонений фактических значений коэффициента вскрыши по первому способу.

Анализ графиков (см. рис. 2) показывает, что основной объем задолженной вскрыши сформировался за период 1990-2005 гг. и составил колоссальную величину. Исходя из этого, оценить адекватность корректировки действующих проектов ГОКов можно путем комплексной увязки значений коэффициентов вскрыши по первоначальным и действующим проектам, а также их значений по фактическому выполнению производственных программ горных работ комбинатов. Такой подход дает возможность установить текущее отклонение в

производстве вскрышных работ и оценить целесообразность и степень изменения проектного коэффициента вскрыши по формуле:

$$\Delta B_{zi} = P_{\phi i} \cdot \left( \left( 1 - \frac{k_D - k_{II}}{k_D} \right) \cdot k_D - k_{\phi i} \right)_{\text{мЗ}}, \quad (2)$$

где  $k_D$  – значение коэффициента вскрыши по действующему проекту, м<sup>3</sup>/т.

Если текущее отклонение объемов вскрышных работ будет иметь отрицательное значение, то это означает, что происходит текущее опережение вскрышных работ. По формуле (2) были рассчитаны суммарные объемы задолженной (недовыполненной) вскрыши на карьерах ГОКов, а также обоснованы рекомендации по режиму горных работ, устраняющих эту задолженность (см. табл. 2).

Анализ полученных результатов исследований позволяет сделать определенные выводы и рекомендации. При условии равномерной ликвидации задолженной вскрыши с учетом сохранения достигнутых объемов добычи руды, необходимо повысить значение коэффициентов вскрыши практически на всех карьерах ГОКов за исключением карьера ИнГОК. Это означает, что при указанном условии, необходимо скорректировать коэффициенты вскрыши действующих проектов до значений, указанных в табл. 2, и не допускать каких либо их отклонений от рекомендованных. Что касается карьера ИнГОКа, то

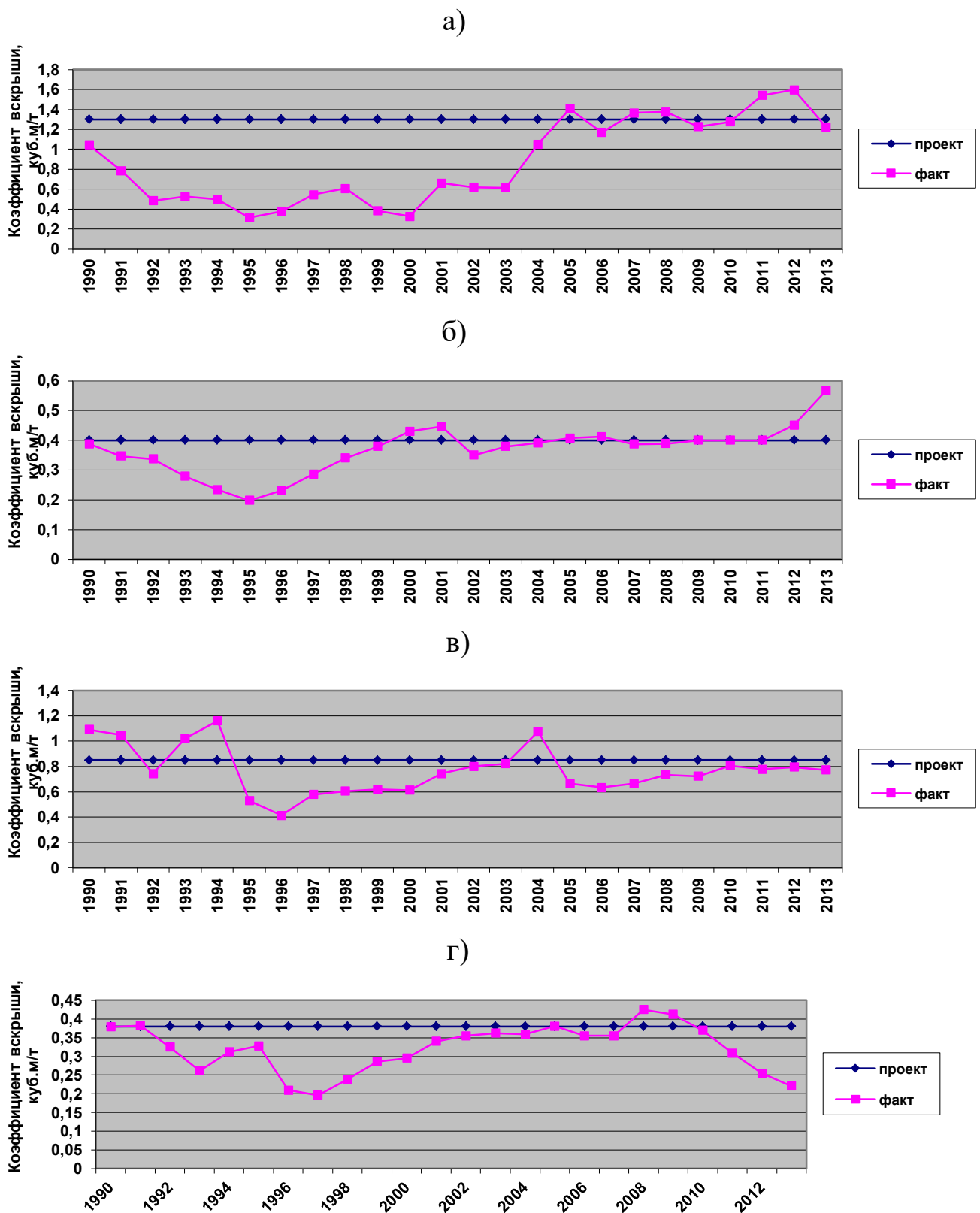


Рис. 2. Динамика отклонений значений фактического коэффициента вскрыши от его значения по первоначальному проекту: (а) – ЦГОК; (б) – ИнГОК; (в) – СевГОК; (г) – ЮГОК

*Источник: разработка авторов.*

Таблица 2

Рекомендованные технико-экономические показатели  
режима горных работ на карьерах ГОКов

Показатель	Ед. измерения	Комбинат			
		ЦГОК	ЮГОК	СевГОК	ИнГОК
Суммарный объем задолженной вскрыши, $V_3$	млн. м <sup>3</sup>	99371	42575	26060	18805
Среднегодовой объем ликвидации задолженной вскрыши, $\Delta B_{3л}$	тис. м <sup>3</sup>	6700,1	6792,5	6356,0	-
Рекомендованный коэффициент вскрыши	м <sup>3</sup> /т	2,104	1,198	0,490	0,567
Срок ликвидации задолженности	лет	10	10	10	3,4
Объем инвестиций	млн. грн.	9042	2053	1939	1062

при существующем режиме горных работ, который характеризуется опережением вскрышных работ, ликвидировать накопленную задолженность возможно за 3-4 года. После ликвидации задолженности и нормализации горных работ в указанные сроки на этом и других карьерах, возможно возвращение к работе по первоначальным проектам. При необходимости уменьшения или увеличения сроков ликвидации задолженности по вскрыше, что обусловлено соответственно наличием или дефицитом реальных инвестиций, коэффициенты вскрыши подлежат пересмотру по приведенной методике. Эта методика может быть использована и для каждого отдельного карьера, если в состав горно-обогатительного комбината входит два и более карьера.

Исходя из вышеизложенного, можно организационно обосновать инвестиционные потребности комбинатов для избежания выбытия производственных мощностей. Более того, появляется возможность установить объемы текущих инвестиционных ресурсов в различные объекты инфраструктуры и технологические процессы карьеров на основе инвестиционного проекта. Учитывая, что инвестиционные потребности сопоставимы с затратами на ликвидацию задолженной вскрыши, то суммарные затраты на производство горных работ с учетом фактора времени [8, с. 132] определяются по формуле:

$$Z = \sum_{i=1}^t \frac{1}{(1+E)^i} (C_P \cdot P_{\text{ди}} + C_B \cdot \Delta B_{3лi}) \quad \text{грн.}, \quad (3)$$

где  $E$  – ставка дисконта, доли ед.;  $C_p$  – полная себестоимость руды, грн./т;  $C_b$  – себестоимость вскрыши, грн./м<sup>3</sup>;  $\Delta B_{злi}$  – объем ликвидации вскрыши из числа задолженной в  $i$ -м году, м<sup>3</sup>.

Практика эксплуатации месторождений полезных ископаемых показывает, что не всегда выполняется проектный режим горных работ в карьерах. Это обусловлено многими факторами, основными из которых являются: нестабильность спроса на железорудное сырье; усложнение условий разработки месторождений; неподтверждение балансовых запасов и качества руды. В таких условиях определение ежегодных дополнительных объемов производства вскрышных работ из числа задолженных и соответствующих инвестиционных вложений немного усложняется. Исходя из этих и экономических условий, порядок ликвидации задолженной вскрыши должен регулироваться выбором направления развития горных работ.

Размер необходимых инвестиций определяется как альтернативные затраты на ликвидацию задолженной вскрыши. Однако, необходимо учитывать, что эти инвестиции должны быть обосновано распределены между различными объектами инфраструктуры, а также технологическими процессами в карьере, обеспечивающими эффективную реализацию инвестиционного проекта.

В условиях ограниченности собственных финансовых ресурсов, ГО-Кам необходимо определиться в приоритетных направлениях инвестиционной деятельности. Первоочередными направлениями инвестирования, на наш взгляд, являются реконструкция и расширение границ карьеров, техническое перевооружение и модернизация горно-транспортного оборудования, что непосредственно связано с поддержанием производственной мощности карьеров по добыче железной руды. Дальнейшая реализация обозначенных направлений должна конкретизироваться уже объектным (процессным) инвестированием. Такими объектами (процессами), в частности, могут быть: усовершенствование технологических процессов и модернизация горно-транспортного оборудования на инновационной основе; формирование нормативных запасов руды по степени их подготовленности к выемке; производство дополнительных объемов вскрышных работ в связи с пересмотром кондиции и расширением границ карьеров; восстановление и замена горнотранспортного оборудования и пр.

На рис. 3 приведена структурная схема основных направлений и объектов (процессов) инвестиционных вложений ГОКов, направленных на ликвидацию задолженности карьеров по вскрышным работам.



Рис. 3. Структурная схема инвестирования в направления, объекты и технологические процессы карьеров горно-обогатительных комбинатов

Обозначенные направления охватывают производственную инфраструктуру карьеров, которая включает оборудование и соответствующие технологии участков буро-взрывного, выемочно-погрузочного и транспортного назначения. К ней так же относят сети технологического транспортного сообщения и энергетического снабжения, обслуживающие службы и пр. Количественную и качественную характеристику минерально-сырьевой базы в первую очередь определяют промышленные запасы железной руды и попутных компонентов, которые добываются и перерабатываются для получения прибыли предприятия. Такие запасы находятся как в контурах карьера, так и за его пределами.

С одной стороны, дефицит таких запасов отражается на формировании нормативных запасов в карьере по степени их подготовленности к выемке и может быть решен в рамках направления «реконструкция».



Это направление непосредственно связано с восстановлением параметров системы разработки до нормативных значений, что приводит к увеличению вскрышных работ и решается путем перестройки производства в пределах проектных границ карьера, восстановления и замены морально устаревшего и физически изношенного оборудования, устранения диспропорций в технологических звеньях и пр.

С другой стороны, поддержание и последующее наращивание производственной мощности карьеров, обусловленное также дефицитом минеральных ресурсов в проектных границах и реальными сроками подготовки их к выемке, может быть осуществлено путем привлечения к отработке законтурных балансовых запасов руды в рамках направления «расширение». Такое расширение проектных границ карьеров может происходить из-за пересмотра кондиций на полезное ископаемое с целью повышения качества или увеличения его объемов, что также является объектом инвестиционных вложений. Согласно определению, направление «расширение» отвечает общеизвестному, которое осуществляется на новых территориях, примыкающих к действующему предприятию.

Остальные два направления инвестирования имеют инновационный характер. Для выполнения дополнительных объемов вскрышных работ, которые обеспечат производственную мощность в ограниченные сроки, необходимо внедрение нового, более производительного горнотранспортного оборудования или проведение модернизации действующего. Последнее предусматривает усовершенствование всего или улучшение отдельных составных частей оборудования, оснащения, технологии, организации процесса производства и пр. Модернизация проводится постепенно без остановки производства и не требует больших затрат. Техническое перевооружение осуществляется путем внедрения новой техники и технологии, автоматизации технологических процессов в карьере, замены устаревшего и изношенного оборудования на новое, более эффективное, устранение «узких мест» и других организационных и технических мероприятий инновационного характера, что требует значительных капитальных вложений.

Повысить эффективность управления проектами горных работ можно также путем усовершенствования технологических транспортных схем, как составной части инфраструктуры карьера, внедрения элементов комбинированного открыто-подземного способа отработки месторождения и внутрикарьерного отвалообразования. Эти объекты и процессы технологически связаны между собой и требуют дополнительных научных исследований для конкретных условий разработки месторождения и реализуются в рамках направлений «техническое перевооружение и модернизация» и «усовершенствование технологий и технологических процессов».

В соответствии с приведенной структурой, такие инвестиции имеют и долгосрочное значение, связанное с дальнейшим развитием технико-технологической и сырьевой базы комбинатов.

Рассмотренные объекты и процессы в силу той роли, которую они играют в производстве в целом и их организационно-технического состояния, требуют различные объемы инвестирования, что определяется таким показателем, как инвестиционная восприимчивость [9, с. 101]. В данном случае, инвестиционная восприимчивость объекта (процесса) – это уровень его готовности к использованию инвестиций, и характеризуется коэффициентом, который определяется как разница между единицей и взвешенным по полной себестоимости руды соотношением фактического и проектного (нормативного) параметра его функционирования. Такой коэффициент показывает уровень несоответствия параметров функционирования объекта или процесса проектным (нормативным). Исходя из этого, уровень инвестиционной восприимчивости карьера в целом можно представить в виде:

$$IB = \sum_{j=1}^n IB_j = \sum_{j=1}^n (1 - \omega_j \cdot d_j), \quad (4)$$

где  $IB_j$  – уровень инвестиционного восприятия  $j$ -го объекта (процесса), доли ед.;  $\omega_j$  – весовой коэффициент  $j$ -го объекта (процесса), доли ед.;  $d_j$  – коэффициент параметров функционирования  $j$ -го объекта (процесса), доли ед.

Хотя условия эксплуатации каждого месторождения являются уникальными, однако для них присущи типичные объекты инфраструктуры и процессы, основными из которых являются технико-технологические, минерально-сырьевые, организационные и инновационные. С учетом вышесказанного, формулу (4) можно представить в виде:

$$IB = 1 - (\omega_{из} \cdot d_{из} + \omega_{ин} \cdot d_{ин} + \omega_{тг} \cdot d_{тг} + \omega_{инг} \cdot d_{инг}), \quad (5)$$

где  $d_{из}$  – коэффициент использования готовых к выемке запасов руды, доли ед.;  $d_{ин}$  – коэффициент интенсивного использования горнотранспортного оборудования, доли ед.;  $d_{тг}$  – коэффициент технической готовности горнотранспортного оборудования, доли ед.;  $d_{инг}$  – коэффициент инновационности горнотранспортного оборудования, доли ед.;  $\omega_{из}$ ,  $\omega_{ин}$ ,  $\omega_{тг}$ ,  $\omega_{инг}$  – соответствующие весовые коэффициенты, доли ед.

Уровень инвестиционной восприимчивости позволяет установить инвестиционную емкость каждого объекта и процесса. Под инвестиционной емкостью в данном случае понимают объем реальных инвестиций, который необходим для приведения объекта (процесса) к проект-

ным или нормативным параметрам его функционирования и определяется по формуле:

$$IE_j = C_B \cdot B_3 \cdot (1 - \omega_j \cdot d_j)_{\text{грн.}}, \quad (6)$$

где  $B_3$  - суммарный объем задолженной вскрыши в карьере, м<sup>3</sup>.

Учитывая, что горно-обогатительные предприятия еще долгое время будут определять стратегический вектор экономики страны, вопросы связанные с нормализацией условий эксплуатации месторождений, являются приоритетными. Особое значение в этих условиях приобретает корректировка проектов горных работ и текущее управление ими. В связи с этим, обоснована методика управления проектами и инвестиционно-го обеспечения их реализации. Дана экономическая оценка необходимых инвестиционных ресурсов для полноценного функционирования проектов горных работ, а приведенная методика позволяет ввести в действие организационно-экономический механизм реализации инвестиционных проектов по ликвидации задолженной вскрыши с целью недопущения выбытия производственных мощностей горнодобывающих предприятий.

#### Список использованных источников:

1. Закон України про затвердження Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року: Закон України. – 2011, Київ / Відомості Верховної ради України, 2011. – № 44.
2. Геолого-економічна та вартісна оцінка родовищ корисних копалин як показник ефективності інвестиційних проектів / [Рудько Г. І., Дудінов В. О., Бурдейний Т. О. та ін.]; під ред. Г. І. Рудька. – Київ: Букрек, 2013. – 304 с.
3. Ковальчук В. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення планової виробничої потужності гірничовидобувного підприємства / Ковальчук В. А., Оболонська І. В., Ковальчук М. В. – Кривий Ріг: Видавничий центр ДВНЗ «КНУ», 2014. – 175 с.
4. Ковальчук В. А. Планування режиму гірничих робіт у кар'єрах : [Монографія] / В. А. Ковальчук, Т. М. Ковальчук. – Кривий Ріг: Видавничий центр ДВНЗ «КНУ», 2009. – 211 с.
5. Протасов І. В. Моделі і методи управління змістом інвестиційних проектів з виробництва продукції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: спец. 05.13.22 «Управління проектами та програмами» / І. В. Протасов. – Харків, 2012. – 18 с.
6. Холдман К. Профессиональное управление проектами / Холдман К. – Москва: Бинум, 2005. – 517 с.
7. Основные направления по поддержанию мощности железорудных карьеров / [Ковальчук В. А., Ковальчук Т. М., Бабец Е. К., Яценко Б. Е.]. – Днепропетровск: Metallургическая и горнорудная промышленность, 2012. – № 1. – С. 78-81.
8. Удалих О. О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства: навчальний посібник / О. О. Удалих. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 292 с.
9. Евсеев О. В. Инновационная восприимчивость национальной экономики в условиях модернизации / О. С. Евсеев / Молодой ученый. – 2012. – № 1. Т. 1. – С. 98-104.

## **Маркетинг та менеджмент інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегічного розвитку виробничо-логістичної системи підприємства**

**Афанасьєв Є. В.**

*доктор економічних наук, професор  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»,*

**Афанасьєв І. Є.**

*кандидат економічних наук, старший викладач  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»,*

**Арутюнян А. Р.**

*кандидат технічних наук, доцент  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Сформовані в Україні у результаті світових ринкових трансформацій економічні умови спонукають залізорудні гірничо-збагачувальні й інші підприємства з переробки мінеральних корисних копалин (фірми, акціонерні компанії і т. ін.) до забезпечення максимально можливого рівня ефективності реалізації своєї продукції. При цьому, слабкою стороною виробничо-економічного потенціалу, що забезпечується мінерально-сировинною базою національного господарства є низький рівень виробничо-логістичної системи підприємств і переробки залізних руд у кінцеву, конкурентоспроможну продукцію для металургії як для внутрішнього, так і світового ринку.

При цьому, однією із стратегічних вад здійснення експортних операцій стосовно просування залізорудної продукції можна вважати її реалізацію за цінами, що є нижчими від цін світового ринку. Основною причиною цього негативного становища національних виробників залізорудної продукції є чисельні конкуренти на зовнішньому ринку металопродукції – постачальники залізорудної сировини (ЗРС). Зазначене послаблює позиції України як експортно-орієнтованої держави, оскільки прагнення реалізувати товарну продукцію за вільно конвертованою валютою, недалекоглядність топ-менеджерів гірничо-металургійного комплексу щодо результатів комерційної діяльності, в контексті інтересів прогресивного розвитку національного господарства, призводять до необґрунтовано низького рівня цін на продукцію підприємства і, як наслідок, невиправданої втрати його прибутковості.

З огляду на зазначене, актуальність доцільності подальших теоретичних досліджень та розробок щодо впровадження і реалізації інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегічного розвитку залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств визначається станом торговельно-економічних відносин підприємств, що в останні роки здійс-

нювали виробничо-господарську діяльність в умовах погіршення кон'юнктури як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку залізорудної продукції; недосконалістю їх виробничо-логістичної системи; посиленням інфляційних процесів і падінням рівня виробництва.

Тенденціям та перспективам розвитку залізорудної галузі добувної промисловості України щодо використання мінерально-сировинної бази національного господарства та економічній оцінці інноватизації залізорудного виробництва приділено достатньо багато уваги в працях вітчизняних фахівців-економістів, зокрема, де прогнозуються непривабливі сценарії для українських підприємств-виробників залізорудної продукції на світовому ринку [1; 2, с. 92; 3; 4, с. 188-191; 5, с. 4]. Безумовно, зазначене, негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств залізорудної галузі, а отже, й на рівень макроекономічної стабільності країни з причини зменшення валютних надходжень у казну держави [6].

Отже, метою дослідження є вдосконалення методології маркетингу та менеджменту інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегічного розвитку виробничо-логістичної системи залізорудних гірничозбагачувальних підприємств. Основним завданням дослідження є формування прикладного науково-методичного інструментарію оцінки ефективності реалізації інвестиційно-інноваційних проектів стосовно вдосконалення виробничої бази залізорудних гірничозбагачувальних підприємств у контексті підвищення їх конкурентоспроможності в умовах динамічних змін кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків залізорудної продукції.

До основних причин зниження виробництва та реалізації залізорудної продукції національного господарства на сьогодні, в першу чергу відносять: виснаження родовищ, унаслідок чого деякі з них стали нерентабельними для подальшої розробки; нестача енергоресурсів; недостатні інвестиційні можливості для модернізації застарілих або впровадження нових енергозберігаючих технологій; підвищення вимог щодо охорони навколишнього середовища тощо. Внаслідок несприятливого впливу зазначених й інших чинників можна прогнозувати подальші обвали, зокрема, в експорті підприємств залізорудної галузі добувної промисловості України. Проте, слід зазначити, що однією з основних складових експорту національного господарства є чорні метали і руди. При цьому, в імпорті України, в основному, на виробництво мінерально-сировинної продукції припадає значна доля паливно-енергетичних ресурсів і, як на нашу думку, що стосується використання національних енергоресурсів, у зв'язку зі слабо розвинутими технологіями їх переробки, імпорт, може бути притаманний ще тривалий час у структурі виробничих процесів гірничозбагачувальних підприємств.



Разом з тим, у 2016 році на українському ринку вдалося переламати негативну тенденцію 2014-2015 рр. попиту на ЗРС з боку металургійних підприємств. Попит на ЗРС на українському ринку покривається переважно за рахунок внутрішніх поставок національних гірничодобувних компаній. У 2016 році рівень поставок внутрішніх виробників ЗРС на металургійні підприємства країни виріс на 2,9 млн тон, а показник імпорту – знизився на 0,9 млн тон. За результатами «Укрпромзовнішекспертизи» в 2016 році на динаміку ринку ЗРС України в першу чергу вплинули низькі ціни в першій половині року. Українські виробники при низьких цінах навмисно знижували обсяги виробництва і поставки на найбільш віддалений ринок Китаю, вважаючи за краще нарощування відвантаження всередині країни. На стрімке зростання цін у другій половині року українські виробники ЗРС не змогли швидко відреагувати збільшенням обсягів виробництва та експорту в силу недосконалості технологічних, виробничо-логістичних систем, сезонних причин і т. ін.[3].

У цьому зв'язку, як на нашу думку, ще не достатньо приділяється уваги дослідженню процесів формування та вдосконалення стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку залізородних гірничо-збагачувальних підприємств, коли не враховуються такі ключові маркетингові аспекти, як: поглиблення товарної спеціалізації щодо оновлення виробництва в контексті подальшого розвитку виробничо-логістичної системи підприємства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності його продукції; потенціал збуту; імідж підприємства на галузевому рівні та світових ринках; експортні можливості тощо [7, с. 311-314; 8, с. 306-311; 9, с. 300-303].

Виходячи із зазначеного, можна стверджувати, що маркетинговий аспект проблеми реалізації інвестиційно-інноваційних проектів стосовно стратегічного розвитку залізородних гірничо-збагачувальних підприємств полягає у такому: в умовах стагнації світових ринків залізородної продукції, падіння попиту і зниження світових цін на ЗРС, перевиробництва у багатьох металургійних регіонах світу основою маркетингової стратегії залізородної галузі добувної промисловості України повинна стати стратегія активізації інноваційного розвитку у контексті модернізації техніко-технологічної бази.

При цьому, важлива роль повинна приділятися стратегії забезпечення конкурентоспроможності яка є комплексною стратегією підприємства і охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного виробничо-економічного потенціалу та конкурентоспроможності продукції.

На нашу думку, до основних складових конкурентоспроможності залізородних гірничо-збагачувальних підприємств можна віднести: тех-



ніко-технологічний рівень виробництва, якість продукції, обсяг реалізації залізородної продукції, інноваційний рівень виробництва [5, с. 3-6; 7, с. 311-314; 8, с. 306-311].

Техніко-технологічний рівень виробництва – стан найбільш активних елементів виробництва, який визначає технологічний спосіб одержання продукції (виконання робіт, надання послуг), здійснюваний за допомогою машинної техніки (устаткування, приладів, апаратів), різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, організованих у технологічні системи виробничих підрозділів і підприємства в цілому.

Якість продукції відіграє вирішальну роль, що проявляється у забезпеченні відповідної сукупності властивостей продукції, обумовлює її придатність, задовольнити певні потреби відповідно до призначення. Що стосується залізородної продукції, то тут слід відзначити, що основною характеристикою вважається вміст заліза та інших хімічних речовин.

Обсяг реалізованої продукції визначається продажною вартістю відвантаженої продукції, зазначеною в оформлених для сплати розрахункових документах, і не залежить від фактичного надходження грошової виручки.

Інноваційний рівень виробництва характеризується сукупністю прогресивних, якісно нових змін, які у першу чергу стосуються техніко-технологічної бази гірничо-збагачувального підприємства. При цьому, на гірничо-збагачувальних комбінатах (ГЗК) особливо важливу роль відіграє інтенсивність використання науково-технічного потенціалу.

Конкурентоспроможність гірничо-збагачувальних підприємств залежить від максимізації їх прибутку, пошуку оптимальних джерел формування прибутку, виокремлення найбільш впливових чинників і науково обґрунтованого управління ними.

Звісно, що, кожна галузь промисловості, та підприємства, які до неї відносяться мають свої особливості; кожний фактор конкурентоспроможності змінюється у динаміці. При цьому, прослідковується тенденція, що подальше нарощення обсягів виробництва вітчизняними ГЗК стримується техніко-технологічним рівнем виробництва. Разом з тим, функціонування вітчизняних ГЗК в умовах зростання індустріального попиту на залізородну продукцію відбувається на фоні використання традиційних технологій видобутку та збагачення залізних руд; невисокої частки технічних елементів у структурі основних засобів підприємств, низького рівня коефіцієнту їх придатності; нераціональної структури капітальних інвестицій, у складі яких переважають вкладення у будівництво об'єктів на фоні критично низької частки витрат на оновлення технологічних елементів та удосконалення технологічного рівня виробництва. Для вітчизняних комбінатів характерний високий середній

термін експлуатації технологічного устаткування, невідповідність рівня прогресивності основних засобів сучасним вимогам. Незадовільний техніко-технологічний рівень виробництва вітчизняних ГЗК продукує низьку якість залізорудної продукції.

Разом з тим, складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

- інтеграційна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- інвестиційно-фінансова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія – включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура.

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найбільш логічною видається така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

При цьому, базовими принципами формування конкурентної стратегії залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств є: принцип ринкової орієнтації; принцип цільової спрямованості; принцип комплексності; принцип багатоваріантності; принцип інтерактивності; принцип гнучкості; принцип реалістичності.

Концептуально процес формування конкурентної стратегії залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств може бути представлений як це показано на рис. 1.

Розробка стратегії підприємства – це складна та трудомістка робота, яка потребує значних затрат часу та грошей.

Вибір стратегії залежить від багатьох чинників:

- етап життєвого циклу, на якому перебуває підприємство;
- макро- та мікросередовища;
- позиція підприємства на ринку;
- техніко-технологічної бази підприємства.

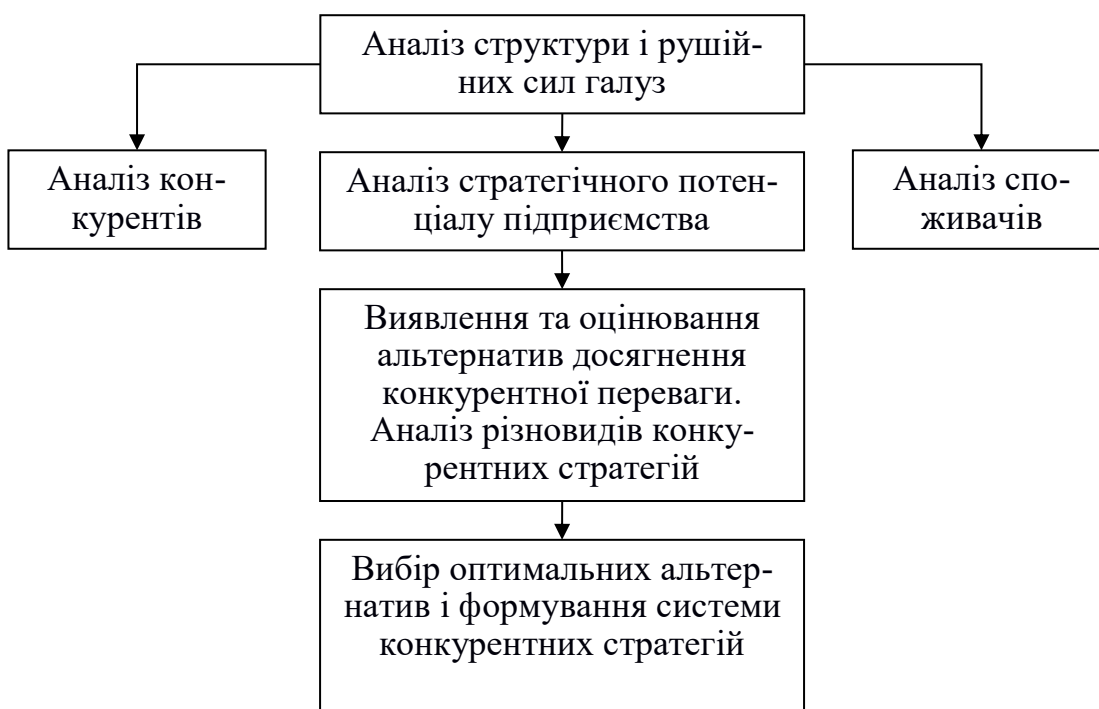


Рис. 1. Процес формування конкурентної стратегії залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств

Для виявлення загальних ключових чинників впливу на формування та розвиток стратегії підприємства на прикладі ПрАТ «Північний ГЗК» було проведено опитування шляхом анкетування провідних спеці-

алістів топ-менеджерів. За допомогою метода групового оцінювання виокремлено ті чинники, які найбільше впливають на формування та розвиток техніко-технологічної бази – основи виробничої діяльності ГЗК і забезпечення конкурентоспроможності його продукції, а саме:

- стан технічних елементів;
  - відповідність виробничій програмі підприємства, технології видобутку та збагачення корисних копалин;
  - розмір капіталовкладень в оновлення технічних елементів;
  - забезпеченість інноваційними ресурсами та технологіями;
  - механізм управління формуванням та розвитком техніко-технологічної бази;
  - доступність фінансових джерел розвитку;
  - рентабельність витрат на придбання та модернізацію устаткування.
- Враховуючи вищезазначене, дослідження передбачає такі етапи:
- діагностику загальних чинників, що впливають на формування та розвиток техніко-технологічної бази ПрАТ «Північний ГЗК»;
  - діагностику фінансових можливостей ГЗК щодо формування та розвитку техніко-технологічної бази;
  - використання інструментарію сценарного планування для обґрунтування варіантів стратегії технологічного розвитку для кожного комбінату на підставі фінансових можливостей та існуючого інтегрального рівня техніко-технологічної бази підприємства задля досягнення технологічної конкурентоспроможності.

За результатами аналізу встановлено, що ГЗК мають різний інтегральний рівень техніко-технологічної бази, а відтак реалізація генеральної мети управління її розвитком на основі досягнення технологічної конкурентоспроможності – передбачає варіативність підходів до управління, що пояснюється наступним:

- однаковими для всіх ГЗК умовами (специфікою та особливостями діяльності, приблизно однаковими термінами функціонування на ринку та типовими загальними проблемами формування та розвитку техніко-технологічної бази);
- різним інтегральним рівнем техніко-технологічної бази ГЗК;
- різними фінансовими можливостями щодо реалізації проектів оновлення техніко – технологічної бази.

Розроблення стратегії подальшого розвитку виробничо-логістичної системи ПрАТ «Північний ГЗК» на основі оцінювання інтегрального рівня техніко-технологічної бази та фінансових можливостей із застосуванням сценарного підходу передбачає опис прогнозних сценаріїв розвитку підприємства, спрямованих на послідовне прийняття управлінських рішень в контексті забезпечення оптимального співвідношення «техніка-технологія» та нарощування техніко-технологічного базису виробництва.

В основі сценаріїв розвитку техніко-технологічної бази ПрАТ «Північний ГЗК» лежить стратегічне планування і стратегічне структуроване бачення змін. Таким чином, стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідної гнучкості для того, щоб підприємство зберігало свою стійкість при різних варіантах розвитку майбутнього.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку міжнародних економічних взаємовідносин на світовому ринку залізорудної продукції оцінювати становище і динаміку економічної системи окремих підприємств залізорудної галузі, управляти, приймати рішення у їх фінансово-економічній сфері доводиться за умов невизначеності, конфлікту, дії дестабілізуючих чинників та зумовленого ними ризику. При цьому, щодо подальшого вдосконалення концептуальних аспектів методології маркетингу та менеджменту інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегічного розвитку залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств, на нашу думку, необхідно в комплексі розглядати дві групи показників оцінки інвестиційно-інноваційного проекту (рис. 2):

1. Ключові показники інвестиційно-інноваційного проекту:

- чистий дисконтований дохід (*NPV*);
- внутрішня норма дохідності (*IRR*);
- потреба в додатковому фінансуванні (зокрема, бюджетному);
- індекси дохідності витрат та інвестицій (*KP*);
- строк окупності інноваційного проекту (*PBP*).

2. Показники оперативно-стратегічного моніторингу інвестиційно-інноваційного проекту:

- оцінка беззбитковості (*PB*):
  - а) у натуральному виразі;
  - б) у вартісному виразі;
- маржинальний дохід (*MR*);
- запас фінансової міцності (*ЗФМ*);
- операційний важіль (*OL*).

На першому етапі до розгляду приймаються значення ключових показників інвестиційно-інноваційного проекту. За умови отримання негативного значення хоча б одного з показників першої групи – проект відхиляється.

Для випадку, коли отримано позитивні значення всіх ключових показників інвестиційно-інноваційного проекту наступним етапом здійснюється оцінка показників оперативно-стратегічного моніторингу реалізації проекту з урахуванням можливих коливань ціни та постійних і змінних витрат (рис. 3).

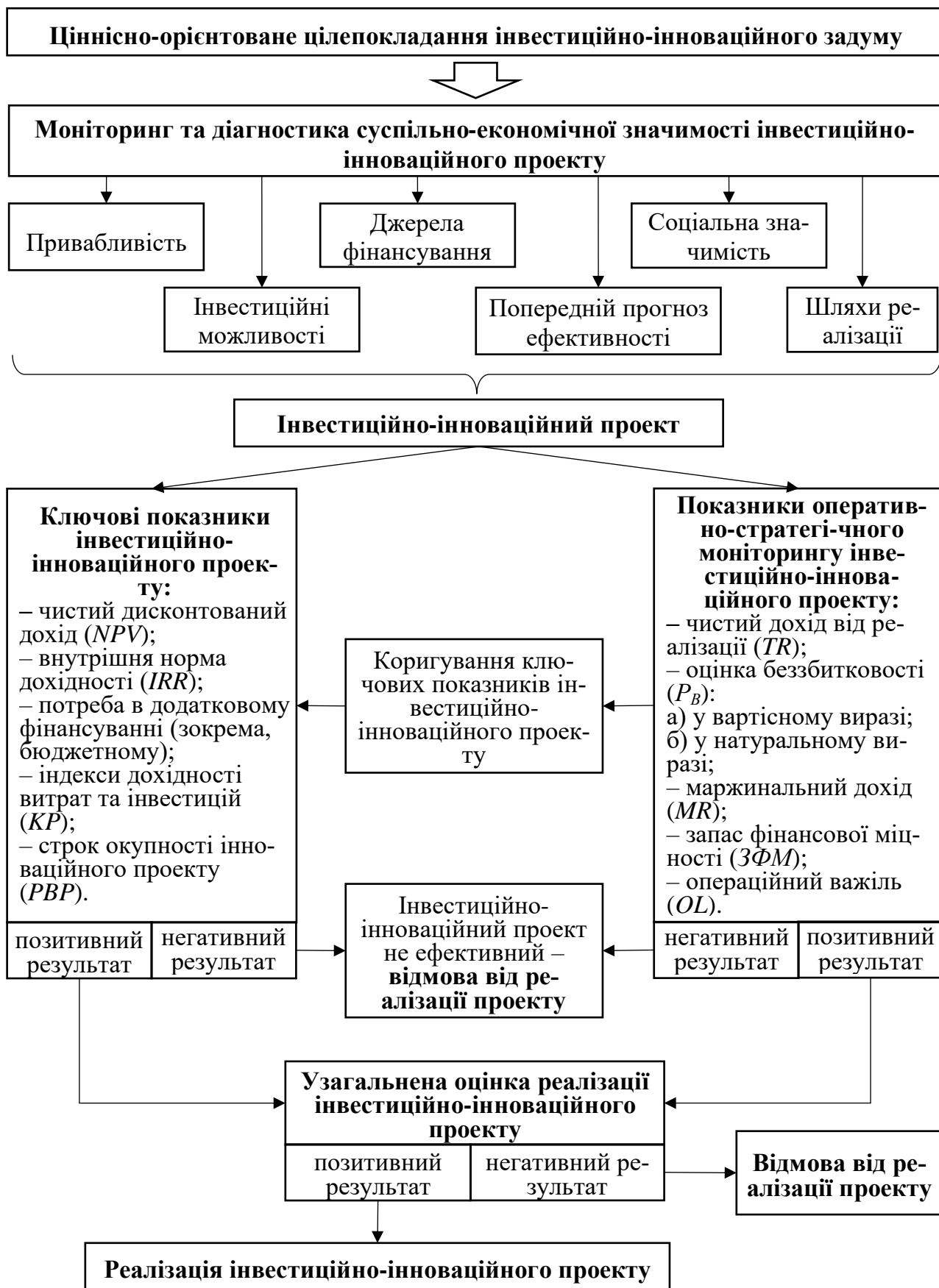


Рис. 2. Концептуальна схема оцінки ефективності реалізації інвестиційно-інноваційних проектів



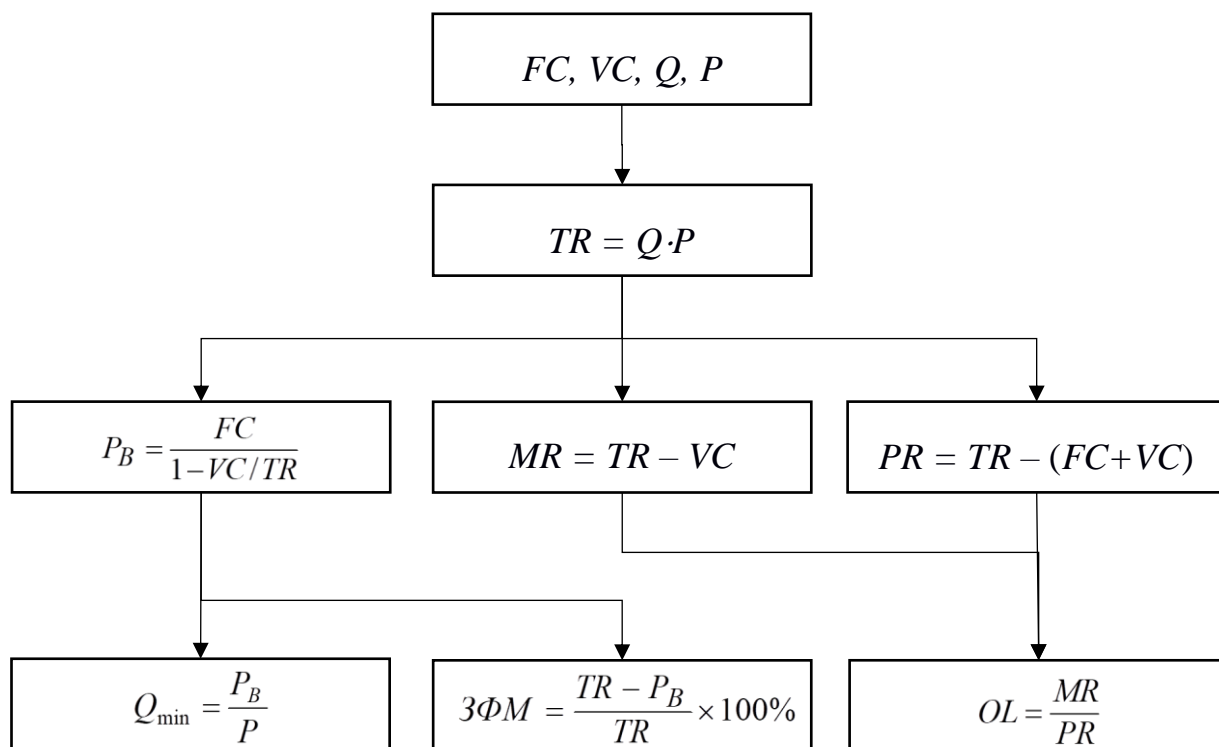


Рис. 3. Формалізована схема аналізу показників оперативно-стратегічного моніторингу інвестиційно-інноваційного проекту:

$FC$  – постійні витрати, грош. од.;  $VC$  – змінні витрати, грош. од.;  $Q$  – обсяг реалізації продукції у натуральному вираженні, тис. т.;  $P$  – ціна реалізації одиниці продукції, грош. од.;  $P_B$  – точка беззбитковості у вартісному виразі, грош. одн.;  $TR$  – чистий дохід від реалізації, грош. од.;  $PR$  – операційний прибуток, (або просто прибуток) до сплати відсотків та оподаткування, грош. од.;  $Q_{\min}$  – точка беззбитковості у натуральному виразі, од. продукції.;  $ЗФМ$  – запас фінансової міцності, часта од. (відсотки);  $OL$  – операційний важіль, часта од. (відсотки).

При цьому, кількість варіантів характеристик реалізації проекту ( $N$ ), які є наслідком негативних змін зазначених показників, визначається за формулою [10, с. 22-23]:

$$N = \sum_{k=1}^n C_n^k = \sum_{k=1}^n \frac{n!}{(n-k)!k!} = \frac{3!}{(3-1)!1!} + \frac{3!}{(3-2)!2!} + \frac{3!}{(3-3)!3!} = 3 + 3 + 1 = 7$$

де  $n$  – кількість показників, які можуть мати тенденцію до погіршення їх якісних значень;  $k = \overline{1, n}$ ;  $C_n^k$  – комбінації (сполучення) із  $n$  елементів по  $k$ , які відрізняються хоча б одним елементом.

За умови прийнятних значень показників оперативно-стратегічного моніторингу реалізації інвестиційно-інноваційного проекту надається його узагальнена оцінка.

Реалізація інвестиційно-інноваційних заходів у контексті стратегічного розвитку виробничо-логістичної системи ПрАТ «Північний ГЗК» потребує менших витрат на здійснення наукових досліджень і констру-

кторських розробок порівняно з іншими варіантами реалізації активної наступальної стратегії. Дану стратегію доцільно застосовувати у зв'язку з тим, що ПрАТ «Північний ГЗК» досить потужне підприємство, яке має необхідний науково-технічний потенціал і може здійснювати активну інноваційну діяльність.

Переваги дотримання цієї стратегії полягають також у зменшенні часу виведення конкурентоспроможної продукції на ринок, а також у можливості оптимізувати співвідношення показників «витрати/випуск». Результати аналізу формування системи критеріальних показників оперативно-стратегічного моніторингу умов реалізації інвестиційно-інноваційних проектів на ПрАТ «Північний ГЗК» наведено у табл. 1.

Отже, результати оцінки економічної ефективності стосовно доцільності проведення технічного переозброєння виробничої бази в умовах ПрАТ «Північний ГЗК» при впровадженні інвестиційно-інноваційних проектів щодо стратегічного розвитку його виробничо-логістичної системи, зокрема: технічного переозброєння кар'єрного транспорту, реконструкції транспортних схем кар'єрів та ін. необхідно інтерпретувати у контексті показників оперативно-стратегічного моніторингу умов реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, як це показано у табл. 1.

Беручи за основу продукцію підприємства не має особливої потреби у здійсненні ґрунтового маркетингу, оскільки остання вже підтвердила свою комерційну привабливість. Проте, загалом, підприємство повинно здійснювати активний оперативний маркетинг, що стосується розроблення та реалізації конкретного маркетингового інструментарію, засобів активного збуту продукції, своєчасного реагування на динаміку попиту на підставі можливостей стратегічного розвитку виробничо-логістичної системи підприємства та стану ринку ЗРС:

- ретельно вивчати ринок ЗРС;
- виявляти нові ринкові ніші;
- виявляти нові сфери використання вдосконаленої залізорудної продукції;
- визначати місткість сегментів ринку ЗРС, на яких передбачається реалізація продукції з урахуванням нововведень щодо покращення виробничо-логістичної системи підприємства.

Так як стратегічне управління та конкурентоспроможність тісно пов'язані між собою, можна стверджувати, що після реалізації інвестиційно-інноваційних проектів на основі економічно обґрунтованої комплексної оцінки ключових показників проектного аналізу та показників оперативно-стратегічного моніторингу реалізації проектів, зокрема, стосовно доцільності проведення технічного переозброєння на ПрАТ «Північний ГЗК» шляхом удосконалення виробничо-логістичної системи підприємства його конкурентоздатність значно покращиться.

Таблиця 1

## Показники оперативно-стратегічного моніторингу умов реалізації інвестиційно-інноваційних проектів на ПрАТ «Північний ГЗК»

№	Показники	Формула розрахунку	1,1FC	1,1VC	1,1FC; 1,1VC	0,95P	0,95P; 1,1FC	0,95P; 1,1VC	0,95P; 1,1FC; 1,1VC
1	Чистий дохід від реалізації (TR), тис. грн.	$TR = Q * P$	8940566,0	8940566,0	8940566,0	8493537,7	8493537,7	8493537,7	8493537,7
2	Оцінка беззбитковості (PB): а) тис. грн.	$T_{min} = FC / (1 - VC / TR)$	6314849,1	6428760,6	7071636,6	6083419,9	6691761,9	6908059,1	7598865,0
	б) тис. т.	$Q_{min} = T_{min} / P$	8780,0	8938,4	9832,2	8903,4	9793,7	10110,3	11121,3
3	Вклад на покриття – маржинальний дохід (MR), тис. грн.	$MR = TR - VC$	4318752,9	3856571,6	3856571,6	3871724,6	3871724,6	3409543,3	3409543,3
4	Вклад на покриття – маржинальний дохід (MR) на одиницю продукції, тис. грн.	$MR1 = MR / P$	347,4	310,2	310,2	311,5	311,5	274,3	274,3
5	Коефіцієнт MR, частка од.	$1 - VC / TR$	0,4831	0,4314	0,4314	0,4558	0,4558	0,4014	0,4014
6	Запас фінансової міцності (ЗФМ), %	$ЗФМ = ((TR - T_{min}) / TR) * 100$	29,37	28,09	20,90	28,38	21,21	18,67	10,53
7	Операційний важіль (OL), %	$OL = MR / PR$	3,40	3,56	4,78	3,52	4,71	5,36	9,49
8	Прибуток, тис. грн.	$PR = TR - VC - FC$	1268356,2	1083483,7	806174,9	1098636,7	821327,9	636455,4	359146,6

Примітка: коефіцієнти 1,1; 0,95 моделюють рівень коливання відповідних показників (FC, VC, P) відносно даних результатів діяльності ПрАТ «Північний ГЗК» у 2016 році.

Отже, процес управління інвестиційно-інноваційними проектами щодо стратегічного розвитку залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств необхідно здійснювати на основі комплексної оцінки його ключових показників і оперативно-стратегічного моніторингу запасу фінансової міцності та величини операційного важеля, як показника рівня підприємницького ризику.

Зазначене пояснюється тим, що запас фінансової міцності є одним із показників, які підприємство повинно враховувати при формуванні своєї стратегії, а величина операційного важеля характеризує рівень підприємницького ризику. При цьому, якщо підприємство має «достатній» запас фінансової міцності, то його стратегією економічного розвитку може бути передбачено залучення коштів для інвестування у виробництво, кадри, освоєння нових ринків і видів продукції, інші види діяльності, цінні папери і т. ін. Якщо ж підприємство має «незначний» запас фінансової міцності, то його стратегія має передбачати жорсткий контроль за витратами та економічно обґрунтовану оптимізацією його діяльності. Для такого підприємства не бажано займатися інвестиційними проектами, але, якщо це необхідно, потрібно ретельно оцінювати останні з точки зору їх окупності (позитивності грошового потоку), тому що у такому випадку підприємство йде на певний ризик – обсяг його продажів є занадто близьким до рівня беззбитковості.

Оскільки величина операційного важеля пов'язана з рівнем підприємницького ризику при вирішенні завдань щодо управління інвестиційно-інноваційними проектами стосовно стратегічного розвитку залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств необхідно враховувати таке: прагнути до збільшення обсягу продажів, якщо продукт має високий рівень операційного важеля і якщо є ринкові можливості для збільшення обсягу продажів; при високому рівні операційного важеля необхідно пам'ятати, що це положення досить нестійке і ризиковане, оскільки коливання обсягу продажів може привести як до збільшення прибутку, так і до збитків.

#### **Список використаних джерел**

1. Загальнодержавна програма розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року. – Затверджено Законом України від 21 квітня 2011 року N 3268-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3268-17>. – Назва з екрану. – (Дата звернення: 15.04.2017).
2. Пікус А. Ю. Металургійна галузь України: тенденції і перспективи – економіка та управління національним господарством / А. Ю. Пікус // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №4 (118). – С. 92-102.
3. У 2016 році вітчизняні виробники ЗРС більшу увагу приділяли внутрішньому ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.expert.kiev.ua/ua/about-company/news/8-novosti/1365-v-2016-godu-otechestvennye-proizvoditeli>

- zhelezorudnogo-syr-ya-bol-shee-vnimanie-udelyali-vnutrennemu-rynku, вільний. – Назва з екрану. – (Дата звернення: 15.04.2017).
4. Сталінська О. Проблеми та перспективи розвитку гірничо-металургійного комплексу України в посткризовий період / О. Сталінська, А. Волочко // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. Частина 1. – С. 188-191.
  5. Турило А. М. Економічна оцінка інноватизації залізорудного виробництва: Монографія / А. М. Турило, О. А. Зінченко, В. Я. Нусінов. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2006. – 200 с.
  6. Афанасьєв Є. В. Стратегічні напрямки гірничо-металургійного комплексу щодо вирішення завдань загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України / Є. В. Афанасьєв, В. Я. Нусінов // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_5\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_63), вільний. – Назва з екрану. – (Дата звернення: 15.04.2017).
  7. Варава Л. М. Формування ефективних систем управління якістю залізорудної продукції на гірничодобувних підприємствах / Л. М. Варава, Л. Л. Яцишина // Вісник КТУ. – Кривий Ріг: КТУ. – 2011. – Вип. 29. – С. 311-314.
  8. Варава Л. М. Визначення перспективних ринків збуту та стратегії поведінки на них залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств з використанням матриці «привабливість – конкурентоспроможність» / В. В. Подсєвак, І. Г. Єлізаров // Вісник Криворізького технічного університету. Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 27. – С. 306-311.
  9. Варава Л. М. Використання інформаційних систем менеджменту в інвестиційній діяльності підприємства ГМК / Л. М. Варава, А. Р. Арутюнян, А. А. Варава // Вісник Криворізького технічного університету. Збірник наук. праць. – 2011. – Вип. 27. – С. 300-303.
  10. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика: Учеб. пособие для вузов / В. Е. Гмурман. – 9-е изд., стер. – Москва: Высш. шк., 2003. – 479 с.

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

### Дослідження зв'язку між економічною безпекою підприємства та його конкурентоспроможністю

*Мишук Є. В.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

У науковій літературі висвітлені окремі питання зв'язку між економічною безпекою та іншими економічними поняттями. Проте не розв'язаною частиною питання залишилося те, при яких умовах ці поняття тим чи іншим чином впливають один на одного, а також стають тотожними один одному. Тому актуального значення набуває дослідження умов, які визначають наявність і напрямок зв'язку між економічною безпекою та іншими поняттями.

З однієї сторони, як зазначено в монографії [1, с.23], економічна безпека залежить від таких інтегральних економічних категорій, як конкурентоспроможність, потенціал, життєздатність, фінансова та ризикостійкість підприємства. З іншої сторони, має місце і ототожнення або підміна поняття економічної безпеки підприємства поняттями конкурентоздатності, економічної стратегії, ефективності, стійкості, потенціалу тощо [2]. Зазначене ускладнює з'ясування сутності наведених економічних категорій у межах безпекології та не дозволяє повною мірою з'ясувати сутність поняття економічної безпеки підприємства.

Розглянемо зв'язок між економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємства. Проведений аналіз існуючих у науковій літературі позицій з цього питання дозволяє виділити три напрямки:

1) головна роль у парі понять «економічна безпека – конкурентоспроможність» відведена економічній безпеці.

Зокрема, колектив авторів монографії [1, с.16] категорію економічної безпеки підприємства на відміну від конкурентоспроможності, вбачають більш ширшою, оскільки, на їх думку, економічна безпека включає не тільки конкурентоспроможність, але й фізичну захищеність майна та інтересів підприємства, здатність до розвитку. Колектив науковців вбачає відмінність у поняттях, що досліджуються, також у часових характеристиках, оскільки конкурентоспроможність пов'язують із короткостроковими перспективами підприємства, а економічну безпеку характеризують здатністю підприємства ефективно та безпечно функціонувати сьогодні та



в майбутньому відповідно до його місії і цілей діяльності, узгоджених із етапами його життєвого циклу.

У межах зазначеного підходу науковці окреслюють конкурентоспроможність як другорядне поняття по відношенню до економічної безпеки, називаючи її так:

– наслідком економічної безпеки. На думку О. М. Кузьменко конкурентоспроможність є прямим наслідком міцної економічної безпеки підприємства, яка є «одним з вагомих чинників стійкої ринкової позиції підприємства – дозволяє її утримувати протягом певного часу». Науковець також вважає, що зв'язок економічної безпеки підприємства з його конкурентоспроможністю є безпосереднім, прямим та лінійним, тобто висока конкурентоспроможність підприємства є запорукою його міцної економічної безпеки (або сприйняття її такою) [3];

– основою та запорукою економічної безпеки. Подібна думка висловлена в роботі К. А. Свекли та І. О. Кузнецової, відповідно до якої конкурентоспроможність підприємства є основою забезпечення економічної безпеки і є запорукою її міцного формування, що дозволяє підприємству утримувати стійкі позиції на ринку. [4, с. 64-65.]. Науковці звертають увагу на те, що вдало налагоджена економічна безпека дозволяє підвищити стійкість функціонування бізнесу та конкурентоспроможності загалом [4.];

– чинником економічної безпеки. Н. М. Пилипенко високий рівень конкурентоспроможності називає чинником економічної безпеки [5]. При цьому згідно з Академічним тлумачним словником, чинник – це причина, рушійна сила якого-небудь процесу, що визначає його характер або окремі його межі [6].

– складовою економічної безпеки О. О. Фальченко та Н. Б. Токарь конкурентоспроможність називають складовою економічної безпеки, яка характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем [7];

– критерієм та мінімальною необхідною умовою економічної безпеки. А. А. Садеков і Т. Б. Хлевицька конкурентоспроможність вважають критерієм та мінімальною необхідною умовою економічної безпеки підприємства як базової умови його сталого розвитку [8].

За твердженням М. В. Чорної, забезпечення економічної безпеки підприємства має бути спрямовано на досягнення основних цільових показників його діяльності, серед яких необхідний рівень конкурентоспроможності, а також стабільність функціонування господарюючого суб'єкта; зростання добробуту власників (акціонерів) прогресивний розвиток підприємства; здатність до самовиживання, тобто забезпечення стійкого розвитку та досягнення цілей економічного потенціалу; гармонізація соціально-економічних інтересів [9].

3. Шершньова розглядає таку конкурентну перевагу підприємства як адаптивність і визначає її як результат ефективної діяльності підприємства зі створеною та функціонуючою системою економічної безпеки [10].

У результаті дослідження, С. Б. Довбня та Н. Ю. Гічова роблять висновки, що стратегічна економічна безпека визначає здатність підприємства до подальшого успішного розвитку, характеризує його конкурентоспроможність та економічний потенціал, тобто наявність ринкових можливостей та ресурсів в розпорядженні підприємства (використання новітніх технологій та техніки у виробництві, можливість доступу до основних сировинних та енергетичних ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу тощо) [11, с.38].

2) Домінуюча роль в парі понять «економічна безпека – конкурентоспроможність» належить конкурентоспроможності. Так, на думку Л. М. Христенко та А. І. Михайліченко домінуюче значення конкурентоспроможності є незаперечним, в той час як економічна безпека є її обов'язковим підґрунтям [12].

І. Г. Рзаєв розглядає конкурентоспроможність підприємства в контексті його економічної безпеки і відмічає, що остання являє собою лише характеристику рівня конкурентоспроможності підприємства, що гарантує відповідну результативність функціонування суб'єкта господарювання, яка обумовлює безпеку функціонування підприємств на рівні галузі, сприяє оптимальному процесу формування показників активів, витрат, доходів, та фінансових результатів [13, с.68].

Відмітимо, що на практиці, зокрема в Японії, прийнята урядова стратегія посилення конкурентоспроможності всієї промисловості на світових ринках, яка передбачає сім основних стратегічних напрямів її реалізації, п'ятим напрямом містить розвиток системи економічної безпеки бізнесу [14].

3) Зв'язок між поняттями «економічна безпека – конкурентоспроможність» взаємообумовлений, жодне з понять не виділяється як провідне або другорядне. Як відмічає О. М. Ткаченко, для забезпечення економічної безпеки доцільно вирішити проблему конкурентоспроможності, і навпаки, для високої конкурентоспроможності підприємства необхідно забезпечити його економічну безпеку [15, с.162].

Слід також відмітити наявність таких ситуацій, коли в межах однієї наукової праці її автор (автори) висловлюють різнопланові твердження. Наприклад:

– в роботі Л. М. Христенко та А. І. Михайліченко зазначено, окрім наведеного вище, що підприємство, яке не забезпечило своєї економічної безпеки, не зможе утримати та в повному обсязі використати свої конкурентні переваги, і, отже, неминуче втратить конкурентоспроможність [12];

– О. М. Ткаченко, окрім наведеного вище, називає конкурентоспроможність підприємства основою забезпечення економічної безпеки і запорукою її міцного формування, що дозволяє підприємству утримувати стійкі позиції на ринку [15, с. 162].

Поняття економічної безпеки підприємства, пов'язані з поняттям «конкурентоспроможність» використовується у різних підходах до тлумачення сутності економічної безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

Поняття економічної безпеки підприємства, пов'язані з поняттям «конкурентоспроможність»

Автор, джерело	Визначення економічної безпеки
Захисний підхід	
Андрійчук В. Г. [16, с.742]	стан суб'єкта господарювання, за якого він спроможний захищати себе від внутрішніх і зовнішніх загроз і досягати поставлених цілей бізнесу в конкурентному середовищі.
Білоус Ю. Я. [17, с. 245]	стан, при якому забезпечується попередження, виявлення та ефективна нейтралізація непередбачуваних загроз, що впливають на всі сфери діяльності підприємства та походять, зокрема, від персоналу підприємства, з метою забезпечення його конкурентоспроможності.
Енциклопедія економічної безпеки [18, с. 445-446]	стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей.
Мочерний С. В. [19]	стан захищеності інтересів підприємства від нечесної конкуренції, некомпетентних рішень, недосконалих законів та здатність протистояти цим загрозам і реалізувати цілі.
Ресурсний підхід	
Грунін О. А. [20, с. 37-38]	стан суб'єкта господарювання, за якого він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення чи захисту від існуючих небезпек та загроз чи інших непередбачуваних обставин та в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику.
Васильців Т.Г. [21, с.18-19].	стан функціонування, за якого підприємство і його продукція є конкурентоспроможними на ринку та одночасно гарантується: найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку; можливість протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування.
Реун І.І. [22, с.308 з посиланням на 23, с. 18]	стан функціонування, за якого підприємство і його продукція є конкурентоспроможними на ринку та одночасно гарантується найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу.

Шевельов А., Шев- льова Є. [24, с. 68]	такий стан підприємства, за якого при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів підприємство домагається упередження, ослаблення чи захисту від існуючих небезпек та загроз та забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та підприємницького ризику
Яременко О. Ф. [25, с.3]	стан максимально ефективного використання ресурсів, за якого вдається уникнути, ослабити або локалізувати небезпеки і, таким чином, реалізувати мету діяльності в умовах конкурентного середовища за допомогою методів сучасного менеджменту.
Комплексний підхід	
Корчевська Л. О. [26]	сукупність змінних параметрів самостійно господарюючого суб'єкту, на які безперервно впливають зовнішні та внутрішні умови, явища, процеси, з якими необхідно взаємодіяти заради досягнення цілей: забезпечення виживання або пристосування до змінних умов; стабільного функціонування та самобереження; розвитку або формування конкурентних переваг.
Череп А. В. [27, с .31]	механізм впливу, захищеності і контролю за процесом розвитку та захисту всіх сфер діяльності, інтересів підприємств від негативної дії факторів ринкового середовища з метою забезпечення стабільності функціонування та процвітання підприємств машинобудування, фінансового та соціального розвитку не лише підприємства, але й регіону, конкурентної боротьби, досягнення основної мети за допомогою регулювання з боку керівництва та шляхом запобігання, уникнення або пристосування до сучасних умов розвитку протягом довгострокового періоду.
Конкурентний підхід	
Белокуров В. В. [28]	наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань
Ігнашкіна Т. Б., Ша- тохін А. Л. [29]	стан самого підприємства, який характеризується наявністю конкурентних переваг, що досягаються ефективним використанням існуючих власних та залучених некорпоративних ресурсів, своєчасним впровадженням комплексу заходів з метою захисту своєї господарської діяльності для максимального досягнення поставлених цілей у короткостроковому та довгостроковому періоді в умовах постійної зміни навколишнього середовища.

Відтак, у науковій літературі економічну безпеку підприємства розглядають з різних точок зору, оформлених у так звані «підходи». Однак не тільки конкурентний підхід (провідною ідеєю якого є наявність конкурентних переваг) акцентує увагу на зв'язку з конкурентоспроможності підп-

приємства, але й інші підходи, в яких вказується на те, що середовище, в якому функціонує підприємство є конкурентним.

Колектив авторів монографії [1, с. 15] зазначає, що категорія «економічна безпека» корелює з поняттям конкурентоспроможності підприємства. Провівши відповідні дослідження, автори монографії доходять до висновку, що в наукових працях із проблем конкурентоспроможності підприємств можна віднайти багато тотожних підходів до обґрунтування суті аналізованих понять [1, с. 16].

У той же час, серед науковців також немає єдиного погляду на визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства».

При порівнянні окремих визначень конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки простежується ряд тотожних понять. Розглянемо їх детальніше.

Так, конкурентоспроможність підприємства та його економічна безпека трактуються з позиції розвитку підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Визначення конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки, засновані на понятті «розвиток підприємства»

Визначення конкурентоспроможності підприємства, джерело	Визначення економічної безпеки підприємства, джерело
<p>Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності Єрмолов М. О. [30, с.239]</p>	<p>Найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М.[33]</p>
<p>Відносна категорія, що відображає відмінність процесу розвитку підприємства від конкурента за ступенем задоволення продукцією суспільної потреби і ефективністю виробничо-господарської діяльності. Крім того, це властивість виробничо-економічних систем (якими є підприємства) змінювати траєкторію руху чи намічаний режим функціонування в процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку уже наявних чи створення нових конкурентних переваг Іванов Ю.Б. [31].</p>	<p>Стійкий, тобто збалансований безупинний та сталий розвиток, що досягається за допомогою використання усіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому Белоусова І.А. [34, с.17]</p>



<p>Механізм розвитку Хамел Г. Прахалад К. [32]</p>	<p>Розвиток підприємства, його захищеність від негативного впливу дестабілізуючих факторів для реалізації цілей статутної діяльності і комерційних інтересів. Геєць В.М. та ін. [35]</p>
--	--

Відтак у поняттях конкурентоспроможності підприємства, наданих М. О. Єрмоловим у 1990 р. [30, с.239] та Ю. Б. Івановим [31] у 2004 р. є багато спільного. Водночас Ю. Б. Іванов доповнив дефініцію конкурентоспроможності «властивістю виробничо-економічних систем».

Слід зауважити також, що окрім категорії «розвиток підприємства», покладеної в основу дефініцій наведених у табл. 1, спільним є те, що М. О. Єрмолов [30] та І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко [33] до досліджуваних ними визначень вживають термін «характеристика».

Основна відмінність між визначеннями конкурентоспроможності підприємства та протиставленими ним у таблиці 2 визначеннями економічної безпеки полягає в тому, що перші більшою мірою зосереджені на порівнянні розвитку базового підприємства з конкурентом, тоді як у визначеннях економічної безпеки розвиток підприємства розглядається відокремлено від інших суб'єктів господарювання.

Більш вузьким, ніж наведені у таблиці 2 поняття, що характеризують конкурентоспроможність підприємства через його розвиток, є визначення науковця І. В. Тюхи, який пропонує визначати її як узагальнюючий показник розвитку порівняльних переваг підприємства відносно інших конкурентів, що характеризує його діяльність, ураховуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та конкурентної стратегії [36, с. 6].

Здатністю до розвитку, конкретизовану як здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих чинників названо економічну безпеку підприємства у роботі Н. Капустіна, але при цьому автор назвав її також сукупністю чинників, які забезпечують незалежність і стійкість підприємства [37]. Крім цього, у визначенні С. А. Черкасової та С. В. Філіппової економічна безпека підприємства характеризується як здатність відновлюватись та постійно розвиватись в умовах високо динамічних змін ринкового середовища, а також як система забезпечення та захисту економічних інтересів та потенціалу розвитку від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз [38].

Аналіз дефініцій приведених у таблиці визначень, трактованих з позиції розвитку підприємства, дозволяє зробити висновок про глибшу сутність поняття економічна безпека підприємства, ніж його конкурентоспроможність.

Відмітимо, що до пояснення сутності економічної безпеки окремими науковцями вживається, на нашу думку, суперечливе словосполучення – «стан розвитку»:



– стан економічного розвитку суб’єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища [39];

– стан розвитку господарюючого суб’єкта, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних чинників та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [40, с. 38];

– стан розвитку підприємства, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидія їх впливу на всіх стадіях його діяльності [41, с.5];

– стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність результативного протистояння негативному зовнішньому впливу [42].

Таким чином, економічну безпеку підприємства науковці характеризують не тільки як розвиток підприємства, але і як здатність до розвитку, а також стан розвитку. Це потребує додаткового дослідження, що буде зроблено далі, після аналізу зв’язку з конкурентоспроможністю підприємства.

Доцільно звернути увагу, що у визначеннях М. І. Камлика [40, с. 38] та З. Стаховяка [42] зроблено таке важливе, на наш погляд, доповнення у визначенні економічної безпеки як «протидія» та «здатність протистояння».

Отже, розглянемо далі наступне спільне поняття, яке використовується при визначенні конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки, яким є «протистояння», що означає «здатність чинити опір» (табл. 3).

Таблиця 3

Визначення конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки, в основі яких здатність підприємства «протистояти або чинити пір»

Поняття конкурентоспроможності підприємства, джерело	Поняття економічної безпеки підприємства, джерело
Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг Люкшинов А. Н. [43]	Здатність підприємства ефективно та своєчасно протистояти впливу негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища Куркин Н. В. [45]

<p>Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності Киперман Г.Я. [44]</p>	<p>Здатність підприємства протистояти несприятливим зовнішнім і внутрішнім впливам, шляхом гармонізації соціально-економічних інтересів з метою забезпечення стійкої діяльності, мінімізації втрат і збереження контролю над власністю Ляшенко О. М. [46]</p> <p>Здатність чинити опір сукупному впливу загроз макро- та мікросередовищ з метою досягнення своєї стратегічної мети в усіх видах діяльності Пілова Д. П. [47, с. 6].</p>
---	---

Категорія «протистояння» у визначенні конкурентоспроможності підприємства застосовується також В. А. Винокуровим, який характеризує її як здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй, доповнюючи при цьому, що конкурентоспроможність визначають порівняльні конкурентні переваги підприємства відносно підприємств-аналогів, які діють на даному ринку [48].

Крім того, економічну безпеку як здатність протистояти (небезпеці, загрозам тощо) розглядають й інші науковці, але вона стосується або загалом економічної системи, або (при розгляді безпосередньо підприємства) таке трактування є додатковим:

– О. М. Бандурка та ін.: стан і здатність економічної системи протистояти не безпеці руйнування її організаційної структури і статусу, а також перешкодам досягнення цілей розвитку [49, с. 17];

– О. М. Бондаренко: стан підприємства, при якому відбувається його ефективне функціонування через визначення, забезпечення і захищеність функціональних складових та здатність протистояння як внутрішнім так і зовнішнім загрозам [50, с. 6];

– В. К. Васенко та ін.: стан і здатність суб'єкта господарювання протистояти небезпеці, що руйнує структуру та спроможність реалізувати свою місію в системі пануючих суспільних відносин [51, с. 125].

– В. О. Лукін: здатність системи протистояти загрозі виникнення втрат [52, с. 174, 175];

Наведені в таблиці 3 визначення конкурентоспроможності підприємства є вужчими, на наш погляд, ніж протиставлені їм визначення економічної безпеки, оскільки в останніх: по-перше, акцентується увага на протистоянні загрозам не тільки макросередовища (до якого належать (у тому числі) інші товаровиробники та постачальники аналогічної продукції), але й мікросередовища, по-друге, в дефініції економічної безпеки підприємства ширше визначена ціль (досягнення стратегічної мети, а не тільки рівня задоволення споживачів та ефективності виробничо-

господарської діяльності) і по-третє, об'єктом виступають всі види діяльності підприємства, а не тільки виробничо-господарська.

Визначення конкурентоспроможності підприємства базуються також і на ресурсному підході, якому, на думку І. А. Косатої віддають перевагу більшість економістів [53, с.130]. Водночас і при дослідженні суті економічної безпеки підприємства, достатньо поширеним є ресурсний підхід [54, с.124]; [55].

Основна ідея прихильників даного підходу при розкритті суті понять, що досліджуються, полягає в найбільш ефективному використанні ресурсів підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

**Визначення конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки на основі ресурсного підходу**

Визначення конкурентоспроможності підприємства, джерело	Визначення економічної безпеки підприємства, джерело
Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку Азоев Г. Л. [56] ; Должанський І.З. [57]; Хамініч С. [58, с. 59].	Стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей підприємства, що дає змогу запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечувати тривале виживання та стійкий розвиток на вибраному ринку Гусев В.С. [62]
	Ефективне використання ресурсів для забезпечення стабільного функціонування та розвитку у майбутньому Головінов О. М. [63]
Здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси, що надаються навколишнім маркетинговим середовищем для досягнення порівняно вищої міри задоволення потреб споживачів свого цільового ринку Камишніков Р.В. [59, с.7]	Стан найбільш ефективного використання ресурсів з метою ліквідації загроз, забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах Фоміна М.В. [64, с. 11];
	Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому Олейников Е. А. [65, с.138].
	Становище найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на теперішній час і в майбутньому. Бланк І.А. [66].

	<p>Стан ефективного використання ресурсів підприємства та наявних ринкових можливостей для запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам, і забезпечення тривалого виживання та стійкого розвитку на ринку відповідно до обраної господарюючим суб'єктом місії Ареф'єва О. В. [67, с.18].</p>
<p>Наявність у підприємства матеріальних та нематеріальних можливостей і ресурсів, умов, які забезпечують йому сталий розвиток у довгостроковій перспективі Мельник С. І. [60]</p>	<p>Стан ефективного використання ресурсів підприємства та наявних ринкових можливостей, що дозволяє попереджати зовнішні та внутрішні загрози, забезпечує життєздатність та стабільний розвиток на ринку відповідно до вибраної місії Ильяшенко С.Н. [68, с. 12].</p>
	<p>Стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки і устаткування, прав і підприємницьких можливостей), при якому найбільш ефективно їх використання сприяє стабільному функціонуванню підприємства, соціальному та науково-технічному розвитку, а також запобігає появі внутрішніх і зовнішніх небезпек Манів З. О. [69].</p>
<p>Володіння суб'єктом господарювання внутрішнім потенціалом, який здатен протистояти суперникам у конкурентній боротьбі в конкретних стратегічних зонах господарювання В.М. Горбатов [61, с. 290]</p>	<p>Стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування і динамічного розвитку підприємства, запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам. Покропивний С.Ф. [70, с.334]</p> <p>Стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування і динамічного розвитку, відвертання внутрішніх і зовнішніх негативних дій Одинцов А. А. [71, с. 45–46].</p> <p>Стан правових, економічних та виробничих відносин, а також матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, що виражає здатність підприємства до стабільного функціонування. Судоплатов А. П. [72, с.3].</p> <p>Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі Кірієнко А.В. [73, с. 6]</p>

Принциповою відмінністю між поняттями конкурентоспроможності та економічної безпеки, наведеними в табл. 4 є те, що перше трактують як можливість, здатність, наявність (хоча і ці іменники не тотожні один одному), а друге – визначають як стан. Розглянемо семантичні властивості цих слів, використовуючи Академічний тлумачний словник української мови:

– можливість – це здійсненність, допустимість чого-небудь (звичайно за певних умов); наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; (у множині) внутрішні сили, ресурси, здатності [74, с. 778];

– здатність має властивість за значенням »здатний«, а це який може, уміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином; придатний для кого-, чого-небудь, на щось, годящий [75, с. 531];

– стан – це обставини, умови, в яких хто-, що-небудь перебуває, існує; ситуація, зумовлена певними обставинами, умовами; сукупність ознак, рис, що характеризують предмет, явище в даний момент відповідно до певних вимог щодо якості, ступеня готовності і т. ін. [76, с. 644].

Отже, у визначеннях конкурентоспроможності наявне протиріччя у застосуванні різних підходів до використання ресурсів («мати можливість / бути здатним»), оскільки підприємство може мати можливість, але не бути здатним, і навпаки.

Стосовно економічної безпеки підприємства, то при її визначенні за ресурсним підходом, використовуються поняття «стан використання ресурсів» [62]; [64, с. 11]; [66] та ін.] та «стан ресурсів» [71]; [69], з додаванням продовження «при їх використанні». Тому суперечності тут немає.

Якщо розглядати мету використання ресурсів, то у визначеннях конкурентоспроможності підприємства, наведених в табл. 4 вона сформульована вужче, ніж у визначеннях економічної безпеки.

Доцільно звернути увагу на дефініцію конкурентоспроможності підприємства, надану науковцями Є. М. Карпенко та Н. П. Драгун, які називають її відносною характеристикою, але при цьому акцентують увагу, що її прояв відбувається в умовах конкуренції і характеризується здібністю задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни» [77, с. 257].

Дискусійне визначення надав Л.В. Гринів, назвавши конкурентоспроможність підприємства ефективним використанням власних і залучених коштів з метою збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій підприємства [78, с. 5]. Використаний термін «кошти» потребує уточнення, оскільки в економічній літературі він, зазвичай, використовується з приставкою «грошові» – і тоді це активи підприємства, а може означати капітал або матеріальні цінності.

Поняття «використання ресурсів» застосовується також при визначенні конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства, які трактують їх з позиції його здатності до ведення ефективної господарської діяльності (табл. 5).

Таблиця 5

Визначення конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки як здатності ведення ефективної господарської діяльності

Визначення конкурентоспроможності підприємства, джерело	Визначення економічної безпеки підприємства, джерело
<p>Здатність ведення ефективної господарської діяльності в умовах зовнішньої середовища, яка змінюється, шляхом раціонального використання наявних ресурсів, серед яких пріоритетним виступає робоча сила. Янковий О. Г. [79, с.28]</p> <p>Здатність ефективно та прибутково, порівняно з конкурентами, вести господарську діяльність, найбільш ефективно використовувати фінансові, виробничі, науково-технічні та трудові ресурси з метою задоволення потреб споживачів Слободянюк В.О. [80, с. 6]</p>	<p>Здатність підприємства ефективно та стабільно здійснювати свою господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання ресурсів підприємства та нівелювати вплив негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища Єпіфанов А. та ін. [89, с. 25]</p>
<p>Здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку Покропивний С. Ф. [81]</p>	<p>Здатність підприємства до ефективного функціонування (тепер) і успішного розвитку (в майбутньому). Довбня С.Б., Гічова Н.Ю [90, с. 88]</p>
<p>Здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти у визначеному сегменті ринку. Гринько Т.В. [82, с. 51]</p>	
<p>Можливість ефективної господарської діяльності підприємства та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Булеєв І.П. [83, с. 78]; Василенко В.О. [84, с.85]; Іванов Ю.Б. [85, с. 16]; Петрович Й. М. [86]</p>	
<p>Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів Д.М. Черваньов, Л. Названова [87, с. 24]</p>	
<p>Здатність успішно функціонувати у довгостроковій перспективі, займаючись діяльністю, спрямованою на створення (звершення) Євчук Л.А. [88, с. 7]</p>	



У визначеннях конкурентоспроможності підприємства, наведених в табл. 5, має місце відмічена раніше суперечність при використанні іменників «здатність» та «можливість».

У ранніх працях при визначенні конкурентоспроможності підприємства замість здатності ефективно господарювати, вчені вказували на здатність отримувати прибуток, наприклад:

– С.П. Ярошенко називає її здатністю підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні, але при цьому науковець додає, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції [91, с. 136];

– П. К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [92, с. 532];

– О. Є. Гудзь характеризує її як здатність генерувати прибуток на вкладений капітал не нижче від середньогалузевих параметрів, тобто здатність функціонувати ефективно [93, с. 198].

Дискусійне визначення надав О. Савчук, визначивши конкурентоспроможність підприємства як здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування [94, с. 58]. Не визначеність даної дефініції полягає в застосуванні поняття «результат», яке має широке смислове навантаження і потребує уточнення. Водночас О. Савчук зробив доповнення, що конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає.

Спільним при визначенні сутності конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства також є те, що обидва поняття розглядають з позиції його адаптації до змін зовнішнього середовища (табл. 6).

Таблиця 6

Визначення конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки як здатності адаптуватися

Визначення конкурентоспроможності підприємства, джерело	Визначення економічної безпеки підприємства, джерело
Можливість адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи власні конкурентні переваги над конкурентами, завдяки ефективній інноваційній, маркетинговій, експортній, інвестиційній і товарній політиці на основі оптимального використання ресурсно-вартісних, продуктивно-трудових та виробничо-технологічних можливостей Нижник І. В. [95]	Стан захищеності його діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність Плетнікова І. Л. [98, с. 7]

<p>Здатність організації продовжувати працювати в обраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до змін навколишнього середовища, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти. Акимова І.М. [96, с. 24]</p>	
<p>Динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. [97, с. 14]; Петрович Й. М. [86]</p>	<p>Стан, при якому стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу меж адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони Соколенко Т. М. [99]</p>

Слід відмітити, що не дивлячись на невелику кількість визначень економічної безпеки підприємства, які містять термін «адаптація», фактично їй приділено багато уваги в безпекології. На нашу думку, це пов'язано з тим, що переважна більшість науковців не ототожнюють ці поняття, але вважають адаптацією одним із основних засобів забезпечення економічної безпеки підприємства [100]; [101].

Зв'язок даних понять потребує додаткового дослідження, що буде зроблено нами пізніше.

Отже, у багатьох із вже розглянутих нами вище визначеннях конкурентоспроможності підприємства, а також в окремих визначеннях економічної безпеки підприємства, наведених у табл. 1, мова йде про акумуляцію конкурентних переваг.

Нами розглянуті та проаналізовані й інші визначення конкурентоспроможності підприємства (табл.7).

Таблиця 7

**Визначення конкурентоспроможності підприємства  
з позиції акумулювання конкурентних переваг**

Автор, джерело	Визначення конкурентоспроможності підприємства
<p>Немцов В. Д., Довгань Л.Є. [102, с.220]</p>	<p>Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначає успіх підприємства на визначеному ринку за визначений проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів</p>
<p>О. Тіщенко, О. Головка [103, с.51]</p>	<p>Спроможність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг</p>
<p>Р. А. Фатхудінов [104]</p>	<p>Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами</p>

Радєва М. М., Маслов П. М. [105, с. 176]	Наслідок сукупності конкурентних переваг, відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації
Сідун А., Пономальова Ю. В. [106]	Узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства в питаннях: формування ресурсного потенціалу; ефективного функціонування; задоволення попиту
Должанський І. З., Загорна Т. О. [57]	Результат конкурентних переваг підприємства по всьому спектру проблем управління підприємством
Портер М. [107]	Можливість добиватися конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах
Попов В. М. [108, с. 92]	Рівень переваг і недоліків фірми, підприємства, організації по відношенню до інших учасників – конкурентів на ринку всередині країни та за її межами, що визначаються за такими параметрами, як технологія, кваліфікація персоналу, якість, політика збуту тощо
Алексеев С. Б. [109, с. 618]	Економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.

Вважаємо доцільним погодитися з висновком, зробленим О. І. Драган, що більшість авторів вважають, що конкурентоспроможність підприємств є поняттям, яке визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів [110, с. 26].

Таким чином, повертаючись до конкурентного підходу слід зауважити, що відповідно до нього науковці вбачають конкурентні переваги запорукою економічної безпеки. Н. О. Лоханова та інші представники підходу вважають, що наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням забезпечать йому певний рівень економічної безпеки [111].

До недоліків цього підходу у науковій літературі відносять те, що наявність конкурентних переваг без їх використання і реалізації не гарантує підприємству економічної безпеки [112, с. 66], [113, С.33]. Крім того, О. В. Ілляшенко конкурентний підхід вважає таким, що не отримав подальшого розвитку після заявки про його формування (разом із такими підходами, як гармонізаційний та стійкісний підходи) [114].

Окремі науковці критикують у цілому існування такого підходу. Зокрема, Є.І. Овчаренко наголошує, що конкурентний підхід не має відношення до синтагми економічної безпеки підприємства [115, с. 225].

В межах гармонізаційного підходу також існує думка, що наявність конкурентних переваг у підприємства дозволить продуктивно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, що в свою чергу сприятиме його успішному функціонуванню на ринку [111, с. 52-56.].

Доцільно погодитися з висновком Ю. О. Бровкіної, якщо підприємство має низку конкурентних переваг, то це з одного боку, надає йому можливість до простого та розширеного відтворення, з іншого, характеризує його здатність ефективно задовольняти потреби зовнішнього середовища. При цьому науковець критикує: «таке бачення можна трактувати як індикатор ринкової позиції підприємства, сутність економічної безпеки в такому сенсі скрита» [54, с. 125].

Як показав проведений нами аналіз визначень, конкурентоспроможність включає ефективність як складову категорію.

Ефективність є відношенням витрат до результатів, що показує, наскільки результативно передбачається використовувати наявні в розпорядженні суб'єкта конкурентної боротьби ресурси, тобто конкурентоспроможність виражає потенціал, здатність до ведення успішної конкурентної боротьби, проте який може бути і нереалізованим [116, с. 20].

Слід погодитися, що конкурентоспроможним у принципі може бути й малоефективний ринковий суб'єкт, оскільки конкурентоспроможність може досягатися не тільки продуктивним поліпшенням своїх власних характеристик, але й шляхом використання різноманітних заходів із блокування розвитку конкурентів.

Дослідники визначають, що деструктивні заходи, так звані «інституціональні пастки», нерідко можуть забезпечити стійкі лідируючі позиції підприємству на певний строк [117, с. 53]. Ступінь захисту, що забезпечується підприємствами від аналогічних заходів, значною мірою визначає рівень їх конкурентоспроможності, яка в такому контексті спрямована на забезпечення економічної безпеки підприємства [116, с. 20]. Відтак на думку М.А. Хвесик, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку [116].

Слід зауважити також, що внаслідок надання органами державного управління окремим суб'єктам господарської діяльності матеріально-правових преференцій спотворюється механізм функціонування здорового конкурентного середовища. Виникають утворення неофіційних об'єднань представників влади і бізнесу, що об'єктивно призводить до монополізації товарних ринків (або навіть секторів економіки) з усіма негативними проявами цього процесу – зниження рівня конкуренції на ринку, формування бар'єрів входження на ринок нових суб'єктів господарювання, підвищення рівня цін за умови збереження існуючих якісних параметрів продукції (послуг) [21, с.35].

Розглянемо приклад. На ринку залізничних перевезень Регіональна філія «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» не має конкурентів, тому досліджуване підприємство є природним монополістом у тих областях, які обслуговує (Дніпропетровська, Запорізька). Очевидно, що в такому випадку економічна безпека підприємства є поняттям набагато ширшим, ніж конкурентоспроможність і незалежним від нього.

Однак з 2001 р. існує Міжнародний комітет проти приватизації залізниць, який утворено в результаті потужного профспілкового руху країн ЄС і США. Робітників, безумовно, хвилює звільнення персоналу при переході колій, локомотивів і вокзалів у приватну власність. Профспілкові лідери наводять і більш вагомні аргументи економічного змісту. Конкуренти в будь-який спосіб будуть намагатися зменшити собівартість перевезень, від чого постраждає безпека руху: масовий споживач буде ризикувати, але віддасть перевагу нижчим тарифам. Загальмуються інноваційні проекти на транспорті: якщо залізниця перебуває в приватній власності, то шлях до наукових ноу-хау через бюджетні субсидії значно коротший, ніж від профільних НДІ до приватних структур [22, с. 178].

Вищенаведене наводить нас на думку, що конкурентоспроможне підприємство може нести небезпеку для стейкхолдерів і, навіть, власників. Тому доцільно розглядати економічну безпеку окремо з точки зору не тільки підприємства, але і його стейкхолдерів (внутрішніх і зовнішніх).

Варто урахувати, що головним елементом механізму ринкової системи є конкуренція, яка є певним середовищем, у яке занурена ця система й поза яким вона функціонувати не може. Саме конкуренція забезпечує єдність дії всіх елементів ринкового механізму, об'єднуючи в єдине ціле всіх господарюючих суб'єктів, що конкурують між собою.

За передумовами недобросовісної конкуренції має місце:

- незабезпеченість гарантій права власності;
- нестабільність «правил гри»;
- недосконала податкова, фінансово-кредитна політика;
- «клієнтські» відносини влади та бізнесу;
- афільованість управління підприємствами;
- відсутність ринку продажу бізнесу [21, с. 27].

Вищенаведений перелік негативно впливає на економічну безпеку підприємства.

Більшість науковців підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ставлять за мету, при забезпеченні (або ж розробки системи) економічної безпеки. Зокрема, С. М. Шкарлет забезпечення економічної безпеки розглядає як «... системний процес, в якому поєднуються три основних компоненти: по-перше, діагностика та оцінка фінансово-економічних, операційних, та організаційних критеріїв з метою завчасної ідентифікації джерел виникнення небезпечних для діяльності підприємства проявів; по-



друге, своєчасне застосування релевантного каталогу антикризових (стабілізаційних) заходів нейтралізації внутрішніх і зовнішніх факторів; по-третє, формування системи рекомендацій і заходів щодо створення конкурентної переваги та забезпечення розвитку підприємства на усіх етапах його життєвого та операційного циклів» [118].

Мета роботи із забезпечення економічної безпеки: гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства і розвитку його потенціалу; забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства [21, с.23].

Водночас, серед головних цілей формування економічної безпеки підприємства виділяють: забезпечення фінансової стійкості та незалежності; досягнення лідерства у технологіях; забезпечення високого конкурентного статусу; підвищення ефективності менеджменту; оптимізації використання потенціалу підприємства; мінімізації руйнівного впливу зовнішнього середовища; забезпечення функціонування підприємства у межах правового поля; захисту власної комерційної таємниці [119]. Усе перелічене, без сумніву, можна назвати і чинниками зростання конкурентоспроможності підприємства.

Доцільно зупинитися і на галузевих ризиках щодо системи економічної безпеки підприємництва. За твердженням Т. Г. Васильціва, вони характеризуються такими загрозами як: різке посилення рівня конкуренції; «старіння» та «спад» галузі (пов'язані з відповідною стадією її життєвого циклу), які супроводжуються зменшеннями попиту та місткості галузі; зниження рівня інвестиційної привабливості галузі тощо [21, с.29].

Галузевий аспект повинен забезпечувати захист інтересів суб'єктів системи в межах конкретної галузі, сектора та/чи сфери бізнесу з врахуванням рівня його монополізації, форм конкуренції, існуючої практики захисту суб'єктів підприємницької діяльності, галузевих програм підтримки та розвитку підприємництва [21, с.124].

Таким чином, на нашу думку, співвідношення понять економічна безпека – конкурентоспроможність залежить від обсягів підприємства, специфіки діяльності (необхідність отримання ліцензій, дозвільних процедур, унікальність продукції тощо) та приналежності до певної галузі. Наприклад, малі підприємства працюють в умовах, наближених до досконалої конкуренції, а тому для них конкурентоспроможність виходить на перший план і саме від неї залежатиме економічна безпека підприємства. Підприємства гірничо-металургійної галузі працюють в умовах олігополії, а тому тут зв'язок взаємообумовлений. Для підприємств-монополістів конкурентоспроможність відіграватиме другорядну роль. Разом із цим, нашою принциповою позицією є те, що поняття конкурентоспроможність підприємства та його економічна безпека можуть означати одне й те саме



(так само як і суперечити один одному) при різних цілях, завданнях і критеріях дослідження.

У даному дослідженні нами встановлено, що для підприємств, які функціонують у конкурентному середовищі, вагомість економічної безпеки та конкурентоспроможності є однаковою, при характеристиці їх як розвитку підприємства, здатності чинити опір, використанні ресурсів, здатності ведення ефективної господарської діяльності та здатності адаптуватися.

#### Література:

1. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [Монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т. Г. Васильціва]. – Львів: Видавництво, 2012. – 386 с.
2. Рудковський О. В. Структура системи економічної безпеки підприємства / О. В. Рудковський // Вісник Національного транспортного університету. – 2014. – № 29(2). – С. 93-99.
3. Кузьменко О. М. Економічна безпека підприємства: зв'язок з іншими категоріями та поняттями // II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Безпекознавство: теорія та практика», 15 березня-15 квітня 2014 року. – Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля. – 2014. – Електронний ресурс, режим доступу: [http://thesis.at.ua/publ/bezpekoznavstvo\\_teoriya\\_ta\\_praktika/kuzmenko\\_o\\_m\\_ekonomichna\\_bezpeka\\_pidpriemstva\\_zv\\_39\\_jazok\\_z\\_inshimi\\_kategorijami\\_ta\\_ponjattjami/4-1-0-172](http://thesis.at.ua/publ/bezpekoznavstvo_teoriya_ta_praktika/kuzmenko_o_m_ekonomichna_bezpeka_pidpriemstva_zv_39_jazok_z_inshimi_kategorijami_ta_ponjattjami/4-1-0-172).
4. Свекла К. А. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємства / К. А. Свекла, І. О. Кузнецова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка: реалії часу і перспективи» (Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса, 20-21 лютого 2014 р.). – Одеса: ОНПУ, 2014. – Т. 2. – С. 64-65.
5. Пилипенко Н. М. Конкурентоспроможність як невід'ємна складова забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Пилипенко // Стан та перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю в умовах євроінтеграційних процесів : матер. Міжнар. наук. інтернет-конф. – Режим доступу: <http://www.reu.chtei-knteu.cv.ua/?p=1283>.
6. Словник української мови: в 11 томах. – Том 11, 1980. – Стор. 326.
7. Фальченко О. О. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства / О. О. Фальченко, Н. Б. Токарь // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – №67 (1040) – С. 156-158.
8. Фальченко О. О. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства / О. О. Фальченко, Н. Б. Токарь // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2013. – №67 (1040) – С. 156-158.
9. Чорна М. В. Концептуальна модель економічної безпеки будівельного підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Чорна, І. В. Пірятінська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1477> 3.

10. Шершньова З. Стратегічне управління : підручник / З. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Довбня С.Б. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку / С. Б. Довбня, Н. Ю. Гічова // Економічний вісник НГУ. – 2012. – Вип.3. – С. 36-42.
12. Христенко Л. М., Михайліченко А. І. Зв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства // II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «БЕЗПЕКОЗНАВСТВО: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА», 15 березня-15 квітня 2014 року. – Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля. – 2014. – Електронний ресурс, режим доступу: [http://thesis.at.ua/publ/2014\\_r\\_bezpekoznavstvo\\_teorija\\_ta\\_praktika\\_15\\_03\\_15\\_04/khristenko\\_l\\_m\\_mikhajlichenko\\_a\\_i\\_zv\\_jazok\\_konkurentospromozhnosti\\_ta\\_ekonomichnoji\\_bezpeki\\_pidpriemstva/10-1-0-326](http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoznavstvo_teorija_ta_praktika_15_03_15_04/khristenko_l_m_mikhajlichenko_a_i_zv_jazok_konkurentospromozhnosti_ta_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/10-1-0-326)
13. Рзаєв Г. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в контексті його економічної безпеки / Г. І. Рзаєв // Збірник наукових праць. Луцький НТУ. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Вип. 7 (26). – Ч. 3. – С. 67-77.
14. Аніщенко І. В. Оцінка ефективності реалізації та фінансове забезпечення програм розвитку малого бізнесу в регіоні / І. В. Аніщенко, Ю. Б. Пінчук // Економіка та держава, 2005. – № 10. – С. 29-33.
15. Ткаченко О. М. Конкурентоспроможність та економічна безпека кондитерських підприємств України: взаємозв'язок в умовах політичної та соціальної нестабільності країни // Формування ринкових відносин в Україні. – №4 (167). – 2015. – С.157-162.
16. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. – Київ: КНЕУ, 2013. – 779 с.
17. Білоус Я. У. Аналіз підходів до визначення поняття «система економічної безпеки» // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. -№23 (III). – С.241-247.
18. Экономическая безопасность : [энциклопедия] / А. Г. Шаваев, А. Т. Багаутдинов и др. – М. : Правовое посвящение, 2001. – 512 с.
19. Методологія економічного дослідження / С.В. Мочерний. – Львів: Світ, 2001. – 416 с.
20. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
21. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія / Т.Г. Васильців. – Львів: Арал, 2008. – 384с.
22. Рекун І. І. Трансформація системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: монографія / Іван Іванович Рекун. – Дніпропетровськ: ДНУЗТ, Вида-ник: Колор-принт, 2015. – 358 с.
23. Baldwin, D. A. (1985) *Economic Statecraft*, Princeton, NJ: Princeton University Press., с. 18
24. Шевелев А.Е. Риски в бухгалтерском учете: [учеб. пособие] / А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – [2-е изд.]. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
25. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : автореф. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Оксана Федорівна Яременко ; Хмельницький нац. Ун-т. – Хмельницький, 2009. – 20 с.,
26. Корчевська Л. О. Методологія синергетичного управління економічною безпекою підприємства : монографія / Л. О. Корчевська. – Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2016. – 468 с.

27. Череп А. В. Сутність економічної безпеки як складової частини діяльності підприємства та сучасні підходи до її трактування / А. В. Череп, О. В. Лясковець // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2016 .- №31 . – Том 1. – С.27-34/
28. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [электронный ресурс] / В. В. Белокуров // Режим доступа : // [http : // www.safetyfactor. ru](http://www.safetyfactor.ru) – 20.01.2005
29. Ігнашкіна Т. Б., Шатохін А. Л. Економічна безпека підприємства та її трактування у наукових працях. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mev-hnu.com/load/2013/3\\_zabezpechennja\\_ekonomichnoji\\_bezpeki\\_virobnichikh\\_sistem\\_za\\_umov\\_rozvitku\\_konkurenciji/33-1-0-176](http://mev-hnu.com/load/2013/3_zabezpechennja_ekonomichnoji_bezpeki_virobnichikh_sistem_za_umov_rozvitku_konkurenciji/33-1-0-176)
30. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М. О. Ермолов // Как продать товар на внешнем рынке. – М.: Мысль, 1990. – С. 228-241.
31. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с/
32. Хамел Г. Прахалад К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002. Глава 12. – 288 с .
33. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко / навч.посібник. – Львів, 2011. – 380 с/
34. Белоусова І.А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: [монографія] / І.А. Белоусова. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – 432 с.
35. Геєць В.М. Моделирование економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.Ш. Черняк. – Х., 2006. – 240 с.
36. Тюха І. В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2010. 20 с.
37. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 11-12. – С. 45-47.
38. Черкасова С.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління процесом зміцнення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств / С. О. Черкасова, С. В. Філіппова / Монографія. – Одеса. ОНПУ, 2014 р. – 198 с.
39. Дацків Р. М. Система економічної безпеки у глобальному вимірі / Р. М. Дацків // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7. – С. 143– 153.
40. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності: економіко-правовий аспект: [навч. посібник] / М. І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.,
41. Кошембар Л. О. Механізм удосконалення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі оптимізації оподаткування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.21.04.02 / Л. О. Кошембар ; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». – К., 2009. – 21 с.
42. Stachowiak Z. Bezpieczenstwo ekonomiczne / Z. Stachowiak // Ekonomika obrony / [pod red. W. Stankiewicza, AON]. – Warszawa, 1994. – S. 187– 188.
43. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 376 с.
44. Рыночная экономика: словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. – М.: Республика, 1993. – 524 с.

45. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : монография. – Д. : АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
46. Ляшенко О. М. Парадигма управління економічною безпекою підприємства / О. М. Ляшенко // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Економічна безпека сучасного підприємства». – Вінниця: «УНІВЕРСУМ-Вінниця», 2008. – С. 39–45.
47. Пілова Д. П. Методичні підходи щодо визначення зон економічної безпеки підприємства / Д. П. Пілова // Вісник Криворізького технічного університету. – 2006. – №3. – С. 264-268.
48. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
49. Бандурка О.М. та ін. Основи економічної безпеки: Підручник. – Харків: Вид-во Нац ун-тм внутр. справ. 2003. -236 с.
50. Бондаренко О. М. Формування комплексної системи показників для оцінки рівня економічної безпеки авіакомпанії / О. М. Бондаренко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. Вип. 5. – К.: вид-во НАУ, 2003. – С. 155–160.
51. Васенко В. К., Пуш Л. А., Шульга І. П., Зачосова Н. В., Герасименко О. М. Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Васиенка В.К. – Черкаси: Вид-во ТОВ «Маклаут», – Черкаси, 2010. – 367 с.
52. Лукін В.О. Системний підхід до визначення поняття «економічна безпека» / В. О. Лукін // Прова і безпека. – 2004/3'3. – с. 173-176.
53. Косата І. А. Ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу // Проблеми економіки / Косата І. А. – № 3. – 2015. – С.129 – 134.
54. Бровкіна Ю. О. Підходи до вивчення поняття економічної безпеки підприємства / Ю. О. Бровкіна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – №1(17). – С. 122-128.
55. Лебедко С. А. Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства» / С. А. Лебедко // [Електронний ресурс] Ефективна економіка. – №11. – 2015. – режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=4512>
56. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
57. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
58. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. – 2006. – №10. – С. 59-61.
59. Камишніков Р.В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Р. В. Камишніков. – К., 2006. – 18 с.
60. Мельник С. І. Проблеми формування конкурентних переваг підприємств агропромислового комплексу в ринкових умовах: автореф. дис. ...докт.екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Луганськ, 2011. 32 с.
61. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса: Монография. Х.: ИНЖЕК, 2006. 592 с.

62. Гусев В.С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В.С. Гусев, В.А. Демин, Б.И. Кузин и др. / – СПб: Очарованный странник, 2001. – 288 с.
63. Головінов О. М. Соціальна політика та економічна безпека : моногр. – Донецьк: Каштан, 2004. – 335 с.
64. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: [монографія] / М.В. Фоміна. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 140 с.
65. Олейников Е. А. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 278 с.
66. Бланк І.А. Управління фінансовою безпекою підприємства / Бланк І. А. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2009. – 784 с.
67. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 170 с.
68. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №3(21). – С. 11-20.
69. Манів З. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / З. О. Манів, І. М. Луцький. – 2-е вид., стер. – К. : Знання, 2006. – 580 с.
70. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
71. Одинцов А. А. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства : учеб. пособие для вузов / А. А. Одинцов. – М. : Академия, 2008. – 336 с.
72. Судоплатов А. П. Безопасность предпринимательской деятельности : [практ. пособие] / А. П. Судоплатов, С. В. Лекарев. – М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2001. – 381 с.
73. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / А. В. Кірієнко. – К., 2000. – 19 с.
74. Словник української мови: в 11 томах. – Том 4, 1973. – Стор. 778.
75. Словник української мови: в 11 томах. – Том 3, 1972. – Стор. 531.
76. Словник української мови: в 11 томах. – Том 9, 1978. – Стор. 644.
77. Карпенко Е. М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун // Региональные перспективы. – 2000. – № 2-3 (9-10). – С. 256-258.
78. Гринів Л. В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». – Київ, – 2008. – 17 с.
79. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
80. Слободянюк В. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств цукрової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2009. 21 с.
81. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підруч. [вид. 3-тє, без змін] / С. Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
82. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 50–53.



83. Булеєв І. П. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 63–91.
84. Василенко В. О. Стратегічне управління – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
85. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
86. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підруч. / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенів; за заг. ред. Й. М. Петровича. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2004. – 680 с.
87. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2007. – Випуск 12. – 419 с.
88. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Миколаїв, 2010. – 36 с.
89. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: [монографія] / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.
90. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 4. – 2008. – с. 88-97.
91. Ярошенко С. П. Резерви підвищення конкурентоспроможності м'ясного підкомплексу України. – Суми: Козацький вал, 1998. – 249 с.
92. Основи аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. – К. : Інститут аграрної економіки, 2000. – 582 с.
93. Гудзь О. Є., Степасюк О. С. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2011. Вип. 168. Ч. 1. С. 194–203.
94. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва // Економіст. – М., 2001. – №12. – С. 58–61.
95. Нижник І. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Хмельницький, 2011. 20 с.
96. Акімова И.М. Промышленный маркетинг: монография. 2-е изд. К.: Знания; КОО, 2001. 294 с.
97. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
98. Плетнікова І. Л. Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.04 «Економіка та управління підприємствам (за видами економічної діяльності)» / І. Л. Плетнікова. – Харків, 2001. – 19 с.
99. Соколенко Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки // Сучасна наука ХХІ століття: сьома міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. : матеріали конф. – Київ, 2011. – 189 с.
100. Соколенко Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки // Сучасна наука ХХІ століття: сьома міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. : матеріали конф. – Київ, 2011. – 189 с.



101. Мельник М. А. Адаптація підприємства як засіб забезпечення його економічної безпеки / М. А. Мельник // Вісник Східноукраїнського Національного Університету імені Володимира Даля № 6 (230). – 2016. – с.87-90.
102. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник. – К.: Експрес-Поліграф, 2002. – 562 с.
103. Тищенко А. Н., Головка О. С. Стратегия управления развитием предприятия. – Харьков : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
104. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхудинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. – 640 с
105. Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2004. – №3. – С. 176-180.
106. Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. А. Сідун, Ю. В. Пономальова – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 436 с.
107. Портер М. Конкуренция: учеб. пособ. / Портер М.; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
108. Попов В. М. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учебное пособие / В. М. Попов, Л. П. Кураков. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 418 с.
109. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II.– Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С.614–619.
110. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
111. Лоханова Н. О. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. О. Лоханова // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 52-56.
112. Дуб Б. С. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки // Вісник Черкаського університету. – 2016. – № 4. – С.63 -72.
113. Коваленко О. В., Лисенко Л. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства . – Електронний ресурс, режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_028.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_028.pdf)- 2014. – С.28-38.
114. Ілляшенко О.В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства: дис. докт. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); 21.04.02 – Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності / О.В. Ілляшенко; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Северодонецьк, 2016. – 576 с.
115. Овчаренко Є.І. Методологія формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства: дисер. на здобуття ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); 21.04.02 – Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності / Є.І. Овчаренко; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Северодонецьк, 2015. – 607 с.
116. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри) : [монографія] / М.А. Хвесик [ та ін.]. – К., 2010. – 309 с.

117. Вечканов Г.С. Глобализация и социально-экономическая безопасность России / Г.С. Вечканов // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия «Экономика». – 2005. – Вып. 2(7). – С. 53–61.
118. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04 / С.М. Шкарлет. – К., 2007. – 24 с.
119. Березін О. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, Л. М. Березіна. – К.: Знання, 2009. – 390 с.

### **Моніторинг в системі економічної безпеки стратегічного менеджменту підприємства**

*Афанасьєв І. Є.*

*кандидат економічних наук, старший викладач  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

*Афанасьєва М. Г.*

*кандидат економічних наук, старший викладач  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Потреба у розвитку теоретико-методичних положень у дослідженні проблеми економічного захисту стратегічного розвитку організацій поставала з першими кроками переходу українських підприємств до ринкових відносин і на сьогодні набуває все більшої актуальності. Менеджмент сучасного суб'єкта господарювання має постійно здійснювати моніторинг ефективності його виробничо-господарської діяльності та економічної безпеки. Тільки ефективно управління економічними процесами надає можливість менеджерам отримувати винагороду за їх працю. При цьому, власники суб'єкта господарювання намагаються отримати максимальну віддачу від вкладеного в бізнес капіталу та забезпечити високу ефективність бізнес-процесів. Перші етапи розвитку бізнесу сучасного суб'єкта господарювання, як правило, потребують здійснення моніторингу виробничо-господарської діяльності відносно різних цілей. На першому етапі розвитку суб'єкта господарювання його власникам цікава інформація про доцільність інвестиційних рішень щодо новоствореного бізнесу. В подальшому менеджмент суб'єкта господарювання бажає отримати оцінку ефективності бізнес-процесів і визначитися з рівнем привабливості цього підприємництва та у разі потреби прийняти рішення щодо залучення в розвиток бізнесу додаткового капіталу з урахуванням його економічної захищеності.

Отже, актуальність моніторингу, як інструментарію регулювання економічної безпеки суб'єкта господарювання в процесі його становлення та розвитку не викликає сумнівів.

Моделювання процесів моніторингу ефективності економічних можливостей суб'єкта господарювання займає досить вагоме місце в системі

прийняття управлінських рішень. Про це свідчить практичний досвід суб'єктів господарювання, які функціонують у транснаціональній економіці, та значні наукові праці провідних вчених-економістів, таких як: Т. Васильців, В. Вітлінський, В. Вовк, С. Довбня, З. Живко, І. Мойсеєнко, А. Ткаченко [1-7] та ін.

Метою дослідження є підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємств залізорудної галузі добувної промисловості України шляхом оптимізації ймовірних альтернатив подальшого економічного розвитку на основі моніторингу рівня їх економічної безпеки як суб'єктів господарювання в умовах загроз і трансформаційних процесів ринкового середовища.

Недостатня ефективність наявних науково-методичних підходів щодо управління економічною захищеністю залізорудних підприємств пояснюється використанням недосконалих методів економіко-математичного моделювання, призначенням яких повинно бути комплексне оцінювання всієї сукупності функціональних складових рівня економічного захисту підприємств залізорудної галузі з урахуванням взаємозв'язків між ними та визначення найбільш ефективної стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку на підґрунті прогнозування динаміки основних показників виробничо-господарської діяльності і економічного стану окремих корпоративних стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та інтегрованих корпоративних структур бізнесу (ІКСБ) [2, с. 275].

Удосконалення методології механізму управління економічною захищеністю підприємств залізорудної галузі, на нашу думку, повинно полягати у:

1) визначенні сукупності параметричних характеристик загального стану входження підприємств залізорудної галузі в зону економічної захищеності на відміну від розрахунку його інтегрованого показника;

2) використанні диференційованих, зокрема, логарифмічних і показникових функцій оцінювання економічної захищеності окремих корпоративних СОБ та ІКСБ підприємств залізорудної галузі, що збалансовано враховують динаміку впливу окремих параметрів економічної безпеки на загальний рівень економічного захисту;

3) дослідженні числових характеристик небезпеки зниження рівня економічного захисту діяльності на відміну від визначення міри відхилення середніх значень фактичних фінансових і економічних показників господарської діяльності підприємств залізорудної галузі від нормативних чи критичних значень.

Отже, удосконаленим механізмом управління економічною захищеністю підприємств залізорудної галузі передбачається здійснення:

1) постійного моніторингу потенційних і реальних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища окремих корпоративних СОБ та ІКСБ галу-

зі щодо їх ідентифікації та прогнозування незворотних як негативних, так і позитивних соціально-економічних процесів;

2) комплексних заходів щодо забезпечення захищеності економічних інтересів окремих корпоративних СОБ та ІКСБ галузі, обґрунтованих на основі залучення методів економіко-математичного моделювання, зокрема, прогнозування та оптимізації;

3) постійного контролю за станом економічного захисту окремих корпоративних СОБ та ІКСБ галузі і реалізації коригуючих дій щодо підвищення рівня економічного захисту виробничо-господарської діяльності та інтересів соціально-економічного розвитку галузі;

4) належної підготовки керівників і фахівців з антикризового менеджменту підприємств залізорудної галузі, при формуванні відповідних компетенцій у сфері антикризового менеджменту та економічного захисту організації.

Досягнення достатнього рівня економічної захищеності підприємств залізорудної галузі забезпечується за рахунок виконання таких обов'язкових умов:

– досягнення високої фінансової стійкості окремих корпоративних СОБ та ІКСБ до внутрішніх і зовнішніх, обумовлених нестабільністю ринку підприємств залізорудної продукції, загроз;

– створення належної системи економічного захисту галузі від внутрішніх і зовнішніх загроз.

У нашому випадку ситуації прийняття рішень на рівні стратегічного менеджменту підприємства, де особливого значення набуває не тільки оцінка їх оптимальності, а й процес прогнозування гарантованого результату, набори локальних бізнес-стратегій можуть бути представлені у вигляді багатоцільового функціоналу [8, с. 141]:

$$F(q;\Theta) = \left\{ s_{ij}^{(q)} \right\}_{q,i,j=1}^{Q,m,\Theta} \equiv \left\{ s_{ij}^* \right\}_{d,u,w}, \quad (1)$$

де  $s_{ij}^{(q)}$ ,  $s_{ij}^*$  – кількісні оцінки окремих «чистих» бізнес-стратегій (стратегічного набору),  $i = \overline{1,m}$ ;  $q = \overline{1,Q}$  – множина вихідних таблиць-матриць (характеристик горизонтальних і вертикально-горизонтальних конфліктів);  $\Theta$  – множина станів математичної задачі оптимізації конфліктних ситуацій,  $j = \overline{1,n}$ ;  $\{d,u,w\}$  – процедури нормалізації, урахування пріоритету та критеріальної згортки.

У загальному вигляді задача оптимізації набору локальних бізнес-стратегій залізорудної галузі має такий вигляд:

$$Z = \sum_{i=1}^m x_i = \sum_{i=1}^m \frac{p_i}{v} = \frac{1}{v} \rightarrow \min ; \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^m s_{ij}^* x_i \geq 1 \quad \text{при } x_i \geq 0, i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}, \quad (3)$$

де  $v$  – вартість результату оптимізації;  $p_1, p_2, \dots, p_i, \dots, p_m$  – план рішення задачі (2) – (3), що визначає прогнозовану оптимальну стратегію забезпечення стабільного економічного розвитку галузі –  $S^* = (p_1, p_2, \dots, p_i, \dots, p_m)$ ,

$$\sum_{i=1}^m p_i = 1$$

– ймовірності реалізації окремих складових стратегій.

Формалізованою процедурою (1) передбачається інтегроване перетворення багатоцільових планів, сформованих у вигляді таблиць-матриць (локальних стратегічних ситуацій прийняття рішень) на матрицю, – багатоцільовий функціонал оцінювання ефективності стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку залізорудної галузі.

**При цьому, на основі моніторингу результатів виробничо-господарської діяльності в умовах трансформації ринкового середовища перед менеджментом сучасного суб'єкта господарювання постійно постають задачі щодо виявлення резервів зростання прибутковості, з'ясування перспектив діяльності і визначення шляхів подальшого розвитку бізнесу або ж альтернативних варіантів переорієнтації використання капіталу з урахуванням потенційних небезпек та загроз зовнішнього середовища. Останнє неможливо без належної організації моніторингу діяльності суб'єкта господарювання, як ефективного інструментарію економічної безпеки підприємства.**

Здійснити моніторинг ефективності економічного захисту суб'єкта господарювання можна на підґрунті показників, що характеризують ефективність виробничо-економічної діяльності суб'єкта господарювання. При цьому, виробничо-економічна діяльність суб'єкта господарювання та його фінансовий стан суттєво залежать від рівня економічної безпеки [1; 7, с. 101-106].

Використання вдосконаленого комплексного моделювання процесу моніторингу впливу складових економічного захисту механізму попередження і нейтралізації загроз діяльності суб'єкта господарювання на підґрунті уточнення потреб ринку в продукції суб'єкта господарювання з урахуванням ризику, дозволить раціонально здійснювати реконструкцію або ж впровадження нового обладнання та буде забезпечувати підвищення рівня одиничної потужності відносно діючого, підвищення якості та покращення технічних умов для зростання продуктивності праці.

Про необхідність вирішення проблеми ефективного використання результатів економічної діяльності суб'єктів господарювання, у сучасних умовах трансформації світової економіки, свідчить значне зростання кількості збанкрутілих і неплатоспроможних суб'єктів господарювання на-



ціонального господарства [9]. Як правило, банкрутство суб'єктів господарювання – це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів.

У роботі [10, с. 48-49] А. Ткаченко та Д. Дмитренко зазначають, що «здебільшого економісти-дослідники, зокрема, такі як А. Штангерт, Л. Лігоненко, С. Іванюта, С. Рамазанов, І. Зятковський причини виникнення криз (з погляду суб'єкта господарювання як суб'єкта економічної діяльності) ділять на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Зовнішні фактори не пов'язані з діяльністю суб'єкта господарювання і залежать від тенденцій в економіці, політичній ситуації, траєкторії розвитку глобального ринку тощо. Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю суб'єкта господарювання і виникають переважно внаслідок неефективності апарату управління, «пасивної» політики стосовно інновацій, виробничо-технологічних проблем, недосконалості маркетингової політики тощо».

Отже, спричинити фінансову кризу може чисельна кількість факторів, разом з тим, на нашу думку, однією з важливих причин є відсутність достовірної інформації. Особливо недостатність достовірної інформації виникає в разі розгалуженої системи співпраці з різними контрагентами.

Виходячи із зазначеного, можна стверджувати, що на сьогодні все ще недостатньо проведено теоретичних фундаментальних досліджень з питань оцінки рівня економічного захисту суб'єкта господарювання та визначення його індикаторів.

У сучасних умовах формування облікової інформації повинно бути корисним, перш за все, для виконання функцій управління господарськими процесами на суб'єктах господарюваннях. Саме володіння достовірною та актуальною інформацією разом з умінням ефективно застосовувати адекватні методи і засоби її збору, перетворення та передачі слугує основою успішної діяльності будь-яких суб'єктів господарювання та організацій, незалежно від їх організаційно-правової форми.

Основною функцією моніторингу, як інструментарію регулювання економічної безпеки суб'єкта господарювання є деталізація та обробка первинної інформації, систематизація та передача даних, які використовуються в процесі прийняття рішень і визначення стратегічної лінії його розвитку. Безсумнівно, що інформаційні технології більш оперативно, глибоко відображають реальний стан суб'єкта господарювання, аналізують результати господарської діяльності, ніж традиційний документообіг між підрозділами. Це, в свою чергу, дозволяє моделювати множину альтернативних управлінських рішень та аналізувати їх оптимальність.

В системі управління економічною безпекою суб'єкта господарювання, на нашу думку, велику роль відіграє моніторинг ряду основних складових системи управління безпекою бізнес-процесів його виробничо-



господарської діяльності та суттєво залежить від забезпечення високого рівня інформаційної безпеки (рис. 1) [5; 11, с. 8-10].

Завдання інформаційної системи моніторингу включають:

- накопичення даних;
- збереження даних у централізованих архівах;
- формування і систематизація вихідної інформації у стандартну звітність;
- аналітичне опрацювання даних;
- поширення результатів аналізу між відповідними підрозділами.

На сьогоднішній день можна відзначити такі тенденції розвитку та впровадження інформаційних систем моніторингу, як інструментарію регулювання економічної безпеки суб'єкта господарювання у сучасних умовах трансформації ринкового середовища:

- модульне використання інформаційних систем для автоматизації окремих завдань;
- низький рівень використання інформаційних технологій керівниками підрозділів і суб'єктів господарювання;
- неповне використання «готових рішень» інформаційних завдань.

Центральним завданням впровадження нових інформаційних технологій в умовах економічної діяльності сучасних суб'єктів господарювання стала розробка інструментарію, який полегшує менеджерам суб'єкта господарювання процес самостійної формалізації їхніх індивідуальних знань.

В умовах використання нових інформаційних технологій в системі економічної безпеки суб'єкта господарювання (СЕБСГ) для вирішення задач планування та управління результатами його діяльності, менеджеру повинна надаватися можливість безпосереднього контакту з ПЕОМ в діалоговому режимі (рис. 2).

При цьому сучасні програмно-апаратні засоби (бази даних (БД) і системи управління базами даних (СУБД), системи управління базами моделей (СУБМ), експертні системи, системи підтримки прийняття рішень (СППР) та ін.) створюють комфорт у вирішенні проблеми прийняття раціональних економічних рішень, дозволяють не лише автоматизувати процес формування та розташування інформації, а й привести до зміни її змісту.



Рис. 1. Структурна модель системи управління економічною безпекою суб'єкта господарювання

Отже, при вдосконаленні процесу моніторингу, як інструментарію регулювання економічної безпеки суб'єкта господарювання слід виділити її основні характерні ознаки, а саме:

- робота менеджменту в режимі маніпуляції (а не програмування) даними. Тобто забезпечується можливість спостерігати інформацію за допомогою засобів її виводу на екран і діяти в інтерактивному режимі;
- підтримка БД, які мають уніфіковану форму представлення інформації;
- всі необхідні дані записуються на машинних носіях та за необхідності відображаються на екрані монітору;

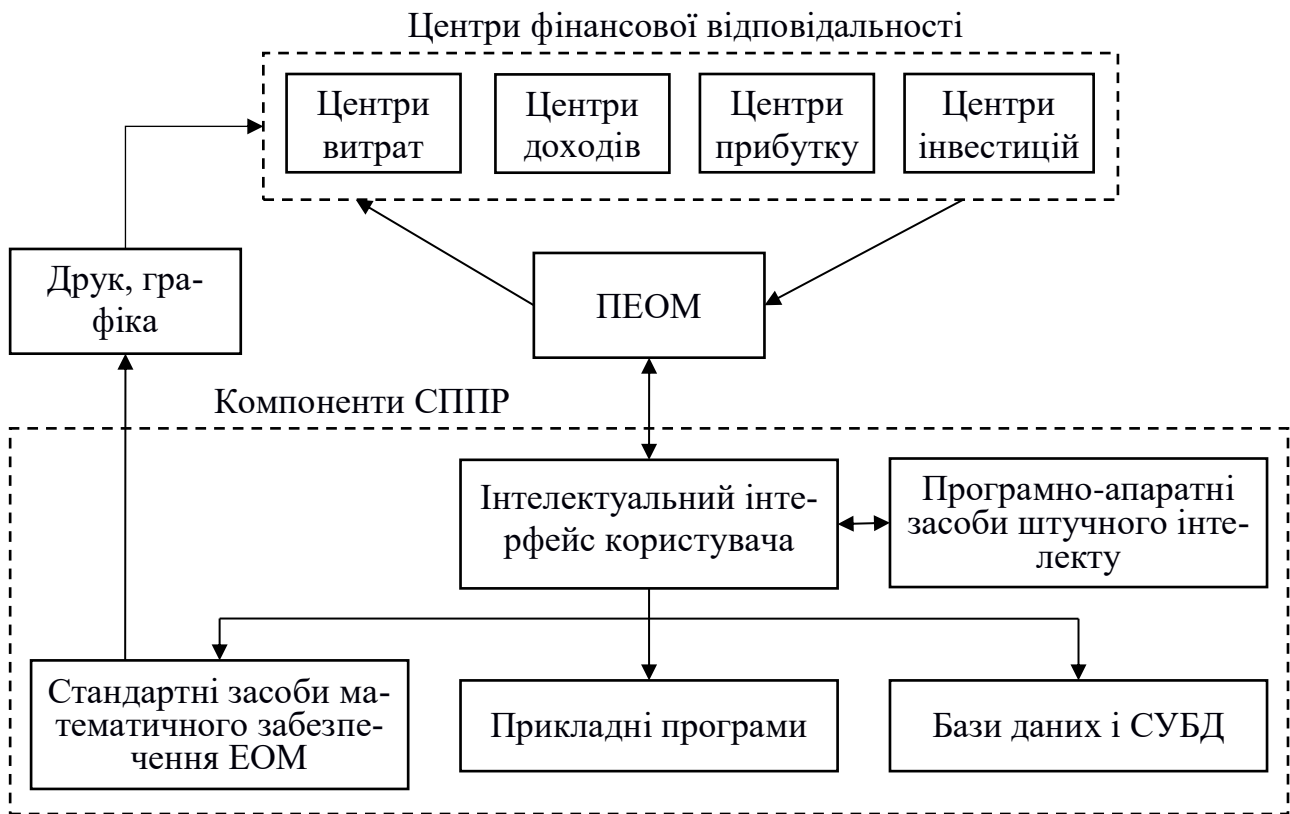


Рис. 2. Структурна схема новітньої інформаційної технології впровадженої в СЕБСГ

- діалоговий (інтерактивний) режим роботи характеризується великими можливостями користувачів впливати на процес моніторингу;
- можливості колективної (групової) співпраці фахівців з контролінгу для підготовки рішення й розробки документів у одночасній взаємодії через локальну мережу персональних комп'ютерів;
- гнучкість й адаптивність формування та способу подання інформації в процесі вирішення задач моніторингу.

Найважливішою структурною частиною інформаційних систем є бази даних, створені і функціонуючі на основі використання спеціалізованих програмних систем управління базами даних.

Наукову основу дослідження стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку залізорудної галузі добувної промисловості України сучасної методології ризик-менеджменту складають процесний і системно-ситуаційний підходи, згідно яких передбачається виокремлення ключових бізнес-процесів інтегрованої системи, їх взаємозв'язків і безпосередню взаємодію з іншими підсистемами та елементами конкурентного ринкового середовища, з метою здійснення моніторингу та аналізу зміни ситуацій як у зовнішньому середовищі, так і в окремих стратегічних одиниць бізнесу галузі, що надає можливість обґрунтовано оцінювати та приймати адекватні стратегічні рішення щодо перспектив економічного розвитку галузі.

### Літературні джерела:

1. Афанасьєв Є.В. Моделювання та методологічні підходи до інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємств гірничо-металургійного та агропромислового кластерів // Є.В. Афанасьєв, О.Г. Рябека / [Електронний ресурс]: «Ефективна економіка». – 2013. – № 7. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
2. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 386 с.
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
4. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємств / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 88-97.
5. Худолій Л. М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / Л. М. Худолій. // Ефективна економіка. – 2011. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_1_26).
6. Мойсеєнко І.П. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств / І.П. Мойсеєнко, О.О. Шолок // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.2. – С. 141-146.
7. Ткаченко А.М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємств / А.М. Ткаченко, О.Л. Резніков // Вісник Економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 101-106.
8. Афанасьєва М.Г. Теоретико-ігровий підхід оптимізації змішаної фінансово-економічної стратегії гірничорудного підприємства / М.Г. Афанасьєва, В.Ю. Попов // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». Науковий журнал. – 2011. – Вип. 5 (4). – Т. 19. – № 10/1. – С. 138-143.
9. Ліга Закон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/search/business/bankrupt/ua/?s=tree&idView=LZ\\_SUITE\\_BANKRTREE&language=1&class\\_code=060](http://search.ligazakon.ua/search/business/bankrupt/ua/?s=tree&idView=LZ_SUITE_BANKRTREE&language=1&class_code=060), вільний. – Назва з екрану. – (Дата звернення: 23.07.2014).
10. Ткаченко А.М. Фактори які призводять до виникнення криз на підприємстві / А.М. Ткаченко, Д.О. Дмитренко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 1. – Том 3. – С. 48-52.
11. Дорожкіна Г.М. Управлінські рішення збільшення виробничих потужностей за конкурентної розвідки / Г.М. Дорожкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 7-12.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗЯХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

### Особливості сільськогосподарської кооперації в умовах трансформаційних перетворень

*Маркіна І. А.*

*доктор економічних наук, професор  
Полтавська державна аграрна академія*

*Сьомич М. І.*

*кандидат наук з державного управління, доцент  
Полтавська державна аграрна академія*

Генезис і розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні відбувся в різні історичні епохи у важких і суперечливих умовах: в дореволюційний період кооперація стала потужним важелем розвитку ринкових відносин в селі і стимулом економічного зростання; кооперація «радянського зразка», характеризувалася розмежуванням власності між членами-пайовиками і повним підпорядкуванням діяльності кооперативів державі, що детимулювало населення до активної діяльності.

З прийняттям в 1997 році Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» [1] споживча кооперація сформувалася кількісно і якісно як значуща соціальна сила, і стала лідируючою формою об'єднання сільських індивідуальних товаровиробників, де практично вся система виробництва, переробки і реалізації знаходились під контролем безпосередньо самих товаровиробників.

З 1991 р. Україною незалежності прийнято понад 150 законів, пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю та селом, спрямованих на підвищення рівня життя сільського населення, але вони не мали позитивного впливу і не поліпшили життя людей у сільській місцевості країни, оскільки ситуація в цьому секторі економіки залишається досить складною й неадекватною його ролі в державі. Так з переходом економіки на ринкову основу сільське господарство як галузь із сезонним виробництвом і уповільненим оборотом капіталу поставлено в гірші умови порівняно з іншими галузями [2].

Разом з тим, міжнародна практика кооперативного руху свідчить про значний вплив на добробут сільських жителів [3, 4]. Забезпечення стабільного розвитку, підвищення ефективності і державна підтримка сільськогосподарської кооперації в умовах системної кризи АПК і становлення ринкової економіки – основні аспекти економічного зростання сфери

сільського господарства країни і подальшого стійкого розвитку сільських територій в нашій країні.

Україна переживає період аграрного реформування і входження в світову інтеграцію, яка накопичила цивілізований досвід ведення агропромислового виробництва.

Сучасний сектор аграрної економіки складається з підприємств трьох типів: колективних, фермерських та особистих підсобних господарств. Останнім часом істотно зросла роль особистих підсобних господарств. Це пов'язано з тим, що багато колективних та фермерських господарства перестали бути основними джерелами життєзабезпечення сільського населення.

Більшість працівників сільського господарства стали власниками земельних часток і майнових паїв, які здають в оренду, за що отримують орендну плату в натуральному вигляді або у вигляді послуг.

Особисті підсобні господарства мають об'єктивне походження. Їх роль і рівень розвитку визначаються рівнем розвитку продуктивних сил країни.

Подальша перспектива розвитку особистих підсобних господарств залежить від багатьох факторів. Соціологічні дослідження і економіко-статистичний аналіз вказують, що одним з таких чинників підвищення виробничих показників особистих підсобних господарств є їх кооперація та інтеграція між собою, сільськогосподарськими підприємствами харчової та переробної промисловістю, зміцнення зв'язків з споживчою кооперацією (рис. 1).

Створення, розвиток і діяльність сільських кооперативів стримується невідповідністю ряду економічних, правових, ідеологічних, інформаційних умов характером кооперативних відносин, основними з яких є [7-9]:

- не вирішеність проблеми стартового капіталу. У зацікавлених у створенні сільської кооперації юридичних і фізичних осіб часто відсутні вільні грошові кошти для внесення в пайові фонди кооперативів. Це робить негативний вплив на створення постачальницько-збутових, переробних, кредитних кооперативів, яким для роботи необхідно якісні сховища, транспорт, лабораторії, обладнання для очищення і переробки сільськогосподарської продукції, засоби для формування фондів фінансової взаємодопомоги тощо;

- розрізненість сільських товаровиробників і наявних сільських кооперативів, відсутність єдиного об'єднуючого центру;

- застаріла і недостатня матеріально-технічна база для заготовок і переробки сільськогосподарської сировини;

- висока вартість кредитних і позикових коштів і недостатнє врахування специфіки сільськогосподарського виробництва при складанні графіків погашення та обслуговування кредитів;





Рис. 1. Система кооперації в АПК [сформовано автором на основі 5; 6]

- збитковість соціально значущих видів діяльності на сільських територіях через низький рівень доходів сільських жителів;
- недостатність пільг і привілеїв на стадії створення і перших років розвитку кооперативів;
- сильна конкуренція з боку торгових мереж, великих акціонерних компаній, що спеціалізуються на перевезеннях, зберіганні, переробці та продажу вітчизняної та імпортової сільгосппродукції;
- нестача кваліфікованих кадрів для роботи в системі сільськогосподарської споживчої кооперації і нерозвиненість системи спеціальної кооперативної освіти;
- недосконалість чинної системи оподаткування, яка не стимулює розвитку сільської кооперації та ускладнює діяльність кооперативів;
- самоусунення в більшості регіонів і районів органів виконавчої та представницької влади від проблем розвитку сільської кооперації;
- відсутність в органах виконавчої влади регіонального рівня окремих структурних підрозділів, що відповідають за стан і розвиток сільськогосподарської кооперації;
- недостатній рівень наукових розробок з різних напрямків розвитку сільської кооперації в конкретних, характерних для сьогоденного стану сільського господарства України, умовах;

- недосконалість кооперативного законодавства;
- відсутність повноцінної офіційної інформації про стан сільської кооперації.

Виробничі відносини в агропромисловому комплексі мають специфічний характер. Проблема їх вдосконалення при введенні ринкових відносин стала більш складною. Глибокі зміни в структурі чинників економічного зростання, погіршення міжгалузевих і внутрішньогалузевих виробничо-господарських зв'язків викликали необхідність перебудови механізму господарювання, підвищити його економічну ефективність [4].

Практика свідчить, що організаційно господарський механізм сільськогосподарської кооперації – багатопланова категорія, що включає широке коло відносин, форм і методів регулювання та управління економікою. Він відображає внутрішні процеси функціонування АПК і кооперації, взаємодію між продуктивними силами і виробничими відносинами. За допомогою взаємопов'язаних економічних важелів і методів він надає ефективну дію на виробництво, розподіл, обмін і споживання продукції. Регулюючу роль на всіх стадіях відтворення суспільного продукту організаційно-господарський механізм сільськогосподарської кооперації може успішно виконувати лише при вдосконаленні всіх його основних ланок (рис. 2).

Перебудова механізму господарювання в агропромисловому комплексі передбачає:

- вдосконалення організаційної структури, форм організації виробництва, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва;
- аналіз збалансованого забезпечення і динамічного зростання економіки на основі інтенсифікації виробництва;
- підвищення ефективності використання сукупності економічних важелів і стимулів впливу на виробництво і на працівників в інтегрованих підприємствах;
- поєднання структури і методів управління, усунення відомчих перешкод, забезпечення оперативності і гнучкості прийняття управлінських рішень;
- вдосконалення інтеграційно-виробничих господарських і фінансово-економічних зв'язків, що базуються на зацікавленості і відповідальності за кінцевий результат і забезпечують їх безперервність, динамічність і економічну ефективність.

Науково обґрунтована розробка цих напрямків повинна базуватися на певній економічній основі. Такою основою, загальною для всіх елементів механізму кооперативно-інтеграційного господарювання, є господарський розрахунок, оскільки комплексне застосування його принципів зумовлює ефективність управлінських, організаційно-економічних рішень.

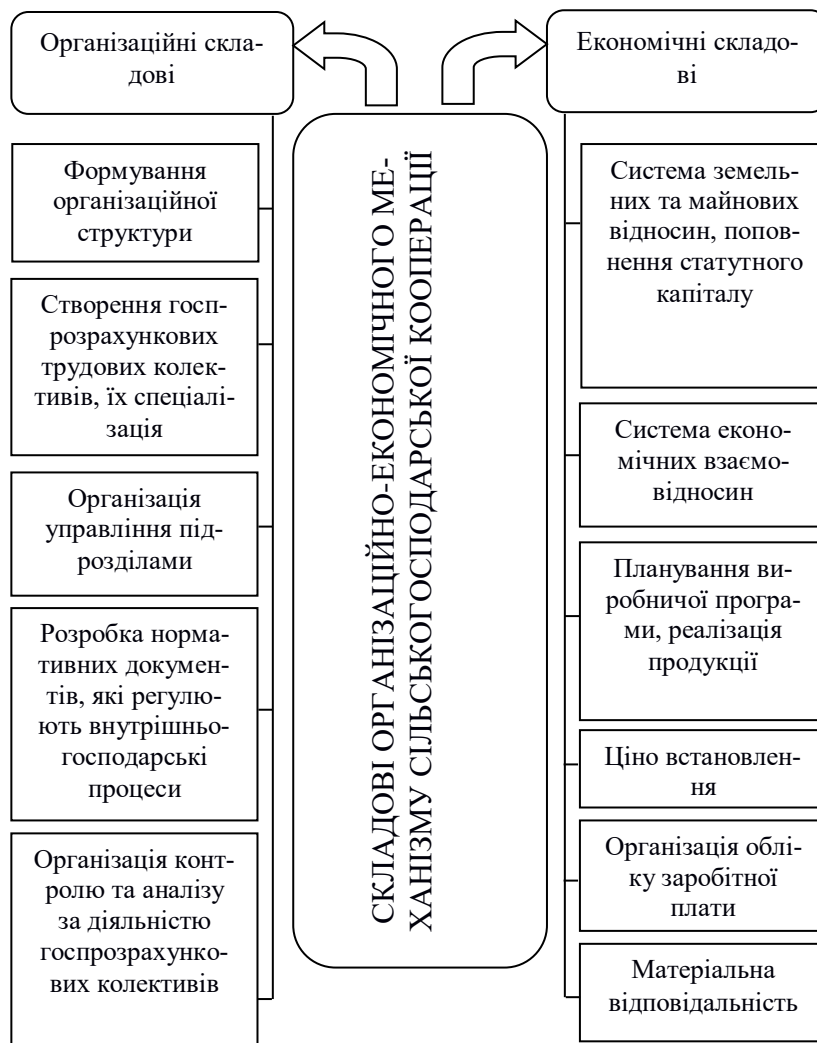


Рис. 2. Складові організаційно-економічного механізму сільськогосподарської кооперації [10]

Одним з перспективних шляхів є розвиток системи сільськогосподарської споживчої кооперації, що дозволить організувати на кооперативних принципах спільну діяльність малих форм господарювання та населення таким чином, щоб члени його мали можливість спільно вирішувати наявні проблеми бізнесу і сільських територій, сприяти задоволенню нагальних соціально-економічних потреб, а так само буде сполучною ланкою між заходами державного впливу на соціальний розвиток села і самими сільськими жителями.

Доцільно відзначити, що структуроутворюючою основою системи сільськогосподарської споживчої кооперації є сільськогосподарські споживчі кооперативи, що об'єднують суб'єктів малого і середнього агробізнесу та особисті підсобні господарства сільських територій, вони виступають в якості базису всієї системи [6, 10, 11].

Слід зазначити, що функції, притаманні всім сільськогосподарським кооперативам, припускають обов'язки, коло діяльності, призначення і

роль. Вони є основними у встановленні взаємозв'язків між об'єктами, які об'єднують їх в систему. Віднесення групи кооперативів до тієї чи іншої підсистеми проводиться за ознакою найбільшого питомої ваги в обсязі виконаних робіт або послуг тієї чи іншої функції.

Тому, кожна складова має виконувати функції і виконувати певну роль в системі (рис. 3).

Розглядаючи сільськогосподарську кооперацію як соціально-економічну систему, доцільно виділити чотири характеризують її групи чинників:

1. Мотивація, тобто рушійні фактори, які спонукають до розвитку кооперації.

2. Форма, тобто сукупність юридичних, соціальних, та інституційних елементів, які визначені виділяють можливості щодо розвитку кооперації в АПК.

3. Рівень розвитку техніки і технології, що визначає можливості конкурентоспроможності та перспективи зростання регіональних кооперативних систем.

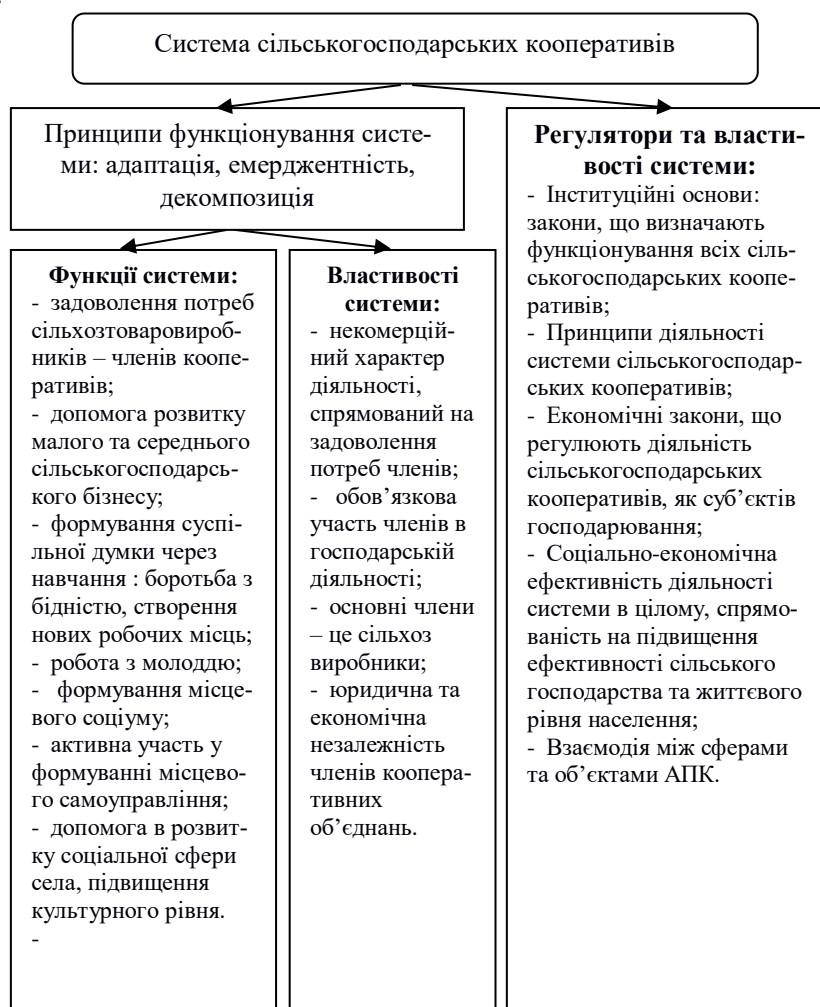


Рис. 3. Система сільськогосподарських споживчих кооперативів [на основі 3, с. 10]

4. Комунікація, тобто вплив рівня розвитку форм і інструментів інформаційної взаємодії між учасниками системи на розвиток кооперації.

Таким чином, запорукою життєздатності системи сільськогосподарської кооперації є взаємодія організацій інфраструктури, що забезпечують діяльність системи, але не є кооперативами, і кооперативів підсистем обслуговування.

Сутність кооперації дозволяє її учасникам подолати проблеми нестачі фінансових і кадрових ресурсів, відсутності або незадовільного стану матеріально-технічної бази, розвитку інфраструктури сільських територій за рахунок спільної діяльності по залученню ресурсів, взаємодії з органами влади різного рівня та рішенням не тільки проблем організації підприємницької діяльності, а й соціальних проблем села. Кооперація для малих форм господарювання є механізмом об'єднання інтересів сільського населення і реалізації соціальної відповідальності держави в рамках приватно-державного партнерства.

#### Література:

1. Закон України : Про сільськогосподарську кооперацію. Верховна Рада України; від 17.07.1997 № 469/97-ВР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/469/97-вр>
2. Воробйов Є.М. Агропромисловий комплекс України: сучасний стан та особливості / Є.М. Воробйов Т.Ю. Гела //– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN)
3. Кузнецова, Н.А. Развитие системы сельскохоз- зйственных потребительских кооперативов: Автореф. дис. докт. экон. Наук. – Саратов, 2005. – 47 с.
4. Мельников В.А. Внутрихозяйственный расчет и другие методы хозяйствования на современном этапе агропромышленного комплекса Краснодарского края./ В. А.Мельников, В. В.Мороз, Е. А. Ярыш, 1998. – Краснодар, – 90 с.
5. Чиназирова С.К. Развитие аграрных предприятий в условиях инновационных преобразований агропромышленного комплекса / С.К. Чиназирова // [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://www.vestnik.adygnet.ru/files/2005.2/128/chinazirova2005\\_2.pdf](http://www.vestnik.adygnet.ru/files/2005.2/128/chinazirova2005_2.pdf)
6. Ильясова А.В. Совершенствование системы формирования и использования ресурсного потенциала сельскохозяйственных потребительских кооперативов / А.В. Ильясова, В.Н. Батова // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего, 2013. – № 8 (12). – С. 296-301.
7. Рунчева Н. В. Розвиток сільськогосподарського кооперативного руху в регіонах України / Н. В. Рунчева // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2013. – №2(22). – С. 113-117.
8. Томич І. Розвиток сільськогосподарських обслуговувальних кооперативів – магістральний шлях для АПК України [Електронний ресурс] / Іван Томич // Новини УАК. – Режим доступу: <http://www.fao.org/partnerships/cooperatives/ru/>.
9. Арбузов. До 2020 р. сільські кооперативи створять 1,6 млн. робочих місць в Україні/ – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/03/25/299095>.

10. Ильясова А. В. Методические подходы к эффективному управлению ресурсным потенциалом сельскохозяйственных кредитных кооперативов / А. В. Ильясова // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего, – 2013. – № 11 (15). – Т.2. – С. 248-254.
11. Кокова Э. Р. Развитие стратегии диверсификации интеграционного процесса в региональном АПК / Э. Р. Кокова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета, 2013. – № 1 (23). – С. 184-187.

## **Інформаційна технологія захисту конфіденційної управлінської інформації**

**Кумченко Ю. О.**

*кандидат технічних наук, старший викладач  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Актуальність теми захисту конфіденційної управлінської інформації обумовлена активним збільшенням інформаційних потоків на підприємствах та інформатизацією сучасного світу. Аналіз систем контролю доступу свідчить про очевидний рух у бік біометричних технологій завдяки їх надійності та достовірності. Потрібно також зазначити, що за даними International Biometric Group та Acuity Market Intelligence проекти, згідно з якими до 2020 року дохід від мобільного біометричного ринку досягне 34,6 млрд. доларів щорічно.

Наукова задача монографії полягає у захисті конфіденційної управлінської інформації з використанням інформаційної технології (ІТ) для ідентифікації персоналу за біометричними параметрами. Задача є актуальною, оскільки її вирішення забезпечить суттєве спрощення захисту інформації, а також підвищить надійність систем безпеки на підприємствах і фінансових установах.

Об'єкт дослідження – процеси ідентифікації персоналу за біометричними параметрами.

Предмет дослідження – методи та моделі для ідентифікації персоналу.

Методи дослідження базуються на комплексному використанні фундаментальних положень, теоретичні дослідження базуються на системному підході, застосуванні методів лінійного програмування, методів спектрального аналізу, методів виділення кордонів, методів комп'ютерної графіки, підході опису інформаційних зв'язків та методології функціонального моделювання.

На основі аналізу сучасних біометричних систем розпізнавання персоналу запропоновано використати мультимодальну (бімодальну) систему ідентифікації, яка складається з двох характеристик: обличчя та голос. Ухвалення рішення про доступ користувача до конфіденційної управлін-



ської інформації являє собою логічну схему, що враховує результати всіх модулів системи ідентифікації.

### Побудова математичної моделі для іт ідентифікації персоналу

Для підтримки інформаційної безпеки або контролю доступу до конфіденційної управлінської інформації, у системах біометричної ідентифікації, персоналу необхідно надати деяку кількість біометричних параметрів.

Нехай маємо  $n$  різних параметрів людини  $P1, P2, \dots, Pn$  та  $m$  кількість персоналу  $L1, L2, \dots, Lm$ . У таблиці 1 наведено кількість параметрів  $Pi$ , притаманних одній людині  $Lj$ .

Задача полягає у такому: необхідно організувати доступ персоналу до конфіденційної інформації так, щоб задовольнялася мінімальна норма для доступу  $dk$ , який встановлюється для кожної людини окремо, в залежності від рівня безпеки, та вартість  $cr$  такої системи була мінімальною.

Таблиця 1

Вихідні дані для математичної моделі ІТ ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів

Персонал, $m$	Біометричні параметри людини, $n$				Мінімальна норма для доступу
	$P1$	$P2$	...	$Pn$	
$L1$	$x11$	$x12$	...	$x1n$	$d1$
$L2$	$x21$	$x22$	...	$x2n$	$d2$
...	...	...	...	...	...
$Lm$	$xm1$	$xm2$	...	$xmn$	$dk$
Вартість системи	$c1$	$c2$	...	$cr$	

1.  $X$  – кількість біометричних параметрів людини.
2. Система обмежень:

$$\begin{cases}
 x_{11} + x_{12} + \dots + x_{1n} \geq d_1, \\
 x_{21} + x_{22} + \dots + x_{2n} \geq d_2, \\
 \Lambda \quad \Lambda \quad \Lambda \quad \Lambda \quad \Lambda \quad \Lambda \quad \Lambda \quad \Lambda \\
 x_{m1} + x_{m2} + \dots + x_{mn} \geq d_k,
 \end{cases} \quad (1)$$

$$x_{ij} \geq 0, \text{ де } i, j = \overline{1, n}; \quad d_i \geq 0, \text{ де } i = \overline{1, k}.$$

Таблиця 2

## Вирішення задачі лінійного програмування

Персонал, m / <i>технологія доступу</i>	Параметри людини для доступу, P			Мін. для доступу, d	F max
	Відбиток пальця	Радужна оболонка	Пароль		
Адміністратор системи контролю доступу 1	65	65	100	230	1056
Директор 1	60	60	100	220	1056
Охоронець 1	55	55	100	210	1056
Інший персонал 1	50	50	100	200	1056
<b>Вартість системи, x10<sup>4</sup></b>	0.6	10	0.08		
<i>технологія доступу</i>	<i>Голос</i>	<i>Обличчя</i>	<i>Пароль</i>		
Адміністратор системи контролю доступу 2	60	70	100	230	108
Директор 2	60	60	100	220	108
Охоронець 2	55	55	100	210	108
Інший персонал 2	50	50	100	200	108
<b>Вартість системи, x10<sup>4</sup></b>	0.2	1.1	0.08		
<i>технологія доступу</i>	<i>Вени долоні</i>	<i>Сітківка ока</i>	<i>Пароль</i>		
Адміністратор системи контролю доступу 3	65	65	100	230	935
Директор 3	60	60	100	220	935
Охоронець 3	55	55	100	210	935
Інший персонал 3	50	50	100	200	935
<b>Вартість системи, x10<sup>4</sup></b>	9	1.3	0.08		

Fmin	
Значення функції (умова 1 адміністратор):	697
Значення функції (умова 1 директор):	644
Значення функції (умова 1 охоронець):	591
Значення функції (умова 1 інші):	538

Значення функції (умова 2 адміністратор):	97
Значення функції (умова 2 директор):	86
Значення функції (умова 2 охоронець):	79.5
Значення функції (умова 2 інші):	73

Значення функції (умова 3 адміністратор):	677.5
Значення функції (умова 3 директор):	626
Значення функції (умова 3 охоронець):	574.5
Значення функції (умова 3 інші):	523

Найменші 4 значення: 73;79.5;86;97

Pc	
Відбиток пальця	80 %
Радужна оболонка	100 %
Пароль	100 %
Голос	60 %
Обличчя	80 %
Вени долоні	90 %
Сітківка ока	90 %

Нормоване значення вартості системи:  $C = C_r / 10000$

Fmax – максимальне значення функції

Fmin – мінімальне значення функції

Pc – середні статистичні показники розпізнавання

## 3. Мінімум цільової функції:

$$F(X) = c_1x_1 + c_2x_2 + K + c_r x_n \rightarrow \min. \quad (2)$$

Отже, було введено визначники для невідомих  $X$  у задачі та зафіксовано обмеження для них:  $x_{ij} \geq 0$ , де  $i, j = \overline{1, n}$ ;  $d_i \geq 0$ , де  $i = \overline{1, k}$ . Складено систему обмежень (1) задачі відносно мінімальної норми для доступу  $dk$  та цільову функцію з встановленим екстремумом:  $F(X) = c_1x_1 + c_2x_2 + K + c_r x_n \rightarrow \min$ .

Вище наведена модель належить до задач лінійного програмування, тому представлено її вирішення в пакеті Excel (табл. 2).

З розрахунку видно, що найменші 4 значення функції (73; 79.5; 86 та 97) у технології доступу, яка використовує поєднання голосу, обличчя та пароля. Обране поєднання біометричних параметрів відповідає встановленому екстремуму цільової функції (2).

## Опис схеми інформаційних зв'язків розробленої іт ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів

Опис схеми інформаційних зв'язків виконаємо використовуючи сучасний американський стандарт NIST Special Publication 800-183 (липень 2016 р.) від National Institute of Standards and Technology [1]. Даний документ був випущений у серії SP 800, Computer Security, що має на увазі його безпосереднє відношення до інформаційної безпеки. Автором NIST SP 800-183 є Jeffrey Voas, відомий ще з початку 1990-х років публікаціями з теорії оцінювання та тестування програмного забезпечення.

У NIST SP 800-183 пропонується унікальний підхід в описі інформаційних зв'язків. Для цього використовується п'ять типів примітивів: 1) Sensor, 2) Aggregator, 3) Communication Channel, 4) External Utility (eUtility), 5) Decision Trigger (рис. 1).

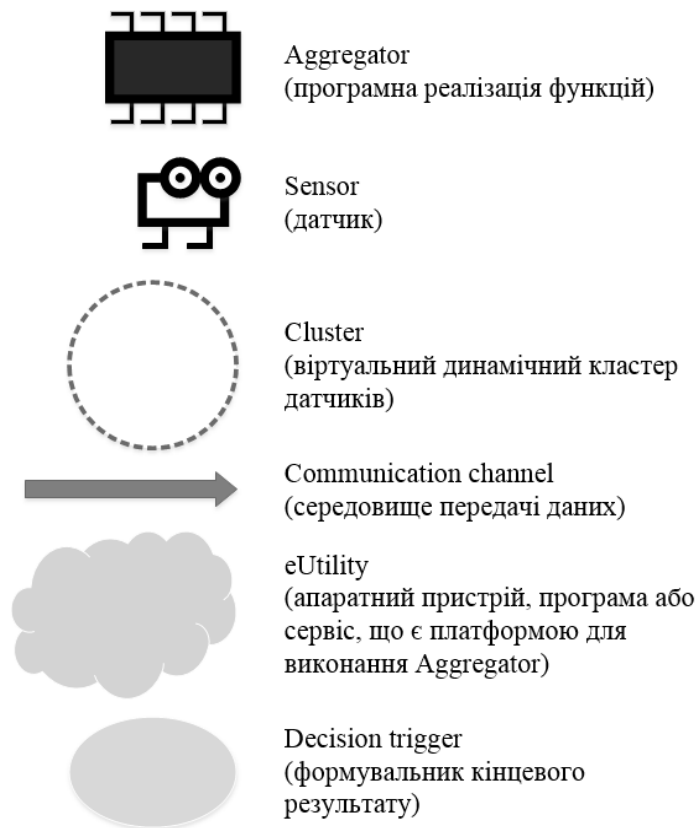


Рисунок 1 – Примітиви стандарту NIST SP 800-183

### Primitive № 1: Sensor

Sensor – це датчик, призначений для вимірювання фізичних параметрів (температура, вологість, тиск, прискорення тощо).

### Primitive № 2: Aggregator

Sensor передає інформацію в Aggregator, який представляє собою програмну реалізацію функцій (можливо, з використанням штучного інтелекту), що перетворюють вихідні (raw) дані в проміжні агреговані дані.

Для Aggregator введено ще поняття акторів (Actor) обробки даних двох типів: Cluster & Weight. Під Cluster мається на увазі віртуальний динамічний Cluster of Sensors, який організовується та змінюється в залежності від підходу до агрегації даних. Під Weight мається на увазі ваговий коефіцієнт (також, можливо, динамічний), який застосовується для обробки даних за допомогою Aggregator.

#### Primitive № 3: Communication Channel

Communication Channel представляє собою віртуальну або фізичну середу передачі даних, що об'єднує всі інші примітиви.

#### Primitive № 4: eUtility ( External Utility)

Під eUtility мається на увазі будь-який апаратний пристрій, програма або сервіс, що є платформою для виконання Aggregator. У майбутньому передбачається конкретизувати даний примітив, виділивши кілька категорій.

#### Primitive № 5: Decision Trigger

Decision Trigger формує кінцевий результат, необхідний для виконання цільової функції конкретної системи [2].

Схема інформаційних зв'язків розробленої ІТ ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів для захисту конфіденційної управлінської інформації складається з таких компонентів: 1) U – користувач (об'єкт ідентифікації), 2) C – кластер датчиків, 3) S – датчик, 4) A – програмна реалізація функцій, 5) eU – апаратний пристрій, програма або сервіс, 6) віртуальна та фізична середа передачі даних, 7) формувальник кінцевого результату (рис. 2). Для опису невеликої ІТ кількість компонентів достатня, а при збільшенні розмірності можна застосувати ієрархічні структури.

Користувач U безконтактно надає дві свої біометричні характеристики обличчя та голос на два кластера C1 і C2, кожен з яких складається з двох сенсорів: S1, S2 – звичайна та інфрачервона камери; S3, S4 – два мікрофона. Фізично U контактує з сенсором S5 – для введення паролю.

Сенсори S1, S2, S3, S4 передають інформаційних потік від U до агрегаторів A1 та A2, які є складовими мультимодального апаратного пристрою eU1. Пристрій eU1 фізично пов'язаний двома лініями зв'язку (USB та 3,5 мм аудіо кабелем) з ЕОМ eU2.

ЕОМ eU2 містить чотири програми eU2.1, eU2.2, eU2.3, eU2.4 та підключену клавіатуру eU3, яка є платформою для агрегатора A3. eU2.1 попередньо оброблює зображення та формує еталонний зразок обличчя [3]. eU2.2 попередньо оброблює звук та формує еталонний зразок голосу. eU2.3 приймає два потоки інформації з попередньо обробленими сигналами від eU2.1, eU2.2 та потік від eU3 для локального шифрування еталонних зразків засобами CryptoJS.

Зашифровані зразки передаються до БД eU4. Агрегатор БД A7 пов'язаний із двома агрегаторами A8 та A9 хмарного сервісу eU5 (SkyBiometry – Cloud Based Biometrics API as a Service, Microsoft Cognitive Services, Google Speech), який виконує роль порівняльного алгоритму.

Веб-браузер eU2.4 (Google Chrome) отримує інформацію від eU5 у вигляді двох потоків інформації  $x$  та  $y$ , і передає дані формувальнику кінцевого результату для виконання цільової функції системи  $D=f(x,y)$ . На виході отримуємо результат про дозвіл або заборону доступу до конфіденційної інформації конкретного користувача U.

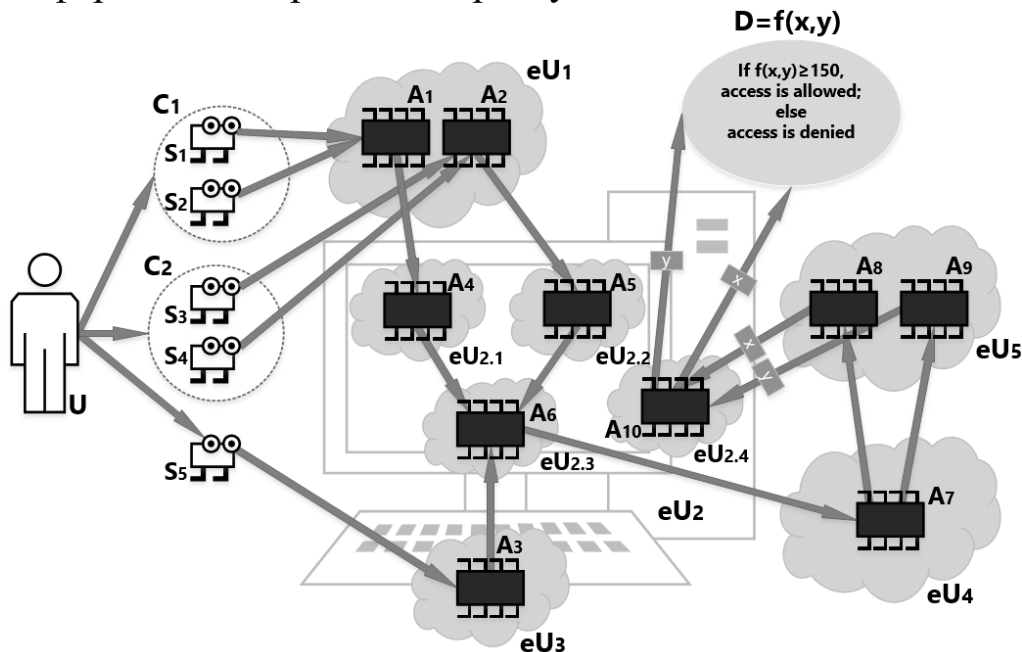


Рисунок 2 – Схема інформаційних зв'язків розробленої ІТ ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів

### Розробка структурно-функціональної моделі ІТ ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів

Для розробки структурно-функціональної моделі використовуються різноманітні методики графічного представлення. Одним з них є IDEF0 [4, 5] – нотація графічного моделювання, яка використовується для створення функціональної моделі, що відображає структуру і функції системи, а також потоки інформації і матеріальних об'єктів, що зв'язують ці функції [6].

Спочатку необхідно побудувати контекстну діаграму – це сама верхня діаграма, на якій об'єкт моделювання представлений єдиним блоком з граничними стрілками. Ця діаграма називається A-0 (A мінус нуль). Стрілки на цій діаграмі відображають зв'язку об'єкта моделювання з навколишнім середовищем. Діаграма A-0 встановлює область моделювання та її границю (рис. 3).

Наступним кроком буде декомпозиція. Нотація IDEF0 підтримує послідовну декомпозицію процесу до необхідного рівня деталізації. Дочірня діаграма, створювана при декомпозиції, охоплює ту ж область, що і батьківський процес, але описує її більш детально. Згідно з методологією IDEF0 при декомпозиції стрілки батьківського процесу переносяться на дочірню діаграму у вигляді граничних стрілок (рис. 4).

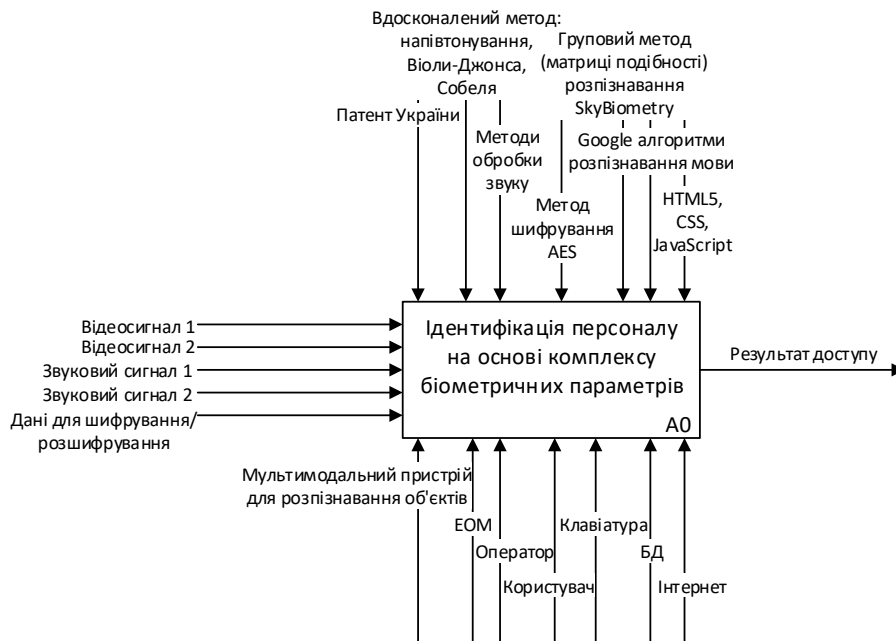


Рисунок 3 – Контекстна діаграма IDEF0 ІТ ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів

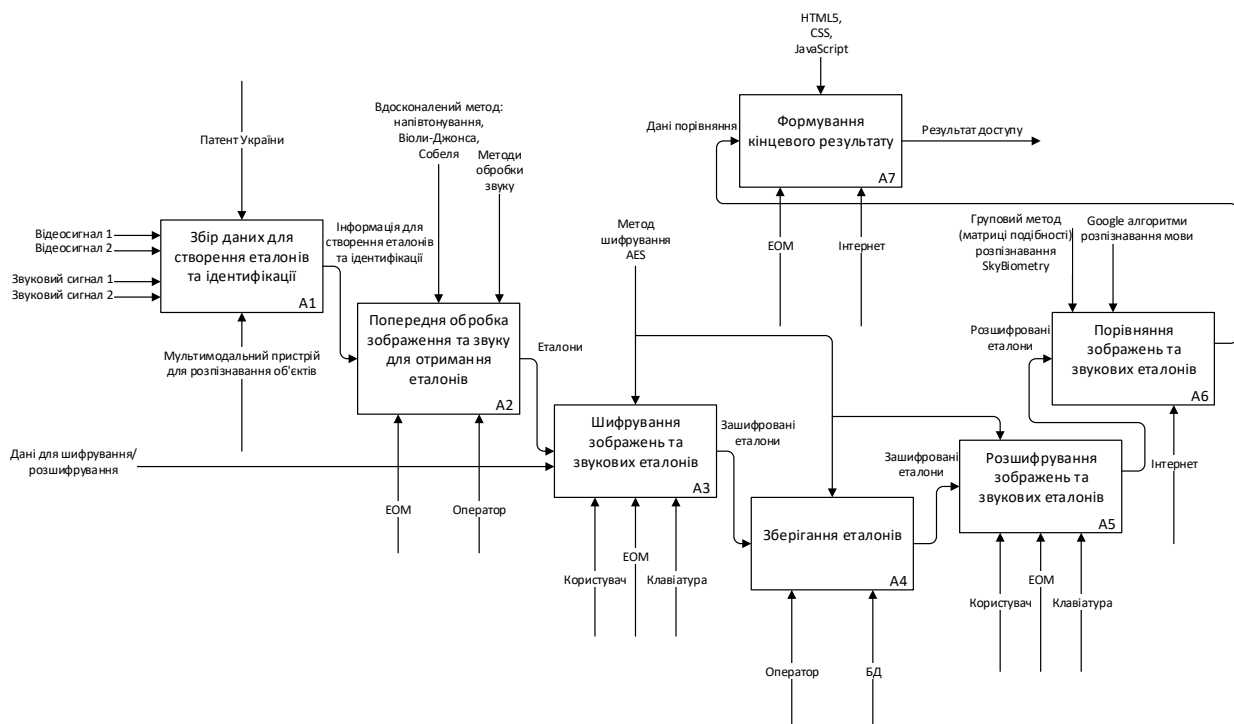


Рисунок 4 – Дочірня діаграма IDEF0 ІТ ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів



Блоки діаграми IDEF0, зі складним внутрішнім функціонуванням, потребують додаткової декомпозиції. У нашому випадку блок А2 «Попередня обробка зображення та звуку для отримання еталонів» (рис. 5) підлягає більш детальному розгляду його функціонування.

Будемо вважати, що рівень декомпозиції розглянутих діаграм достатній для відображення мети моделювання, і на діаграмах нижнього рівня використовуються елементарні функції, з точки зору користувача системи.

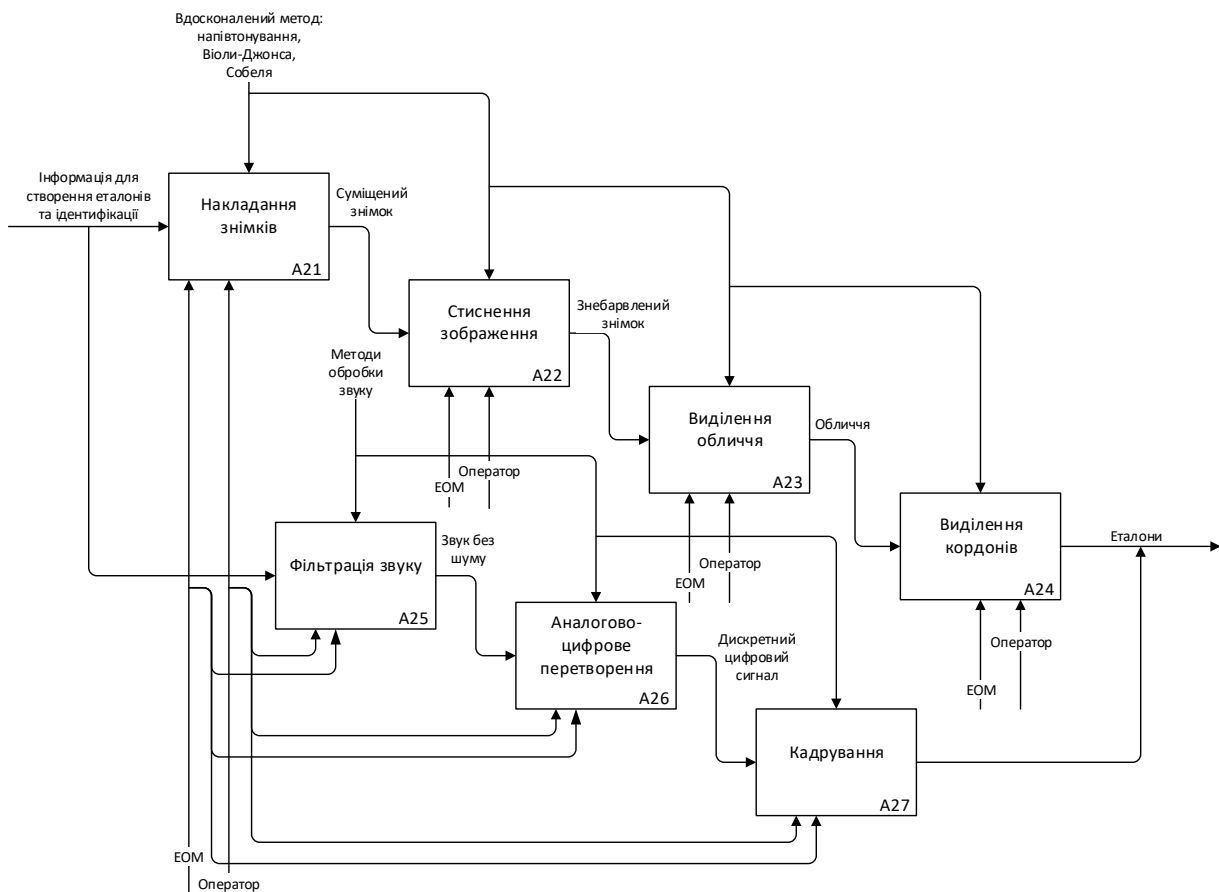


Рисунок 5 – IDEF0-діаграма декомпозиції блоку А2 «Попередня обробка зображення та звуку для отримання еталонів»

### Оцінка точності роботи біометричної ІТ ідентифікації персоналу

Для оцінки точності роботи будь-якої біометричної технології прийнято використовувати характеристичну криву: DET – Detection error tradeoff (помилка виявлення, отримана при компромісному виборі параметрів), яка встановлює залежність між помилками FRR – False Rejection Rate (рівень помилкових відмов) і FAR – False Acceptance Rate (рівень помилкових дозволів) (табл. 3). Для мультимодального рішення отримуємо наступну DET-криву (рис. 6).

Отже, з таблиці 3 видно, що якщо використовувати унімодальну або мультимодальну систему в організації з кількістю персоналу:

$N = \sqrt{\frac{1}{0.0001}} = 100$  (осіб), то система з використанням голосу не пропустить 48% (FRR) персоналу, який має доступ, обличчя – 6.5% (FRR), мультимодальна – 3% (FRR).

Таблиця 3

**Залежність між помилками FRR і FAR унімодальних біометричних систем та розробленої мультимодальної**

№	Біометрична характеристика (ознака)					
	Унімодальна				Мультимодальна	
	Голос		Обличчя		Голос та обличчя	
	FRR, %	FAR, %	FRR, %	FAR, %	FRR, %	FAR, %
1.	48	0.01	6.5	0.01	3	0.01
2.	46	0.02	5.1	0.02	1.9	0.02
3.	42	0.05	5	0.05	1.8	0.03
4.	35	0.1	4.8	0.1	1	0.05
5.	30	0.2	4	0.2	0.9	0.07
6.	20	0.4	3	0.4	0.8	0.1
7.	18	0.5	2.2	0.5	0.8	0.2
8.	10	1	2	1	0.7	0.3
9.	7.5	2	1.5	2	0.6	0.4
10.	4	5	1	5	0.5	0.45
11.	3	10	0.48	10	0.35	0.5
12.	1.5	15	0.48	15	0.3	0.8
13.	0.9	20	0.48	20	0.25	1
14.	0.2	37	0.3	30	0.15	1.1
15.	0.02	38	0.02	42	0.02	1.2

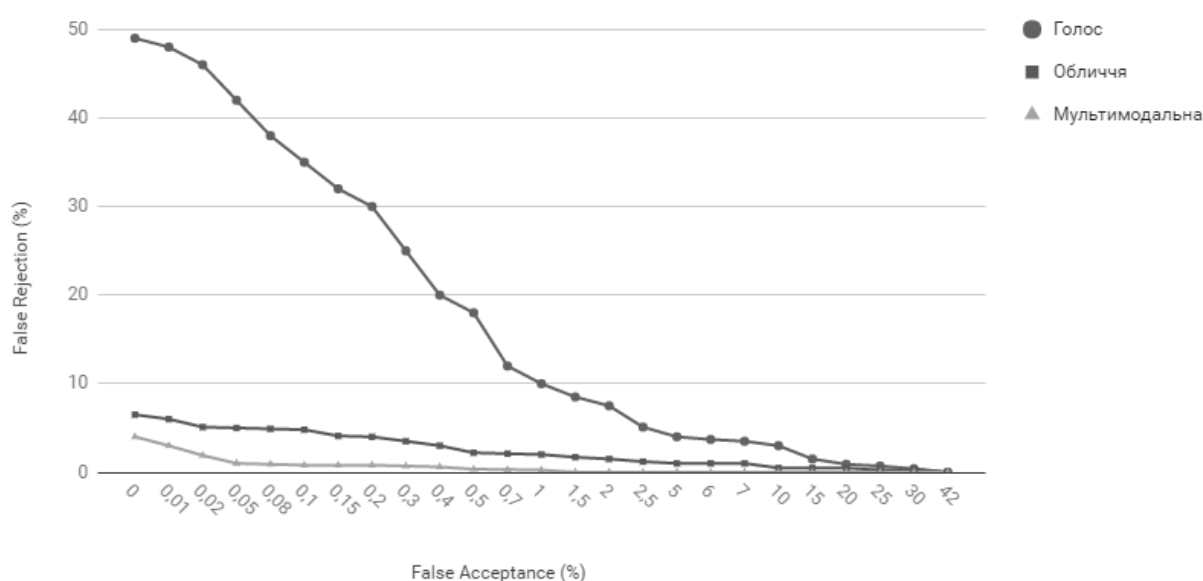


Рисунок 6 – Оцінка точності роботи біометричної системи (DET-криві)

При аналізі останнього рядка таблиці 3 (15) видно, що якщо в органі-

зації:  $N = \sqrt{\frac{1}{0.01}} = 10$  (осіб), то мультимодальна система у 33 рази надійніша ніж унімодальні системи: голос – 38% (FAR), обличчя – 42% (FAR), мультимодальна (голос та обличчя) – 1.2% (FAR).

### **Метод шифрування для створених еталонних зразків біометричних характеристик персоналу**

Метод, який буде запропоновано, дозволить користувачам ІТ вибирати еталонні зразки власних біометричних характеристик і шифрувати їх на стороні клієнта з використанням коду доступу.

У серверному коді необхідності не буде, ніяка інформація між клієнтом і сервером передаватися не буде – це підвищить довіру користувача до запропонованого методу загалом. Для реалізації використаємо HTML5 FileReader API та бібліотеку шифрування JavaScript – CryptoJS.

CryptoJS [7] є зростаюча колекція стандартних і надійних криптографічних алгоритмів, реалізованих у JavaScript з використанням передового досвіду і моделей. Вони швидкі, мають послідовний і простий інтерфейс. CryptoJS – це програмне забезпечення з відкритим вихідним кодом.

Для вирішення нашої задачі шифрування зразків для доступу до конфіденційної управлінської інформації обрано алгоритм Advanced Encryption Standard (AES) – симетричний алгоритм блочного шифрування (розмір блока 128 біт, ключ 128/192/256 біт), фіналіст конкурсу AES і прийнятий в якості американського стандарту шифрування урядом США. Вибір припав на AES з розрахуванням на широке використання і активний аналіз алгоритму, як це було з його попередником – DES. Державний інститут стандартів і технологій (National Institute of Standards and Technology, NIST) США опублікував попередню специфікацію AES 26 жовтня 2001 року, після п'ятилітньої підготовки. 26 травня 2002 року AES оголошено стандартом шифрування. Станом на 2009 рік AES є одним із найпоширеніших алгоритмів симетричного шифрування [8].

HTML5 FileReader API [9] – спосіб читання вмісту файлу або Blob (Binary Large Object – бінарний великий об'єкт) об'єкту у пам'яті. Об'єкт FileReader дозволяє нам читати вміст локальних файлів за допомогою JavaScript, але тільки тих файлів, які були обрані користувачем безпосередньо через діалогове вікно, що пропонує обрати файл. Браузери які підтримують дану технологію наведено на рисунку 7.

IE	Edge *	Firefox	Chrome	Safari
			47	
8			48	
9		44	49	9
11	13	45	50	9.1
	14	46	51	TP
		47	52	
		48	53	
Opera	iOS Safari *	Opera Mini *	Android Browser *	Chrome for Android
			4.3	
			4.4	
	8.4		4.4.4	
36	9.2	8	47	49
37	9.3			
38				

Рисунок 7 – Підтримка технології FileReader API

Після завантаження файлу еталона біометричної характеристики його вміст перетворюється на строку URI-даних. Перевага полягає в тому, що еталон зберігає свій початковий вміст безпосередньо в URI, тому ми можемо записати вміст файлу у вигляді тексту, а також додати до нього запропоноване вище шифрування з обраним паролем. Під час розшифровки відбувається зворотна процедура [10].

Для реалізації розробленого алгоритму створення еталону зображення та подальшого шифрування біометричних зразків використовуємо сучасні мови Web-програмування: HTML5 та JavaScript, а також спеціальну мову CSS (каскадні таблиці стилів), щоб візуально представити сторінки, написаних мовами розмітки даних.

На рисунку 8 представлено головну сторінку створеного сайту, який має наступну структуру сторінок: головна, БД, публікації та шифрування. Структура кожної окремої сторінки містить: header (верхня частина сторінки), nav (навігаційне меню), menu (меню правої секції), body (основна частина сторінки) та footer (нижня частина сторінки).

Усього сайт використовує 14 різних стилів, які прописані у `<style>...</style>` та має адаптивний дизайн.



Kumchenko

Biometry

• [Головна](#) • [База даних](#) • [Публікації](#)

### Завантаження біометричної характеристики

Для додавання обличчя натисніть "Додати"



### Меню

• [Головна](#)  
• [База даних](#)  
• [Публікації](#)

Рисунок 8 – Головна сторінка створеного сайту Kumchenko Biometry

Першим кроком при роботі з сайтом є додавання біометричної характеристики для цієї дії необхідно натиснути кнопку «Додати», а для завантаження нової – «Очистити». Після того, як біохарактеристика відобразиться у браузері, можна переходити до наступних кроків.

Другий та третій кроки – це знебарвлення та виділення області ідентифікації.

Четвертий крок – це виділення кордонів та додавання еталону до БД.

П'ятий, останній крок, реалізує шифрування еталона засобами CryptoJS.

### Висновки

Використання ІТ ідентифікації персоналу, з застосуванням мультимодальних біометричних параметрів, для захисту конфіденційної управлінської інформації має суттєві переваги. Завдяки поєднання методів, що враховують відразу кілька біометричних характеристик, можна підвищити захищеність інформаційних ресурсів від несанкціонованого доступу загалом.

Розроблено математичну модель у вигляді задачі лінійного програмування з обмеженнями біометричної ІТ ідентифікації персоналу для зменшення вартості.

З розрахунку розробленої математичної моделі ІТ ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів видно, що найменші 4 значення функції: 73; 79.5; 86 та 97 у технології доступу, яка використовує поєднання голосу, обличчя та пароля. Обране поєднання біо-

метричних параметрів у дослідженні відповідає встановленому екстремуму цільової функції:  $F(X) = c_1x_1 + c_2x_2 + K + c_r x_n \rightarrow \min$ .

Зроблено опис схеми інформаційних зв'язків розробленої ІТ ідентифікації персоналу на основі комплексу біометричних параметрів використовуючи сучасний американський стандарт NIST Special Publication 800-183 від National Institute of Standards and Technology та розроблено структурно-функціональну модель за допомогою IDEF0-діаграм.

При оцінці точності роботи ІТ біометричної ідентифікації персоналу було встановлено, що якщо використовувати унімодальну або мультимодальну систему в організації з кількістю персоналу: 100 осіб, то система з використанням голосу не пропустить 48% (FRR) персоналу, який має доступ, обличчя – 6.5% (FRR), мультимодальна – 3% (FRR), а якщо в організації: 10 осіб, то мультимодальна система у 33 рази надійніша ніж унімодальні системи: голос – 38% (FAR), обличчя – 42% (FAR), мультимодальна (голос та обличчя) – 1.2% (FAR).

Запропоновано та реалізовано метод шифрування для створених еталонних зразків біометричних характеристик людини, який дозволяє користувачам ІТ вибирати еталонні зразки власних біометричних характеристик і шифрувати їх на стороні клієнта з використанням коду доступу. Ніяка інформація між клієнтом і сервером передаватися не буде – це підвищить довіру користувача до розробленого методу загалом.

Реалізовано розроблений алгоритм створення еталону біометричної характеристики, подальше його шифрування та зберігання шляхом використання сучасних мов Web-програмування: HTML5 та JavaScript, а також спеціальної мови CSS (каскадні таблиці стилів), щоб візуально представити сторінки, написаних мовами розмітки даних.

### Список літератури

1. Voas J. NIST Special Publication 800-183 [Електронний ресурс] / Jeffrey Voas // National Institute of Standards and Technology (NIST). – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.800-183.pdf>.
2. Скляр В. NIST рекомендует: строительные блоки для описания IoT [Електронний ресурс] / Владимир Скляр. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://habrahabr.ru/post/314956/>.
3. Kupin A., Kumchenko Y. Improved Algorithm for Creating a Template for the Information Technology of Biometric Identification //Metallurgical & Mining Industry. – 2015. – №. 4.
4. Методология функционального моделирования IDEF0 [Електронний ресурс] // ИПК Издательство стандартов. – 2000. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.nsu.ru/smk/files/idef.pdf>.
5. Моделирование бизнес-процессов: Нотация IDEF0 [Електронний ресурс] // Документация Business Studio. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/idef0>.



6. Методология IDEF0 [Електронний ресурс] // ITteach. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://itteach.ru/bpwin/metodologiya-idef0>.
7. CryptoJS. JavaScript бібліотека криптографічних стандартів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://code.google.com/archive/p/crypto-js/>.
8. Biryukov, Alex and Khovratovich, Dmitry. Related-key Cryptanalysis of the Full AES-192 and AES-256. – Advances in Cryptology – ASIACRYPT 2009.
9. File API [Електронний ресурс] // W3C Working Draft. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.w3.org/TR/FileAPI/#dfn-filereader>.
10. Angelov M. Creating a File Encryption App with JavaScript [Електронний ресурс] / Martin Angelov // Tutorialzine. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://tutorialzine.com/2013/11/javascript-file-encrypter/>.

## **Концепція управління ризиками в системі розвитку фінансово-економічного потенціалу залізорудного підприємства**

*Капканець В. С.*

*аспірант,*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Процес інтеграції України у глобальний економічний простір диктує сучасним промисловим підприємствам важкі, а й іноді досить жорсткі умови існування. З огляду на це, кожен суб'єкт господарювання не лише повинен гнучко адаптуватись до мінливих вимог зовнішнього середовища, а й враховувати вплив різного роду економічних ризиків. Особливо це стосується системи розвитку фінансово-економічного потенціалу, дієвість та збалансованість якої ґрунтується на ефективному розподілі фінансових ресурсів в умовах невизначеності. Тому, на сьогодні усе більшої актуальності набуває питання формування загальної концепції нейтралізації ризиків в процесі управління фінансово-економічним потенціалом підприємств промислових галузей господарства.

Проблема дослідження впливу економічних ризиків на перебіг процесів у будь-якій сфері діяльності являється предметом вивчення багатьох зарубіжних й вітчизняних науковців, а в системі управління фінансово-економічним потенціалом підприємств знаходить своє другорядне відображення в працях таких провідних економістів як: В. Артеменко, Є. Афанасьєв, В. Бикова, І. Бланк, Н. Гнип, Б. Данілішин, П. Єгоров, В. Ковальов, П. Комарецька, Н. Левченко, М. Мескон, Т. Момот, Б. Мочалов, В. Савчук, Ю. Сердюк-Копчекчи, Е. Сорокіна, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Федонін, О. Щекевич та інші [1-4]. Однак, незважаючи на широке коло досліджень, присвячених означеній проблемі в цілому, ще недостатньо приділено уваги вивченню особливостей впливу ризиків на системне акумулювання, накопичення та розподіл фінансових ресурсів в господарській діяльності підприємств залізорудної галузі гірничо-металургійного комплексу України.

Метою наукової статті є формування загальних концептуальних положень управління ризиками в системі стратегічного розвитку фінансово-економічного потенціалу залізорудних підприємств з урахуванням особливостей досліджуваної галузі.

В сучасних мовах господарювання ефективна реалізація стратегічної політики управління фінансово-економічним потенціалом суб'єктів господарювання неможлива без урахування впливу й можливих наслідків різного роду ризиків. При цьому подібний моніторинг має здійснюватися на всіх етапах оптимізації та прогнозування подальших тенденцій фінансового розвитку, а також охоплювати всі господарські процеси, починаючи з оптимізації плану розподілу усіх видів ресурсів відповідно до наявних потреб і закінчуючи коригуванням стратегічних орієнтирів подальшого функціонування.

Подібні ризики слід називати фінансовими, і вони тісно переплітаються між собою та представляють здебільшого складну систему причинно-наслідкових зв'язків. В широкому розумінні вони найчастіше пов'язані з інвестиційними та операційними ризиками, а також з ризиками структури капіталу (фінансово-економічна діяльність підприємств, яка призводить до суттєвих змін у структурі й складі капіталу) [2, с. 266].

В системі розвитку фінансово-економічного потенціалу суб'єктів господарювання фінансові ризики варто розглядати за декількома варіантами: по-перше, – це очікуваний прямий збиток, тобто потенційна вірогідність втрати певних фінансових ресурсів; по-друге, – це ймовірний непрямий збиток, тобто можливість недоотримання очікуваних грошових надходжень (доходів) відносно обсягу фінансово-економічного потенціалу, розрахованого на раціональне використання ресурсів на певний період; по-третє, – це можливий дохід в умовах сприятливої кон'юнктури ринку, тобто вірогідність одержання додаткових коштів, пов'язаних з тим чи іншим ризиком. З огляду на це, фінансові ризики можна віднести до групи спекулятивних ризиків, наслідком яких можуть бути як і втрати, так і неочікуваний виграш [3, с. 23].

Взагалі використання різних методів управління фінансовими ризиками повинно передбачати розробку так званого ризик-плану, який, в свою чергу, стає підґрунтям для вибору й застосування практичного інструментарію боротьби з непередбачуваними ситуаціями. При цьому, такий доволі складний процес звісно має контролюватись та координуватись. Тому, в системі розвитку фінансово-економічного потенціалу управління ризиками має поєднувати три взаємозалежні підсистеми, котрі функціонально передбачають фінансове планування, механізм нейтралізації ризиків та процес фінансового контролю. Такий концептуальний механізм в умовах діяльності залізорудного підприємства можна представити на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальний механізм управління ризиками в системі розвитку фінансово-економічного потенціалу залізорудного підприємства

Найважливішим аспектом в управлінні фінансовими ризиками є оптимальний вибір інструментів їх нейтралізації відповідно до розробленого стратегічного ризик-плану. При цьому фінансування заходів щодо їх практичного фінансування не лише зменшує ймовірність настання несприятливих ситуацій, а й обмежує очікуваний збиток в разі їх виникнення. Взагалі такий процес фінансування має передбачати пошук й мобілі-

зацію грошових ресурсів з метою здійснення організаційних заходів запобігання збиткам, тим самим створюючи фінансову складову ризик-плану, яка дозволяє вважати його невід'ємним параметром формування фінансово-економічного потенціалу підприємств [4, с. 319].

Враховуючи вищесказане, наведемо основні інструменти нейтралізації фінансових ризиків, які мають безпосередній вплив на формування фінансово-економічного потенціалу підприємств залізорудної галузі:

1) Уникнення ризику. Даний метод нейтралізації фінансових ризиків являється найбільш жорстким та радикальним, так як передбачає розробку таких внутрішньо-організаційних заходів, котрі повністю виключають певний вид фінансового ризику. До подібних заходів можна віднести:

- відмову від залучення у великих обсягах позикового капіталу;
- зменшення частоти використання низьколіквідних оборотних активів;
- відмову від здійснення тих фінансових операцій, які характеризуються надмірно високим рівнем ризику;
- відмову від постійного використання тимчасово вільних активів у грошовій формі в короткострокових вкладеннях.

2) Встановлення порогу концентрації ризику. Такий механізм застосовується по відношенню тих фінансових операцій, які здійснюються у зонах критичного та катастрофічного ризиків, що досить характерно саме для підприємств залізорудної галузі. Подібна лімітація реалізується за допомогою встановлення відповідних внутрішньо-організаційних фінансових меж й нормативів у процесі формування стратегії розвитку фінансово-економічного потенціалу та фінансової політики в цілому. Означена система фінансових нормативів, які забезпечують лімітацію концентрації ризиків, зазвичай може включати:

- граничну питому вагу (обсяг) залучених коштів, які використовуються в фінансово-господарській діяльності;
- мінімальну питому вагу (обсяг) високоліквідних активів;
- максимально можливий обсяг депозитного вкладу, який розміщується лише в одному банку;
- максимальний період переведення грошових коштів у дебіторську заборгованість;
- максимальний обсяг вкладення коштів у цінні папери одного найбільш вагомого емітента.

3) Хеджування. Слід сказати, що дана категорія застосовується у фінансовому менеджменті в широкому та вузькому практичному значеннях. В загальному розумінні термін «хеджування» представляє собою процес використання будь-яких інструментів зниження ризику ймовірних фінансових втрат, причому як внутрішніх, так і зовнішніх. У вузькому практичному значенні поняття характеризує внутрішній метод нейтралізації фі-

нансових ризиків, що базується на застосуванні спеціальних фінансових інструментів. При настанні ризикової події саме хеджування ризиків шляхом здійснення відповідних операцій з цінними паперами являється високоефективним механізмом зменшення ймовірних фінансових збитків. Однак хеджування не є безоплатним, так як здебільшого вимагає затрати на виплату премій по опціонах, комісійної винагороди брокерам тощо. Проте, слід сказати, що рівень даних витрат значно нижчий, ніж рівень витрат, наприклад, по зовнішньому страхуванню фінансових ризиків.

4) Диверсифікація ризиків. Прикладна ідея цього механізму заснована на розподілі фінансових ризиків, тим самим перешкоджаючи їх концентрації. Застосовується, в основному, для нейтралізації негативних фінансових наслідків специфічних (несистематичних) видів ризиків. Крім того, даний інструмент також дозволяє мінімізувати портфельні фінансові ризики.

5) Розподіл ризиків. Даний інструмент полягає у частковій передачі фінансових ризиків своїм партнерам по окремих операціях. Причому господарським партнерам передається саме та частина фінансових ризиків підприємства, по якій вони мають більше практичних можливостей щодо нейтралізації їх негативних наслідків, а також мають в своєму розпорядженні більш ефективні методи внутрішньо-організаційного страхового захисту.

6) Самострахування або внутрішнє страхування. Передбачає створення підприємством резерву власних фінансових ресурсів, які дають можливість долати негативні наслідки ризиків по тих фінансових операціях, що не стосуються дій контрагентів.

7) Зовнішнє страхування. В загальному розумінні метод «страхування» являє собою передачу фінансових ризиків від їх носія, тобто суб'єкта господарювання, – страховій компанії, при цьому забезпечуючи компенсацію збитків й втрат за рахунок грошових коштів страхових фондів підприємства. Слід зазначити, що розмір збитків може значно відрізнятись від сплаченої страхової премії як у більшу, так і в меншу сторону, але не перевищувати встановленого грошового обсягу. Усі додаткові втрати покриваються за рахунок власних засобів підприємства або залучених коштів.

Отже, розкривши сутність перелічених вище способів нейтралізації фінансових ризиків, варто зазначити, що в умовах функціонування залізничного підприємства кожен розглянутий інструмент має свою специфіку застосування. Так, уникнення ризику загалом передбачає звичайне ухилення від заходу, пов'язаного з фінансово-виробничим ризиком, а тому являється по суті відмовою від одержання частки прибутку. Встановлення порогу концентрації ризику можна застосовувати ширше, однак лише по відношенню другорядних ризиків, які меншою мірою характерні для віт-



чизняних промислових підприємств. Фінансування ризиків за допомогою методу хеджування важко реалізувати в сучасних економічних реаліях України через нерозвиненість ринку похідних фінансових інструментів. Так як інвестиційні проекти й портфелі залізорудних підприємств часто знаходяться під впливом систематичних фінансових ризиків, метод диверсифікації також буде не досить доречним у практичному використанні. В свою чергу, розподіл фінансових ризиків шляхом трансферту їх партнерам взагалі є нетиповим для вітчизняних суб'єктів господарювання, оскільки вони не характеризуються стійким стратегічним партнерством.

Таким чином, для підприємств залізорудної галузі України найбільш дієвими й ефективними способами нейтралізації фінансових ризиків є зовнішнє страхування і самострахування, або їх стратегічне поєднання. При цьому саме страхування оптимально відповідає умовам, які пред'являються до мінімізації фінансового ризику, так як грошові ресурси для покриття збитків підприємств можна отримати досить швидко, на відміну від будь-якого іншого джерела, окрім грошових коштів, які власно акумулюються суб'єктом господарювання, однак в конкретний період часу їх може бути недостатньо, або взагалі не бути.

В цілому, розглянемо спочатку особливості механізму страхування в умовах функціонування залізорудного підприємства, як дієвого інструменту, сприяючого запобіганню «розпилення» його фінансово-економічного потенціалу. В свою чергу, він зводиться до таких факторів:

1) Залучення страхового капіталу з метою компенсації ефекту «розпилення» фінансово-економічного потенціалу в особливо великих обсягах. Саме завдяки зовнішньому страхуванню залізорудне підприємство може перекладати фінансові наслідки ризикових ситуацій на страхову компанію як професійного носія ризику. В результаті цього остання відшкодовує суб'єкту господарювання понесені втрати за рахунок внесків інших учасників страхового фонду, які змогли уникнути подібного ризику.

2) Зниження рівня невизначеності фінансово-економічного потенціалу залізорудного підприємства. Суб'єкт господарювання періодично сплачує страховій компанії заздалегідь узгоджену суму страхового внеску у визначений термін. Таким чином, знижується невизначеність, яка може бути пов'язана з фінансово-виробничими ризиками.

3) Ймовірність додаткового приросту рівня фінансово-економічного потенціалу залізорудного підприємства. Під час настання страхового випадку є вірогідність зменшення некомпенсованих страхуванням збитків, ремонтних затрат, торгівельних приміщень, термінів оновлення обладнання й устаткування тощо. В результаті цього скорочуються збитки підприємства від примусової перерви у виробничо-господарській діяльності, а також за рахунок зменшення витрат, пов'язаних з невиконанням фінан-



сових зобов'язань перед контрагентами. Враховуючи це, на підприємстві зберігається доволі стабільний діловий та фінансовий клімат.

4) Підвищення ефективності планування фінансово-економічного потенціалу з огляду на стратегію економічного зростання залізорудного підприємства. Слід сказати, що заздалегідь визначений розмір страхового внеску дозволяє керівництву суб'єкта господарювання планувати його фінансово-економічну політику на майбутнє. В результаті цього звільняються грошові кошти в ліквідній формі, необхідні для покриття неочікуваних збитків й втрат, а керівництво, в свою чергу, одержує можливість спрямування їх на отримання додаткового розміру прибутку.

В загальній концепції управління ризиками в системі розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємств залізорудної галузі, окрім зовнішнього страхування ризиків, варто планувати самострахування в структурі розробленого ризик-плану. В свою чергу, самострахування має низку переваг перед іншими інструментами нейтралізації можливих фінансових ризиків й збитків:

1) Підвищення рівня ефективності управління формуванням фінансово-економічного потенціалу. Керівництво залізорудного підприємства має можливість більш гнучко та дієво управляти фінансовими ризиками, так як в системі контролює активи резервного фонду й в будь-який момент може пристосувати програму фінансування в невизначених та ризикових ситуаціях. Саме в цьому і полягає основна відмінність самострахування від зовнішнього страхування.

2) Оперативність компенсації «розпилення» фінансово-економічного потенціалу. У залізорудного підприємства з'являється певна можливість відшкодувати виниклі збитки у більш короткі терміни, ніж при зовнішньому страхуванні. При цьому, в певних випадках страхувальник може відстрочити виплату або взагалі відмовити у відшкодуванні понесених збитків.

3) Досягнення економії поточних витрат. Суб'єкт господарювання може економити на величині страхового внеску. Крім того, в процесі страхування клієнт оплачує не лише страхову послугу, а й розміри адміністративних витрат та прибутку страхової компанії. За рахунок такої економії можна підвищити прибуток та резервний фонд підприємства.

4) Підвищення ефективності фінансового контролю на підприємстві. Як правило, самострахування не лише підвищує відповідальність й зацікавленість керівництва в управлінні фінансовими ризиками, а й дозволяє підсилити систему мотивації для здійснення організаційних заходів з фінансового контролю з метою оптимізації системи розвитку фінансово-економічного потенціалу з урахуванням впливу ризиків.

Отже, в сучасних інтеграційних умовах проблема управління ризиками в системі розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємств

набуває особливої актуальності. Враховуючи це, у статті сформовано концептуальні положення нейтралізації фінансових ризиків в умовах функціонування підприємств залізорудної галузі гірничо-металургійного комплексу України. Розроблений концептуальний механізм, який базується на фінансовому плануванні, застосуванні практичного інструментарію фінансування ризиків, а також фінансово-економічному контролю й координації, може бути практично застосований керівниками залізорудних підприємств в процесі розробки стратегічних планів й програм нарощування їх фінансово-економічного потенціалу з урахуванням впливу й можливих наслідків різного роду ризиків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федонін О.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : [навч. посібник] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
2. Фінансовий менеджмент : навч. посібн. / [Т.В. Момот, В.О. Безугла, Ю.О. Тараруєв та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 712 с.
3. Гнип Н.О. Методичний підхід до використання системи планування і нейтралізації ризиків підприємства / Н.О. Гнип // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірн. тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 жовтня 2010 р.) : Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. Т.1. – С. 23-25.
4. Гнип Н.О. Система планування і нейтралізації ризиків в механізмі управління фінансовим потенціалом підприємства / Н.О. Гнип // Теорія та практика державного управління. – Х. : Вид-во НАДУ «Магістр», 2010. – №1. – С. 317-321.

#### **Комплексна інтегрована оцінка рівня ефективності корпоративного управління на основі фінансово-економічних показників підприємства**

***Варава Л. М.***

*доктор економічних наук, професор  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

***Афанасьєв Є. В.***

*доктор економічних наук, професор  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

***Арутюнян А. Р.***

*кандидат технічних наук, доцент  
ДВНЗ «Криворізький національний університет».*

Корпоративний сектор національної економіки – це переважно великі промислові підприємства і фінансово-кредитні установи, які визначають потенціал розвитку економіки держави.

Незважаючи на те що в Україні законодавчо затверджено Принципи корпоративного управління та корпоративних відносин, його належний

розвиток гальмують такі проблеми: непрозорість діяльності акціонерних товариств; неврахування інтересів акціонерів у процесі прийняття управлінських рішень; недостатня координація дій органів державного управління у сфері регулювання корпоративних відносин; порушення прав власників акцій при проведенні загальних зборів; перерозподіл активів емітента на користь фізичних або юридичних осіб, пов'язаних з їх керівництвом.

Останнім часом вітчизняними науковцями висвітлюється ряд аспектів корпоративного управління у внутрішній сфері [1, 5, 6] та зовнішній сфері [4, 7]. В основному наукові праці присвячені правовому регулюванню відносин у корпоративному секторі, управлінню фінансовими ресурсами корпорації, розвитку фондового ринку та управлінню рухом акцій. На наш погляд, одним з визначальних питань, яке слід вирішувати при регулюванні корпоративних відносин на вітчизняних акціонерних товариствах, є захищеність інтересів акціонерів, прозорість діяльності суб'єктів господарювання.

Першочерговим завданням у даному напрямі є формування емітентами цінних паперів інформації щодо звітних результатів діяльності, яка надходить до акціонерів, фондового ринку, фінансових посередників тощо. Ця інформація повинна відповідати міжнародним стандартам і відображати фінансово – економічний стан емітента за звітний період стосовно ряду критеріїв, що формують оцінку рівня ефективності корпоративного управління.

Критеріями успішної діяльності виступають основні показники фінансового стану: показники ліквідності; фінансової стійкості; ефективності компанії.

На сьогоднішній день у світі існує декілька рейтингів та велика кількість інших різноманітних індикаторів, що характеризують ефективність корпоративного управління. Використання системного підходу до аналізу існуючих індикаторів корпоративного управління класифікувати їх за критеріями, які представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація критеріїв до аналізу індикаторів корпоративного управління

Класифікаційна ознака	Індикатори
В залежності від суб'єктів, що їх розраховують:	1) іноземні (до основних зарубіжних індикаторів відносяться рейтинги агентства Standard & Poor's, CORE-рейтинг, рейтинг Brunswick UBS Warburg, Російського інституту директорів і рейтингового агентства «РІД – Експерт РА» тощо [1; 4;6]); 2) вітчизняні (до вітчизняних – Індекс корпоративного управління в Україні (УІРФР) та Рейтинг корпоративного управління підприємства рейтингового

	агентства «Кредит-рейтинг» [6]).
В залежності від виду індикатора:	1)рейтинг; 2) індекс; 3) коефіцієнт; 4)ренкінг; 5) інші індикатори.
В залежності від комплексності проведених розрахунків:	1) макроіндикатори, які дозволяють оцінити рівень корпоративного управління на основні нормативно-правових актів та їх відповідності міжнародним стандартам [1]; 2) мікроіндикатори, що оцінюють якість корпоративного управління в окремому акціонерному товаристві [1]; 3) комплексні індикатори, що оцінюють як стан державного регулювання корпоративного управління, так і якість корпоративного управління в окремому акціонерному товаристві.
В залежності від інформації, що використовується при розрахунках:	1) ґрунтується лише на публічній інформації, яка відкрито оприлюднюється в засобах масової інформації та мережі Інтернет; 2) ґрунтується як на публічній інформації, так і на інсайдерській інформації, отриманої від керівництва акціонерного товариства.

Ефективність корпоративного управління визначають як результат поєднання чотирьох факторів, які застосовують відповідно до національної або регіональної специфіки: особливості національного законодавства, тип власності, органи управління. Вивчаючи їх, можна досягнути глибшого розуміння національного «регуляційного» середовища, з яким взаємодіють корпорації.

Можна ідентифікувати сили, від яких залежить поведінка компанії, і розглянути суперечливі вимоги, що впливають на її діяльність. Звичайно, ці елементи постійно змінюються. Причому не існує критеріїв, за якими можна скласти «рейтинг» регуляційних законів і норм, типів власності чи суспільних традицій як джерел впливу на корпорацію [4].

Рейтинг корпоративного управління передбачає проведення аналізу за такими двома напрямками:

1. Корпоративне управління у внутрішньому середовищі компанії, тобто аналіз ефективності взаємодії між керівником, радою директорів, акціонерами, менеджерами та працівниками компанії. Головними об'єктами вивчення є внутрішня структура і методи корпоративного управління в компанії, співвідношення з кращими зразками світової практики.

2. Корпоративне управління у зовнішньому середовищі, тобто аналіз ефективності правової, регулюючої й інформаційної інфраструктури конкретної країни.

Виділено три основні групи показників, які є необхідними при оцінці рівня ефективності корпоративного управління на основі фінансово-економічних показників, що представлені у табл.2.

Таблиця 2

Показники емітента для оцінки рівня ефективності корпоративного управління

Групи показників		
1	2	3
<p>Щодо утримання в компанії принципів корпоративного управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень участі зацікавлених осіб, ступінь розкриття інформації;</li> <li>– ступінь захищеності прав акціонерів;</li> <li>– рівень захисних заходів від поглинання компанії;</li> <li>– рівень керівництва компанії;</li> <li>– якісний рівень проведення аудиту та формування бухгалтерської звітності.</li> </ul>	<p>Щодо оцінки рівня ефективності корпоративного управління (РЕКУ) компанії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– динаміка обсягу реалізації товарів;</li> <li>– динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування;</li> <li>– динаміка статутного капіталу;</li> <li>– динаміка рентабельності акціонерного капіталу;</li> <li>– динаміка рентабельності праці робітників апарату управління;</li> <li>– динаміка показника дивідендної прибутковості акції;</li> <li>– динаміка показника дивідендного виходу;</li> <li>– динаміка ринкової капіталізації компанії.</li> </ul>	<p>Щодо ризиків корпоративного управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ступінь обґрунтованості введення трансфертного ціноутворення;</li> <li>– ступінь імовірності банкрутства;</li> <li>– рівень ризику від реорганізації компанії;</li> <li>– рівень ризику від зміни корпоративної структури компанії (незавершеність консолідації холдингів);</li> <li>– рівень ризику від відсутності представників мажоритарних акціонерів у складі ради директорів;</li> <li>– рівень ризику, пов'язаний з участю в акціонерних товариствах держави як акціонера.</li> </ul>

У якості більш-менш ґрунтовного підходу до оцінки рівня ефективності корпоративного управління на основі фінансово-економічних показників суб'єкта господарювання, на нашу думку, варто використовувати сукупний критерій, що ґрунтується на зважуванні й підсумовуванні окремих функціональних критеріїв [7; 2, с. 25-27; 3, с. 176]. У зв'язку з цим комплексну інтегровану оцінку рівня ефективності корпоративного управління підприємства доцільно здійснювати шляхом рейтингового оцінювання за кількома його модифікаціями з урахуванням вагомості



(пріоритетності) окремих показників чи їх підмножин [7, с. 197-199]. При цьому, слід зазначити, що остаточну оцінку рівня ефективності корпоративного управління підприємства у контексті забезпечення безпеки його виробничо-господарської діяльності аналізують за такими двома підходами:

1) порівняння узагальнених індикаторів досліджуваного та «еталонного» підприємств на основі відстаней між локальними показниками системи ключових фінансово-економічних показників;

2) порівняння фактичного та нормативного значень інтегрального індикатора [2, с. 27; 3, с. 179].

Згідно з першим підходом визначення сукупного критерію оцінки рівня ефективності корпоративного управління підприємства пропонується розраховувати за формулою :

$$R^{(1)} = \sum_{i=1}^n k_i a_i, \quad (1)$$

де  $R^{(1)}$  – інтегрований кількісний показник оцінки рівня ефективності корпоративного управління підприємства;  $k_i$  – ваговий коефіцієнт значущості  $i$ -ї функціональної складової (кількісної оцінки показника);  $a_i$  – деталізовані показники рейтингової оцінки (величина окремого (поодинокого) критерію за  $i$ -ю функціональною складовою);  $n$  – кількість функціональних складових (показників).

Для зручності аналізу рівня ефективності корпоративного управління підприємства, деталізовані показники його рейтингової оцінки повинні бути нормалізованими. Тому необхідно дотримуватися виконання умови:

$$\sum_i^n k_i = 1.$$

Другою інтегрованою оцінкою є модифікований сукупний критерій рейтингового оцінювання рівня ефективності корпоративного управління підприємства, в якому враховуються коефіцієнти вагомості кожного деталізованого показника,  $i = 1, \dots, n$  :

$$R^{(2)} = \frac{1}{2} \sqrt{\sum_{i=1}^n k_i (1 + a_i)^2}. \quad (2)$$

Для поглибленого аналізу рівня ефективності корпоративного управління підприємства, у контексті забезпечення безпеки його виробничо-господарської діяльності, доцільно розглядати середні геометричні значення деталізованих показників рейтингового оцінювання (мультиплікативний підхід).

3. Модифікований інтегрований критерій оцінювання рівня ефективності корпоративного управління підприємства, що сформований на підґрунті мультиплікативного підходу, представлений виразом:



$$R^{(3)} = \frac{n}{2} \cdot \left( \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n k_i (1 + a_i)} \right). \quad (3)$$

Остаточна оцінка рівня ефективності корпоративного управління підприємства у контексті забезпечення безпеки його виробничо-господарській діяльності здійснюється таким чином:

$$d(A, A_0) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (a_i - a_{0i})^2}, \quad (4)$$

де  $d(A, A_0)$  – інтегральна міра відстані рівня ефективності корпоративного управління підприємства від «еталонного» значення;  $a_i$  – значення  $i$ -го показника підприємства;  $a_{0i}$  – «еталонне» значення  $i$ -го показника (нормативне (нормалізоване) значення показника).

Якщо  $d(A, A_0) = 0$ , то це означає, що на підприємстві досягнуто оптимальний рівень ефективності корпоративного управління. Зростання відстані від «еталонного» значення в динаміці свідчить про погіршення фінансово-економічного стану і зменшення рівня забезпечення безпеки його виробничо-господарської діяльності. Розрахунок такої відстані можна здійснювати для порівняння декількох підприємств, наприклад для оцінювання рівня ефективності корпоративного управління на макрорівні, рівні регіону, галузі чи держави.

Розрахунок фінансово – економічних показників для оцінки рівня ефективності корпоративного управління здійснено на основі даних звітності ПрАТ «Північний - ГЗК» за критеріями (1-3) [2, с 25-27]. Результати розрахунків наведено в табл. 3 і 4 та представлено діаграмою (рис.1).

Таблиця 3

Оцінки рівня ефективності корпоративного управління (РЕКУ) ПрАТ «Північний ГЗК» за критеріями (1)-(4)

Критерій	$R^{(1)}$	$R^{(2)}$	$R^{(3)}$	$\overline{R^{(j)}}$	$d(A, A_0)$ для показників РЕКУ	$d(A, A_0)$ для оцінок $R^{(1)}$ , $R^{(2)}$ , $R^{(3)}$ РЕКУ
Кількісна оцінка	0,930	0,986	0,840	0,919	1,249	0,175

\*  $\overline{R^{(j)}}$  – середнє значення оцінок за інтегрованими критеріями,  $j = 1 \div 3$ .

Показники оцінки рівня ефективності корпоративного управління  
ПрАТ «Північний ГЗК». (з урахуванням нормалізації)

Назва показника	Значення (фактичні)	Ваговий коефіцієнт кі	Нижня межа (Рекомендоване значення показника)	Верхня межа (Рекомендоване значення)	Нижня межа (Нормалізовані рекомендовані значення нижньої межі показників відносно верхньої межі їх рекомендованих значень)	Верхня межа (Нормалізовані рекомендовані значення верхньої межі показників, прийняті за "1")	Нормалізовані фактичні значення показників відносно верхньої межі рекомендованих значень
1. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, частка од.	0,614	0,1145	0,1	0,5	0,2	1,0	1,228
2. Коефіцієнт структури капіталу, частка од.	0,384	0,1145	0,5	1,0	0,5	1,0	0,384
3. Коефіцієнт фінансової стійкості, частка од.	0,723	0,1908	0,25	0,5	0,5	1,0	1,446
4. Коефіцієнт загальної ліквідності, частка од.	2,594	0,0763	1,0	2,5	0,4	1,0	1,0376
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, частка од.	0,031	0,0763	0,25	0,5	0,5	1,0	0,062
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, частка од.	0,391	0,1908	0,2	0,5	0,4	1,0	0,782
7. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	7829613	0,1145	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0
8. Рентабельність активів	5,70	0,0611	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0
9. Рентабельність діяльності	12,30	0,0611	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0

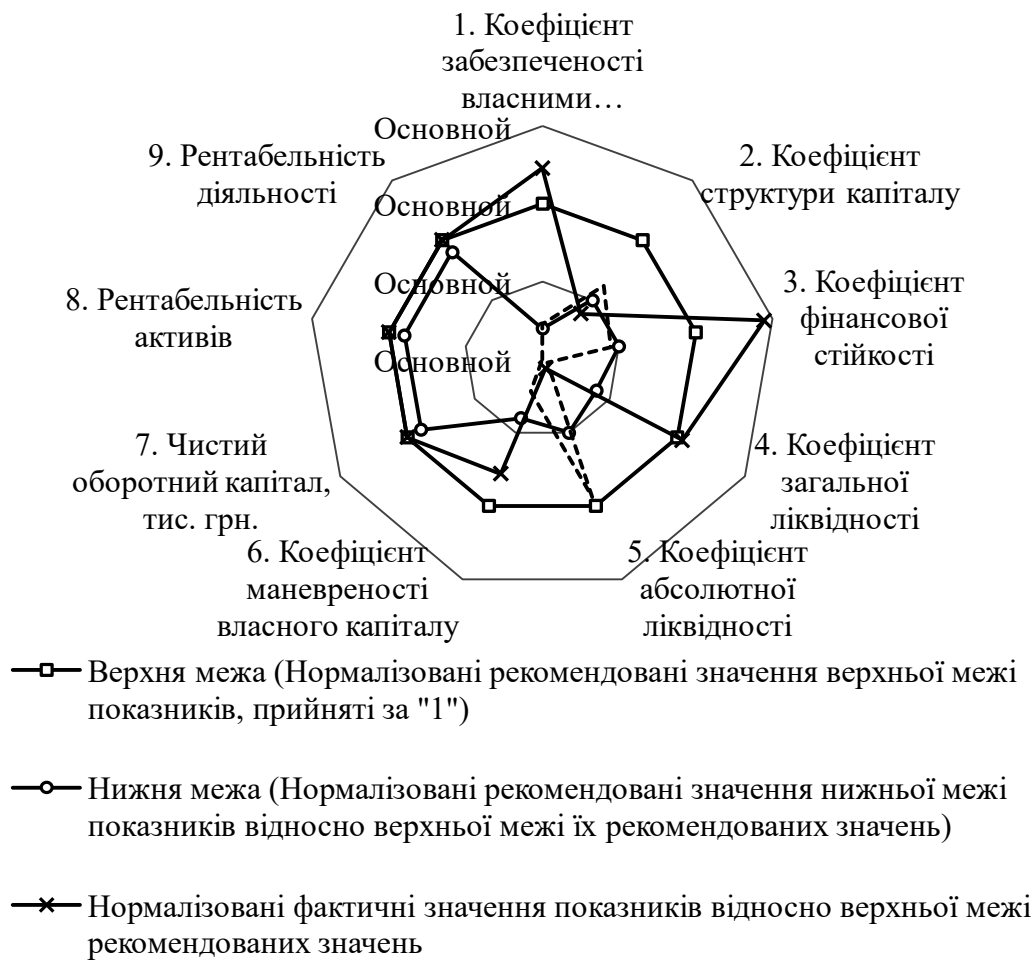


Рис. 1. Діаграма комплексної інтегрованої оцінки загального рівня ефективності корпоративного управління ПрАТ «Північний ГЗК»

Таким чином, комплексна інтегрована оцінка загального рівня ефективності корпоративного управління ПрАТ «Північний ГЗК» має значення - 0,919, що є достатньо позитивною характеристикою рівня ефективності корпоративного управління підприємства. Зазначене можна пояснити достатньо високими значеннями показників забезпеченості власними оборотними засобами, фінансової стійкості і загальної ліквідності. Тому, можна говорити про фінансову стійкість ПрАТ «Північний ГЗК» і його здатність проводити активну виробничо-господарську, діяльність, навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел. Разом з тим, використання модифікованого інтегрованого критерію оцінювання рівня ефективності корпоративного управління підприємства, сформованого на підґрунті мультиплікативного підходу (3) дає оцінку 0,840. Така кількісна оцінка рівня ефективності корпоративного управління ПрАТ «Північний ГЗК» вже може бути попередженням передкризового стану підприємства. При цьому, слід звернути

увагу на те, що коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться значно нижче встановленого нормативного значення. Це свідчить про проблеми підприємства щодо погашення поточних зобов'язань і призводить до негативного фінансового стану у цілому, а отже, й до погіршення рівня ефективності корпоративного управління.

Інтегральна міра відстані для оцінки рівня ефективності корпоративного управління ПрАТ «Північний ГЗК» на основі фінансово-економічних показників 1,249 (7,5%), а інтегральна міра відстані для оцінок  $R^{(1)}$ ,  $R^{(2)}$ ,  $R^{(3)}$  складає 0,175 (0,5%), що свідчить про неоднозначність прогнозування подальших тенденцій розвитку підприємства в сучасних трансформаційних умовах бізнес-середовища.

Представлена емітентом інформація повинна бути достатньою, щоб інвестор міг скласти уявлення про діяльність емітента. При розрахунку рейтингу досліджуються питання, що стосуються розкриття додаткової інформації на добровільній основі з метою більш повного інформування про свою діяльність зацікавлених осіб.

Аналіз відповідей на запитання щодо структури капіталу дозволяє встановити, наскільки акціонер має можливість орієнтуватися в структурі акціонерного капіталу емітента, оцінювати ризики, пов'язані з можливістю прийняття рішень в інтересах якихось визначених груп акціонерів.

Основними показниками ефективності корпоративного управління є показники, які відображають ступінь дотримання принципів корпоративного управління, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії та підвищення рівня ділової активності.

#### Список використаних джерел

1. Антоненко В.І. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві / В.І. Антоненко // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 3. – С. 120–128.
2. Афанасьєва М. Г. Методичні підходи до комплексної інтегрованої оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях / М. Г. Афанасьєва // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – № 1. Т. 15. – С. 22-29.
3. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 386 с.
4. Деева Н.Е. Корпоративне управління і фінансовий ринок: проблеми теорії та практики: моногр. / Н.Е. Деева / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 524 с
5. Леось А.Ю. Удосконалення корпоративного управління на підприємствах / А. Ю. Леось // Економіка і право. – 2013. – № 4. – С. 88–96.
6. Цираненко Г.В. Корпоративне управління: значення та функції / Г.В. Цираненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rusnauka.com](http://www.rusnauka.com).
7. Шульга І.П. Рейтинг корпоративного управління акціонерних товариств: порівняння світового та вітчизняного досвіду / І.П. Шульга // Ефективна економіка.– 2010.–№11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=401>.

# УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ВІДХОДІВ ЗБАГАЧЕННЯ ГІРНИЧОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Кравцов А. В.**

*кандидат технічних наук, доцент*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

**Федорченко А. А.**

*асистент*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

**Кравцова О. О.**

*асистент*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Збільшення обсягів видобутку та переробки мінеральної сировини гірничорудними підприємствами передбачає більш складні гірничо-геологічні умови її видобування, що відповідно веде до зростання собівартості кінцевої продукції та підвищення навантаження на навколишнє середовище. Недосконалість технології збагачення залізних руд веде до росту відходів збагачення, розширення території їх зберігання – хвостосховищ.

Ті дослідження, які були проведені в сфері економічного оцінювання використання мінеральної сировини та можливості залучення відходів збагачення, на сьогодні можна вважати недостатньо повними та комплексними через те, що не відповідають потребам економічного росту та не є на сьогодні ефективними. Одна з причин, яка заважає гірничорудним підприємствам упевнено йти шляхом стрімкого розвитку, є дефіцит ресурсів. У той же час практика господарської діяльності свідчить, що цей дефіцит не є природним. Сьогодні не використовується великий обсяг ресурсів, який іменується відходами збагачення. Витрачається багато коштів на те, щоб утримувати відходи, які зростають. При цьому ще більше коштів витрачається на видобуток цінної мінеральної сировини, обсяги якої можна скоротити, якщо використовувати відходи збагачення.

Сучасні методи оцінювання ресурсозберігаючих технологій не враховують усього спектра факторів, що впливають на результати такого оцінювання, тому зацікавленість гірничорудних підприємств у більш повному використанні мінеральної сировини була досить низькою. Крім того, недосконалість законодавчої бази щодо користування надрами та

втрати земельних ресурсів за рахунок розширення території відвалів і хвостосховищ, а також низький рівень штрафів не були стимулом для власників гірничорудних підприємств у комплексному використанні мінеральної сировини.

На основі аналізу існуючих методик економічного оцінювання використання відходів збагачення виявлені певні недоліки та очевидне необхідність вдосконалення з урахуванням виявлених факторів впливу, а саме: зниження собівартості основної продукції на частину виробленої та реалізованої з відходів збагачення; використання відходів збагачення, як додаткового джерела вичерпних ресурсів; зменшення екологічного навантаження на оточуюче середовище; можливість отримання додаткового обсягу основної продукції; можливість отримання додаткового обсягу супутньої продукції; зменшення витрат на відшкодування збитків за забруднення навколишнього середовища; економія витрат на транспортування сировини.

З початку експлуатації гірничо-збагачувальних комбінатів Кривбасу у хвостосховищах накопичено 1,5 млрд м<sup>3</sup> відходів. Щорічно у хвостосховище направляється понад 60 млн м<sup>3</sup> відходів збагачення.

Видобуток руди з поглибленням кар'єрів здійснюється у більш складних, ніж раніше, гірничо-геологічних умовах, до того ж зменшується вміст заліза в руді, унаслідок чого вартість первинної сировини постійно зростає, збільшується кількість виробничих відходів, які в той же час є одним із значних сировинних джерел для виробництва концентрату.

Спеціалісти вказують на необхідність зацікавлення власників гірничорудних підприємств у комплексному використанні відходів збагачення. Відомою залишається лише одна істина: природні ресурси є вичерпними. Пошук нових джерел завжди буде мати місце в діяльності гірничорудних підприємств, які займаються переробкою мінеральної сировини, залишаючи після себе відходи збагачення, у комплексне використання яких слід вкласти кошти, щоб одержати додатковий обсяг основної продукції (концентрат), уникаючи обов'язкових стадій переробки, а також супутньої продукції будівельного призначення та зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище[1,2,3,5].

Тому виникає необхідність розроблення методу економічного оцінювання загального показника, який би не просто враховував вищенаведені фактори впливу на економічну ефективність комплексного використання відходів збагачення, але й при цьому враховував як прямі фактори, так і опосередковані. Запропонований метод зацікавив би



власників суб'єктів господарської діяльності, які займаються видобутком та переробкою мінеральної сировини, а також майбутніх інвесторів вкладати кошти в технологічний прогрес.

Наукова новизна полягає в тому, що розроблено:

– інтегральний показник оцінювання рівня комплексного використання мінерально-сировинних ресурсів гірничо-збагачувальних комбінатів, який, на відміну від відомих, містить відносні показники економії за окремими технологічними процесами виробництва товарної продукції й дозволяє визначити загальне мінерально-сировинне збереження при використанні відходів збагачення гірничорудних підприємств;

– методичні підходи до економічного оцінювання ефективності використання мінеральної сировини гірничо-збагачувальних комбінатів, які відрізняються від сучасних комплексним урахуванням факторів, що базуються на встановленні або додаткових обсягів виробництва товарної продукції, або додержання їх планових показників шляхом ресурсозбереження за рахунок використання відходів збагачення;

– методичні підходи щодо встановлення оптимальних обсягів видобутку руди та використання відходів збагачення на виробництво концентрату, які, на відміну від сучасних, базуються на співставленні за економічними показниками використання цих обсягів і дозволяють установити гранично допустимі обсяги видобутку руди та використання відходів збагачення;

Практичне значення полягає оцінюванні комплексного використання мінеральної сировини з урахуванням усіх факторів впливу на економічну ефективність діяльності гірничорудного підприємства. Результати мають прикладне значення та можуть бути використані не лише в межах окремого підприємства, але й у масштабах гірничорудної галузі так, як усі вітчизняні підприємства, що займаються видобутком корисних копалин, знаходяться в одних і тих же умовах.

На підставі аналізу наявних методів економічного оцінювання комплексного використання відходів збагачення виявлено їх певні недоліки, тому виникає необхідність удосконалення економічного оцінювання процесів комплексного використання відходів збагачення з урахуванням виявлених факторів впливу, а саме: використання відходів збагачення як додаткового джерела мінеральної сировини; можливість одержання додаткового обсягу основної продукції та додаткового обсягу супутньої продукції; зменшення площ, відведених для утримання відходів, та витрат за користування земельними угіддями; економія витрат на транспортування сировини.

Проведений експертний аналіз дозволив ранжувати фактори впливу на результати економічної ефективності комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств. Саме вичерпність природної сировини веде до підвищення вартості видобувних та переробних процесів, що спонукає власників підприємств шукати альтернативні джерела видобутку сировини. Використання відходів збагачення говорить про можливість існування альтернативних джерел мінеральної сировини на гірничо-збагачувальних підприємствах.

На рис.1 представлено залежність значущості фактора впливу на економію мінеральної сировини від оцінки експерта.

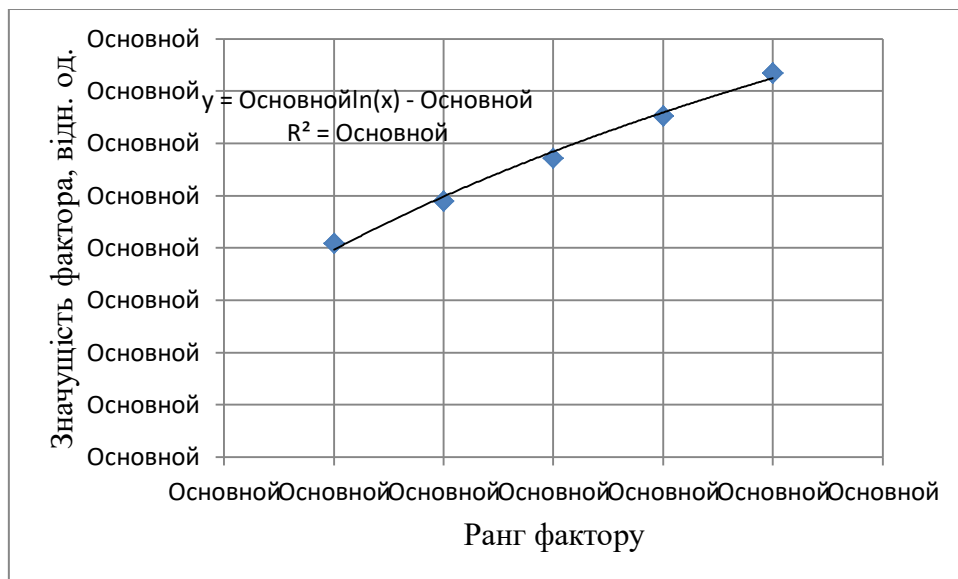


Рис. 1. Залежність значущості фактора впливу на економію витрат природної сировини від оцінки експерта

Результати досліджень даних експертів та кореляційно-регресійний аналіз дозволили виявити найважливіші фактори впливу на економічну ефективність комплексного використання відходів збагачення, які мають коефіцієнт детермінації вище 0,5, а саме: економію мінеральної сировини; економію витрат на транспортування, на переробку мінеральної сировини в переділах першочергових стадій обробки сировини, економію від зниження витрат за користування земельними угіддями під шламосховища, на оренду земель під відвали. Фактори, які мають коефіцієнт детермінації нижче 0,5 відкидаємо.

Тому виникає необхідність розроблення методу економічного оцінювання загального показника, який би не просто враховував вищенаведені фактори впливу на економічну ефективність комплексного ви-

користання відходів збагачення, але й при цьому враховував як прямі фактори, так і опосередковані. Запропонований метод зацікавив би власників суб'єктів господарської діяльності, які займаються видобутком та переробкою мінеральної сировини, а також майбутніх інвесторів вкладати кошти в технологічний прогрес.

Для оцінювання розрахунку ефекту ( $E$ ) від впливу прямих факторів після впровадження технології комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств пропонується формула

$$E = \Pi_1 + \Pi_2 + \sum B_3 + \sum B_{\text{вил}} - E_H \times \sum B_M, \quad (1)$$

де  $\Pi_1$  – прибуток від реалізації додаткового обсягу основної продукції, грн;  $\Pi_2$  – прибуток від реалізації продукції, що виробляється попутно, грн;  $\sum B_3$  – сума зекономлених коштів від зменшення виплат за забруднення навколишнього середовища, грн;  $\sum B_{\text{вил}}$  – сума зекономлених коштів від зменшення витрат на утримання відходів (хвостосховищ), грн;  $\sum B_M$  – сума витрат, пов'язаних із запуском модуля підготовки відходів до збагачення, грн;  $E_H$  – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15).

Показник ( $E$ ), який свідчить про економічну привабливість запропонованих технологій комплексного використання відходів збагачення, має прямувати в бік збільшення

$$E \rightarrow \max,$$

Розрахунок рентабельності технології комплексного використання відходів збагачення

$$P = \Delta\Pi / \sum B_M, \quad (2)$$

$$\Delta\Pi = \Pi_1 + \Pi_2 + \sum B_3 + \sum B_{\text{вил}} \quad (3)$$

Нижче подано перелік факторів, які опосередковано впливають на ефективність упровадження. Вони дозволять визначити найбільш точно та обґрунтовано ефективний варіант переробки мінеральної сировини традиційною технологією й технологією з комплексним використанням відходів збагачення, які являють собою основу для прийняття рішення власників підприємств чи майбутніх інвесторів.

Розглянемо блок факторів, в якому представлено економічне оцінювання процесів комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств. Показники враховують результати експертного аналізу та фактори впливу на вдосконалення економічного оцінювання технології комплексного використання відходів збагачення. За допомогою експертного та кореляційно-регресійного аналізів можна

зробити висновок або прийняти рішення з урахуванням усіх економічних переваг і недоліків.

Показник економії мінеральної сировини ( $K_{n.c.}$ ), за рахунок комплексного використання відходів збагачення, має такий вигляд

$$K_{n.c.} = Q_{m.c.} / Q_{n.c.}, \quad (4)$$

де  $Q_{m.c.}$  – обсяг концентрату з відходів збагачення, що переробляється, т;  $Q_{n.c.}$  – обсяг концентрату всього, т.

При виборі технології виробництва необхідно дотримуватися критерію

$$0 < K_{n.c.} < 1. \quad (5)$$

Показник економії витрат на транспортування мінеральної сировини на виробництво 1 т концентрату ( $K_{mp}$ ) дорівнює

$$K_{mp} = B_{mp.v} / B_{mp.n.c.}, \quad (6)$$

де  $B_{mp.v}$  - витрати на доставку відходів збагачення, грн/ т;  $B_{mp.n.c.}$  – витрати на доставку сировини на виробництво концентрату всього, грн/ т.

Критерієм прийняття рішення буде

$$0 < K_{mp} < 1. \quad (7)$$

Показник економії від зниження витрат на утримання відходів збагачення

$$K_{\text{вс}} = \Delta B_{\text{м}} / B_{\text{утр}}, \quad (8)$$

де  $\Delta B_{\text{м}}$  – зниження витрат за користування земельними угіддями після впровадження технології комплексного використання відходів збагачення, грн;  $B_{\text{утр}}$  – витрати за користування земельними угіддями до впровадження, грн.

Критерієм вибору технології є

$$0 < K_{\text{вс}} < 1. \quad (9)$$

Показник економії витрат на переробку мінеральної сировини в переділах першочергових стадій обробки

$$K_{\text{перш}} = B_{\text{необх}} / B_{\text{всі}}, \quad (10)$$

де  $B_{\text{необх}}$  – витрати на необхідні стадії збагачення відходів, грн;  $B_{\text{всі}}$  – витрати на всі стадії збагачення мінеральної сировини, включаючи видобуток до впровадження грн.

Звідси впливає критерій

$$0 < K_{\text{перш}} < 1. \quad (11)$$

Показник економії витрат на оренду земель під відвали

$$K_{\text{орен}} = (B_{\text{до}} - B_{\text{після}}) / B_{\text{до}}, \quad (12)$$

$B_{до}$  – витрати на оренду земель під відвали до використання відходів збагачення, грн;  $B_{після}$  – витрати на оренду земель під відвали після використання відходів збагачення, грн.

Критерієм буде

$$0 < K_{орен} < 1. \quad (13)$$

Інтегральний показник ефекту від впливу прямих факторів розраховується з урахуванням опосередкованих факторів

$$K_{інт} = \frac{\sum K_i \times Y_{zi}}{\sum K_i}, \quad (14)$$

$$K_{інт} = \frac{K_{н.с.} \times Y_{zi} + K_{тр} \times Y_{zi} + K_{перш} \times Y_{zi} + K_{вос} \times Y_{zi} + K_{орен} \times Y_{zi}}{K_{вос} + K_{н.с.} + K_{тр} + K_{перш} + K_{орен}} > 0, \quad (15)$$

де  $Y_{zi}$  – урахування значущості фактора, яка надається при проведенні експертного оцінювання,  $K_{н.с.}$  – показник економії мінеральної сировини;  $K_{тр}$  – показник економії витрат на транспортування мінеральної сировини;  $K_{перш}$  – показник економії витрат на переробку мінеральної сировини в переділах першочергових стадій обробки;  $K_{вос}$  – показник економії від зниження витрат на утримання відходів збагачення;  $K_{орен}$  – показник економії витрат на оренду земель під відвали.

Економічний ефект ( $E$ ) при впровадженні комплексного використання відходів збагачення дає економію природної сировини, економію витрат на транспортування сировини для подальшої обробки, економію витрат від сплати штрафів за забруднення навколишнього середовища, а також збільшення обсягу виробництва основної продукції є адекватним показником.

Розроблений метод економічного оцінювання враховує зміни економічних результатів як від прямих факторів, так і від опосередкованих. При оцінюванні ефективності комплексного використання відходів збагачення необхідно скоригувати значення показника загального економічного ефекту на інтегральний показник.

$$E_{заг} = E(1 + K_{інт}) \quad (16)$$

Отже, розроблений метод економічного оцінювання комплексного використання відходів збагачення адаптований до сучасних умов гірни-

чорудних підприємств Кривбасу, які здійснюють діяльність з видобутку та переробки мінеральної сировини.

За допомогою розробленого методу економічного оцінювання комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств удосконалено сучасні методи оцінювання, за рахунок використання відходів розширюється сировинна база, можливості одержання додаткового обсягу основної та супутньої продукції, зменшення відповідних витрат, пов'язаних як з природоохоронною діяльністю, так і з утриманням хвостосховищ та зниженням негативного впливу на навколишнє середовище тощо.

Запропонований метод дав змогу знайти той оптимальний перелік витрат при комплексному використанні відходів збагачення гірничорудних підприємств та оцінку загальної економічної ефективності від впливу як прямих, так і опосередкованих факторів.

При комплексному використанні мінеральної сировини з урахуванням виробничої потужності збагачувальної фабрики необхідно оптимізувати обсяги виробництва концентрату як традиційним методом, так і шляхом використання відходів збагачення з метою максимізації прибутку та мінімізації витрат.

Аналіз питань, які розглядаються, указує на те, що необхідно розробити модель оптимізації обсягів руди та відходів збагачення для виробництва концентрату, яка відрізняється тим, що комплексно враховує витрати та максимізує економічний ефект за умов безперервності використання традиційної технології та технології використання відходів збагачення. Математично таку модель можна записати у вигляді

$$\begin{aligned} Y = f(x, c) &\rightarrow \max_x, \\ x_1 + x_2 &= x_0, \\ x_0 - x_2 &\leq x_1 \leq \text{ВП}_\phi, \\ 0 &\leq x_2 \leq \text{ВП}_m, \\ \text{П}_k &\leq x_0 \leq \text{ВП}_\phi \\ x_1 &\geq 0, \quad x_2 \geq 0, \end{aligned}$$

де  $x_0$  – загальний обсяг виробництва концентрату, т;  $\text{ВП}_\phi$  – виробнича потужність фабрики, т;  $\text{ВП}_m$  – виробнича потужність модуля, т;  $\text{П}_k$  – попит на концентрат, т.

Економіко-математична модель застосування двох видів мінеральної сировини виробництва концентрату: за традиційною технологією та шляхом переробки відходів збагачення, яку побудовано на основі використан-



ня степеневих функцій – дозволила оптимізувати обсяги виробництва концентрату на гірничорудних підприємствах як із руди, так і з відходів збагачення, що дало можливість максимізувати економічний ефект.

Результати запропонованого методу економічного оцінювання комплексного використання мінеральної сировини та розробленої економіко-математичної моделі оптимізації обсягів виробництва концентрату за традиційною технологією та шляхом використання відходів збагачення на прикладі ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» довели не лише теоретично, а й практично результативність комплексного використання відходів збагачення та дозволили стати на шлях перспективного розвитку й закріплення на позиції конкурентоспроможного та «гнучкого» в інноваційно-інвестиційних рішеннях підприємства.

На рис. 3 подано графік залежності економічного ефекту від обсягів виробництва концентрату за традиційною технологією та шляхом переробки відходів збагачення.

Аналіз рис. 1 показує, що при зростанні обсягів виробництва концентрату при комплексному використанні мінеральної сировини має місце ріст економічного ефекту. Треба підкреслити, що швидкість росту економічного ефекту завдяки зростанню обсягів виробництва концентрату при комплексному використанні мінеральної сировини є найбільшою при оптимальному співвідношенні використання руди та відходів збагачення.

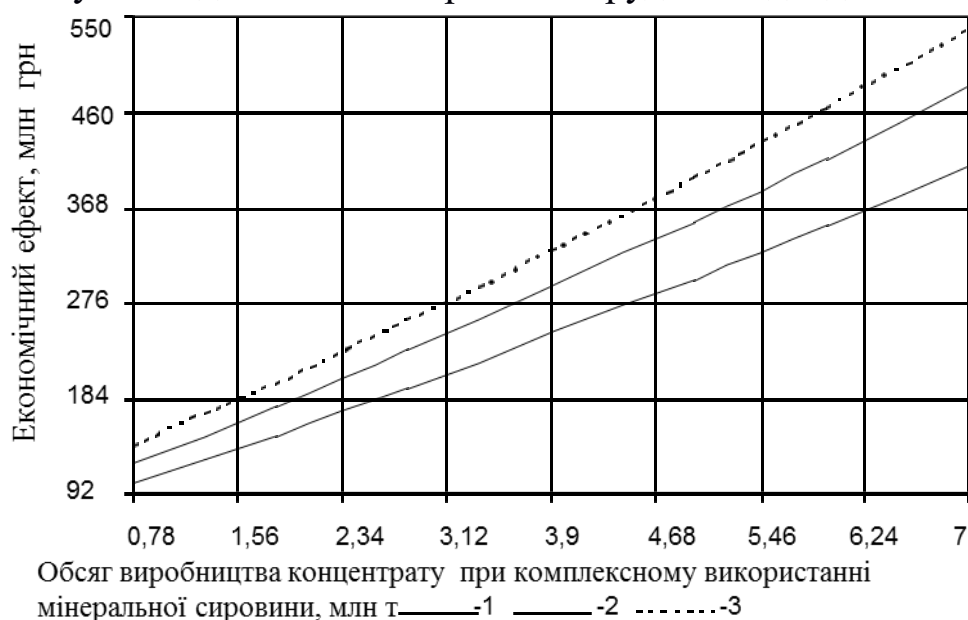


Рис. 1. Залежність економічного ефекту від обсягу виробництва концентрату при комплексному використанні мінеральної сировини для різних обсягів виробництва концентрату за традиційною технологією та шляхом використання відходів збагачення (1-0,5 млн т, 2-0,75 млн т, 3-1 млн т)

У табл. 1 подано результати розв'язання задачі щодо оптимального розподілення обсягу руди та відходів збагачення для виробництва концентрату за умов комплексного використання мінеральної сировини. Аналіз результатів розрахунків, наведених у табл. 1, показує, що при зростанні загального обсягу виробництва концентрату в оптимальному співвідношенні зростають обсяги руди та відходів збагачення. При цьому підвищується й максимальний економічний ефект. Характерно, що на досліджуваному проміжку зміни загального обсягу виробництва концентрату залежності оптимальних обсягів виробництва концентрату та максимального економічного ефекту можна прийняти як лінійні.

Таблиця 1

Залежність оптимального розподілення  
обсягів виробництва концентрату

Загальний обсяг виробництва концентрату, млн т	Оптимальний обсяг виробництва концентрату за традиційною технологією, млн т	Оптимальний обсяг виробництва концентрату шляхом переробки відходів збагачення, млн т	Максимальний економічний ефект, млн грн
3	2,599	0,405	191,4
4	3,457	0,542	267,6
5	4,324	0,675	349,2
6	5,185	0,814	435,5
7	6,054	0,946	526,4

Зрозуміло, що економічний ефект, який досягається шляхом оптимального розподілення обсягів виробництва концентрату при комплексному використанні мінеральної сировини, також залежить і від витрат на збереження навколишнього середовища.

На рис. 2 подано графіки залежності економічного ефекту з урахуванням затрат на захист навколишнього середовища від загального обсягу виробництва концентрату у випадках застосування тільки традиційної технології переробки сировини (1), а також комплексного використання мінеральної сировини з урахуванням оптимального розподілення обсягів руди та відходів збагачення (2).

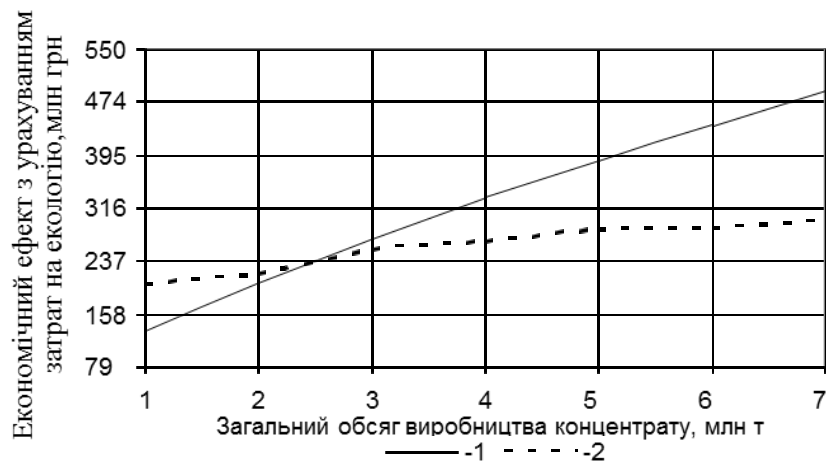


Рис.2. Графіки залежності економічного ефекту (з урахуванням затрат на захист навколишнього середовища) від загального обсягу виробництва

Аналіз графіків, наведених на рис.2, показує, що економічний ефект з урахуванням затрат на захист навколишнього середовища буде більшим у випадку оптимального розподілення обсягів руди та відходів збагачення при комплексному використанні мінеральної сировини тільки тоді, коли загальний обсяг виробництва концентрату перевищить величину 2,5 млн т, тобто абсцису точки перетину графіків. Це дозволяє зробити висновок, що ефективність виробництва концентрату при комплексному використанні мінеральної сировини залежить від обсягу виробництва.

У табл. 2 подано результати розрахунків роботи збагачувальної фабрики ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» традиційним та розробленим механізмом керування комплексним використанням відходів збагачення за декілька років. Як показують розрахунки, мають місце відхилення відносно оптимального розподілення виробництва концентрату за традиційною технологією та шляхом переробки відходів збагачення. Це дозволяє зробити висновок про існування резервів.

Таблиця 2

Порівняння результатів економічного оцінювання традиційним та розробленим механізмом керування комплексним використанням відходів збагачення при виробництві концентрату за декілька років

Роки	2012	2013	2014	2015
Загальний обсяг виробництва	2,7	3,9	5	6,475
Показники концентрату, млн т				
$x_{1\phi}$ , млн т	2,6	3,6	4,6	6,38

$x_{1opt}$ , млн т	2,4	3,47	4,45	6,456
$\Delta x_1 = x_{1\phi} - x_{1opt}$	0,2	0,13	0,15	- 0,176
$x_{2\phi}$ , млн т	0,1	0,3	0,4	0,995
$x_{2opt}$ , млн т	0,3	0,43	0,55	0,819
$\Delta x_2 = x_{2\phi} - x_{2opt}$	- 0,2	- 0,13	- 0,15	0,176
$Y_{\phi}$ , млн грн	102,62	182,65	259,21	449,02
$Y_{max}$ , млн грн	110,26	184,57	261,42	450,63
$\Delta Y = Y_{max} - Y_{\phi}$	7,64	1,92	2,21	1,61

Нижче в табл. 3 подано вихідні дані економічної діяльності гірничо-збагачувального комбінату, необхідні для розрахунку за допомогою запропонованого організаційно-економічного механізму оцінювання ефективності комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств.

Таблиця 3

Вихідні дані економічної діяльності гірничо-збагачувального комбінату

Показник	Значення
1. Прибуток від реалізації додаткового обсягу основної продукції (концентрату з відходів збагачення), млн грн ( $\Pi_1$ )	20,7
2. Прибуток від реалізації продукції, що виробляється попутно з відходів (будівельні матеріали, пісок, жорства), млн грн ( $\Pi_2$ )	6
3. Сума зекономлених коштів від зменшення виплат за забруднення навколишнього середовища, млн грн ( $\Sigma B_z$ )	7
4. Сума зекономлених коштів від зменшення витрат на утримання відходів (внаслідок вивільнення території або її зменшення – знижуються витрати на укріплення дамби, її нарощення), млн грн ( $\Sigma B_{шл}$ )	25,88
5. Сума витрат, пов'язаних із запуском модуля (фабрики) по переробці лежалих хвостів, млн грн ( $\Sigma B_m$ )	52
6. Обсяг відходів збагачення, що переробляється, тис т ( $Q_{m.c.}$ )	6000,0
7. Обсяг видобутку та переробки природної сировини (руди), тис. т ( $Q_{n.c.}$ )	16030,0
8. Витрати на доставку відходів збагачення, грн/добу ( $B_{mp.g}$ )	780

9. Витрати на доставку сировини на виробництво концентрату всього, грн/добу ( $B_{mp.n.c}$ )	8808
10. Зниження витрат за користування земельними угіддями після впровадження технології комплексного використання відходів збагачення, тис. грн ( $\Delta B_m$ )	52
11. Витрати за користування земельними угіддями до впровадження, тис. грн ( $B_{ymp}$ )	400
12. Витрати на необхідні стадії збагачення відходів, тис. грн ( $B_{необх}$ )	326,5
13. Витрати на всі стадії збагачення мінеральної сировини, включаючи видобуток, тис. грн ( $B_{всі}$ )	2177,088
14. Витрати на оренду земель під відвали до використання відходів збагачення, тис. грн ( $B_{до}$ )	47,025
15. Витрати на оренду земель під відвали після використання відходів збагачення, тис. грн ( $B_{після}$ )	41,382

На підставі розрахункових даних табл. 4 економічної діяльності гірничо-збагачувального комбінату та алгоритму розрахунку економічного оцінювання комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств здійснюємо розрахунок економічного ефекту комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств. Користуючись організаційно-економічним механізмом, крок за кроком розраховуємо показники економічного оцінювання, результати яких представлено в табл. 4.

Таблиця 4

Економічна ефективність комплексного використання відходів збагачення

Показник	Значення
1. Ефект від упровадження технології комплексного використання відходів збагачення, млн грн, ( $E$ )	51,7
2. Рентабельність технології комплексного використання відходів збагачення ( $P$ )	0,28
3. Показник економії мінеральної сировини ( $K_{n.c.}$ )	0,14
4. Показник економії витрат на транспортування мінеральної сировини на виробництво 1 т концентрату ( $K_{mp}$ )	0,09
5. Показник економії від зниження витрат на утримання відходів збагачення ( $K_{вос}$ )	0,13
6. Показник економії витрат на переробку мінеральної сировини в переділах першочергових стадій обробки ( $K_{перш}$ )	0,15
7. Показник економії витрат на оренду земель під відвали ( $K_{орен}$ )	0,12
8. Загальний економічний ефект, млн грн ( $E_{заг}$ )	62,24

Аналіз результатів табл. 4 економічного ефекту комплексного використання відходів збагачення, розрахованих за розробленим організаційно-економічним механізмом керування комплексним використанням відходів збагачення, вказує на той факт, що запропонована технологія є економічно ефективною й корисною за всіма аспектами. Економічний ефект у результаті впровадження комплексного використання мінеральної сировини склав 51,7млнгрн.[4,5].

Процес реалізації комплексного використання мінеральної сировини – складний і багатогранний, він торкається всіх сфер діяльності підприємства. Його роль і місце в підвищенні економічної ефективності функціонування підприємства для забезпечення стійкої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є важливими. Підвищення ефективності комплексного використання мінеральної сировини потребує вдосконалення низки підсистем.

Організаційна структура керування комплексним використанням відходів збагачення, разом з розробленим методом економічного оцінювання комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств, є основою організаційно-економічного механізму.

Згідно з інформацією, здобутою у звітній документації з метою оцінювання впливу факторів на витрати, було сформовано дані витрат, пов'язаних із застосуванням двох видів технологій виробництва концентрату, й оптимізовано обсяги виробництва концентрату за основною технологією та шляхом комплексного використання відходів збагачення з погляду мінімізації витрат.

При прийнятті управлінського рішення про необхідність вкладати кошти на реструктуризацію підприємства при впровадженні запропонованої технології комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств необхідна більш розширена інформація результатів дослідження, а не просто розрахунок одного показника економічної ефективності. Тобто метод економічного оцінювання комплексного використання відходів збагачення має наочно показувати інвесторові або підприємцю, чи є сенс вкладати кошти в комплексне використання відходів збагачення, чи залишати все на своїх місцях. Оскільки дане рішення є непростим, тому за допомогою розробленої структури формування організаційно-економічного механізму комплексного використання відходів збагачення та методу економічного оцінювання комплексного використання відходів збагачення гірничорудних підприємств сформовано організаційно-економічний механізм керування технологією комплексного використання відходів збагачення гірни-



чорудних підприємств, на підставі якого буде здійснено та доведено найефективніший варіант технології, який дозволить прийняти ефективне рішення.

Аналіз результатів економічного оцінювання комплексного використання відходів на збагачувальній фабриці розрахованих за розробленим методом економічного оцінювання комплексного використання відходів збагачення, вказує на той факт, що запропонована технологія є економічно ефективною. Економічний ефект у результаті впровадження комплексного використання мінеральної сировини склав 51,7 млн грн.

### Література:

1. Федорченко А.О. Екологічна складова при економічній оцінці ресурсозберігаючої технології гірничорудних підприємств // Механізми регулювання економіки. – 2010. – №4. – С. 231-235.
2. Федорченко А.О. Економічні результати природоохоронної діяльності у гірничорудній промисловості від використання відходів [Електронний ресурс]/ А.О. Федорченко // Ефективна економіка. – 2010. - № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua> .
3. Федорченко А.О. Удосконалення методу еколого-економічної оцінки процесів технологічного розвитку гірничорудних підприємств // Вісник Криворізького технічного університету. – 2011. - №28. – С.297-300.
4. Федорченко А.О. Економіко-математичне моделювання показників оцінки процесів технологічного розвитку гірничорудних підприємств / А.О. Федорченко // Вісник Криворізького технічного університету. – 2012. - №31 . – С. 358-362
5. Федорченко А.О. Methods of ecological-economic estimation of using concentration wastes of ore-mining enterprises / А.О. Федорченко // Економіка розвитку. – 2013. – №4. – 85-89.

## РОЗДІЛ 4. ДОСЛІДЖЕННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

### **Формування міської політики вирішення проблеми безпритульних тварин як складової соціальної та природоохоронної діяльності органів місцевого самоврядування (на прикладі м. Кривий Ріг)**

*Ищенко М. І.*

*доктор економічних наук, доцент*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

*Мищук Є. В.*

*кандидат економічних наук, доцент*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

***Якщо на вулицях немає безпритульних тварин,  
то немає і безпритульних дітей***

Велика кількість безпритульних тварин на певній території призводить до появи зграй. Якщо є зграя собак, то вона буде боротися за виживання на цій території, завойовуючи яку, вона буде атакувати того, хто заходить на її простір. Поки це питання не буде вирішене, то матимуть місце проблеми із захворюваннями домашніх собак, а також з укусами маленьких дітей і самотніх перехожих (особливо у нічний час). Надзвичайно загрозовим для здоров'я людей є і те, що серед безпритульних тварин все частіше реєструється особливо небезпечна хвороба, що є майже невиліковною – це сказ.

Отже, складна соціальна, санітарна та епізоотична ситуація з великою кількістю безпритульних тварин, яка впродовж попередніх десятиліть і до теперішнього часу має місце на вулицях міст й інших населених пунктів, спричиняє поширення небезпечних хвороб, у тому числі й спільних для людей і тварин, що призводить до негативного впливу вказаної ситуації на позитивний імідж міста. Тому з однієї сторони, розв'язання проблеми безпритульних тварин повинно стати складовою соціальної діяльності органів місцевого самоврядування в частині поліпшення санітарно-естетичного стану міста та захист його жителів (гостей) від загрози поширення інфекційних й інших хвороб.

З іншої сторони, людське суспільство розглядає тварин не тільки як власність, але і як членів родин, розумних істот, що мають стійку емоційну прив'язаність до людей та залежність від них. Водночас тварини є

невід'ємним елементом природного середовища та потребують особливої охорони. Безпритульні тварини у населених пунктах нерідко одержують травми при дорожньо-транспортних та інших пригодах і стають об'єктами жорстокого поводження з ними, що негативно впливає на питання гуманного ставлення людини до живих істот взагалі. Це вказує на доцільність розв'язання проблеми безпритульних тварин також у межах природоохоронної діяльності органів місцевого самоврядування.

Останнім часом намітилася тенденція до розгляду правового режиму тварин як особливого об'єкта цивільних прав у наукових працях. Варто виділити дисертації О. А. Устименко «Тварини як об'єкт права власності (цивільно-правовий аспект)» та Г. Л. Крушельницької «Тварини як особливий об'єкт цивільних прав». Спроби розкрити правовий режим тварин як об'єктів цивільних правовідносин робилися з радянських часів. Але тоді майже всі науковці розглядали тварин суто в контексті джерела підвищеної небезпеки. Серед радянських науковців варто відзначити О. С. Іоффе, А. О. Собчак, Б. С. Антимонова, Д. В. Боброву, О. С. Колбасова та ін. Окремі аспекти захисту тварин від жорстокого поводження з ними розглянуто у ряді робіт з: а) кримінального права – С. А. Хімченко, І. А. Головки, В. А. Копилян, В. В. Кузнєцов, В. С. Мірошниченко, Д. О. Калмиков, А. О. Данилевський; б) адміністративного права – Н. С. Бондаренко, В. О. Морозова; цивільного права – Д. Є. Захаров; в) міжнародного права – Н. І. Зубченко, О. І. Буткевич, Т. Р. Короткий та ін.

Мета роботи – дослідження міської політики вирішення проблеми безпритульних тварин як складової соціальної та природоохоронної діяльності органів місцевого самоврядування та надання пропозицій щодо її удосконалення.

Об'єкт дослідження – процес формування міської політики вирішення проблеми безпритульних тварин як складової соціальної та природоохоронної діяльності органів місцевого самоврядування.

Предметом роботи є теоретико – методичні засади формування міської політики вирішення проблеми безпритульних тварин.

Таким чином, неврегульованість питання поводження з безпритульними тваринами, постійне збільшення кількості безпритульних тварин на вулицях міста, загибель тварин від жорстокого поводження, погіршення санітарно-епідеміологічного стану міста та поширення інфекційних та інших хвороб серед людей, джерелом збудників яких є безпритульні тварини вказує на своєчасність та актуальність даної роботи.

Україна однією з останніх держав Європи прийняла Закон «Про захист тварин від жорстокого поводження» від 21.02.2006 № 3447-IV (із змінами та доповненнями). На сучасному етапі розвитку Української держави створення розгалуженої і дієвої системи державних та недерж-

жавних органів і організацій, діяльність яких повністю або частково пов'язувалася б із захистом тварин, є необхідною. Слід зазначити, що подібна система суб'єктів, які беруть участь у зазначеному напрямку роботи існує, але вона ще не в усьому відповідає потребам сьогодення та нездатна належним чином виконувати покладені на неї завдання [2].

Відповідно до ч. 1 ст. 180 Цивільного Кодексу України, тварини є особливим об'єктом цивільних прав і на них поширюється правовий режим речі, крім випадків, установлених законом. Відповідно до українського законодавства, тварини є особливим об'єктом цивільних прав, однак за загальним правилом на них поширюється правовий режим речі.

Слід враховувати, що поняття «тварини» є надзвичайно широким і фактично охоплює усі біологічні об'єкти, що не охоплюються поняттям «рослина», під яким слід розуміти речі, та «людина» – фізична особа. Таке широке поняття «тварина» наводиться в законі України «Про ветеринарну медицину» і означає ссавців, свійську птицю, птахів, бджіл, комах, риб, ракоподібних, молюсків, жаб, амфібій та рептилій [13].

У спеціальній літературі, тварини – це царство переважно багатоклітинних ядерних організмів, однією з найголовніших ознак є гетеротрофність (тобто споживання готових органічних речовин) та здатність активно рухатися [14, с. 5]. Відповідно до Закону України «Про захист тварин від жорстокого поводження» [15], тварини – біологічні об'єкти, що належать до фауни: сільськогосподарські, домашні, дикі, у тому числі домашня і дика птиця, хутрові, лабораторні, зоопаркові, циркові. Відтак, тварина – це рухома, неподільна, неспоживча річ, у цивільному обороті володіє якістю товарності, характеризується здатністю відчувати негативні відчуття від зовнішніх подразників, а також можливістю в результаті «речової трансформації» переходити з одного якісного стану в інший (біологічна загибель призводить до знищення одухотвореної і появи не одухотвореної речі) і на відміну від усіх інших речей у цивільному праві має потреби, задоволення яких забезпечує саме її існування [16].

Основною особливістю тварин є їх здатність до задоволення духовних і матеріальних потреб людей і володіння якістю товарності. Крім того, найважливішими їх ознаками є можливість чуттєвого сприйняття навколишнього середовища і наявність потреб (тільки тварина як «жива річ» серед інших речей може мати такі), які і визначають особливості набуття та припинення речових прав на тварин, специфіку здійснення речових прав на них, межі їх реалізації, що, безперечно, виокремлює тварин серед усіх інших речей у цивільному праві [2].

Визначення поняття «безпритульні тварини» також міститься в Законі України «Про захист тварин від жорстокого поводження» (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні терміни, що вживаються в Законі України «Про захист тварин від жорстокого поводження» [15]

Термін	Дефініція
1	2
1. Тварини	біологічні об'єкти, що відносяться до фауни: сільськогосподарські, домашні, дикі, у тому числі домашня і дика птиця, хутрові, лабораторні, зоопаркові, циркові
2. Дикі тварини	тварини, природним середовищем існування яких є дика природа, у тому числі ті, які перебувають у неволі чи напіввільних умовах
3. Домашні тварини	собаки, коти та інші тварини, що протягом тривалого історичного періоду традиційно утримуються і розводяться людиною, а також тварини видів чи порід, штучно виведених людиною для задоволення естетичних потреб і потреб у спілкуванні, що, як правило, не мають життєздатних диких популяцій, які складаються з особин з аналогічними морфологічними ознаками, та існують тривалий час у їх природному ареалі
4. Сільськогосподарські тварини	тварини, що утримуються та розводяться людиною для отримання продуктів і сировини тваринного походження
5. Безпритульні тварини	домашні тварини, що залишилися без догляду людини або утворили напіввільні угруповання, здатні розмножуватися поза контролем людини
6. Експериментальна тварина	тварина, що використовується для проведення наукових дослідів, експериментів
7. Евтаназія	гуманні методи умертвіння тварин, що виключають їх передсмертні страждання
8. Жорстоке умертвіння тварин	умертвіння тварин без застосування знеболюючих засобів, що запобігають відчуттю тваринами болю і страху
9. Біостерилізація	позбавлення тварини хірургічним шляхом здатності до відтворення потомства (репродуктивної здатності)
10. Жорстоке поводження з тваринами	знущання над тваринами, вчинене із застосуванням жорстоких методів або з хуліганських мотивів, а також нацькування тварин одна на одну, вчинене з хуліганських чи корисливих мотивів
11. Гуманне ставлення до тварин	дії, що відповідають вимогам захисту тварин від жорстокого поводження і передбачають доброзичливе ставлення до тварин, сприяння їх благу, покращання якості їх життя тощо
12. Карантинний майданчик	спеціально обладнані приміщення або частини приміщень, які призначені для тимчасового утримання домашніх тварин у разі їх вилову чи тимчасової ізоляції
13. Утримання в домашніх умовах	обмеження природної волі домашніх тварин, що виключає їх вільне переміщення за межами квартири, подвір'я окремого будинку
14. Притулки для тварин	неприбуткові установи, спеціально призначені та облаштовані для утримання безпритульних тварин

Основні проблеми, пов'язані з наявністю безпритульних тварин (в основному собак і котів) можна згрупувати таким чином [17]:

1. Громадське здоров'я:

– Зоонози – перенесення хвороб: встановлено понад 100 зоонозних інфекцій; патогени, що переносяться від собаки до людини, схожа ситуація – з котами

– Покуси – собаки можуть бути причиною покусів, це варіюється від регіону до регіону, в залежності від рівня контролю над собакою і ступеня небезпеки передачі сказу. Коти також можуть бути відповідальні за випадки покусів – особливо, якщо до цього коти не були залучені до контакту з людиною; передача сказу і хвороб через котячі подряпини, доброякісного лімфоретикулеза – при покусах і дряпанні.

– Несприятливий вплив на середу – екскременти поблизу і всередині поселень людини, потенційне генетичне забруднення популяцій диких представників сімейства собачих

#### 2. Фактор занепокоєння:

– У собак: шум – гавкіт, виття, бійки.

– У котів: шум – звуки (під час бійок і спарювання).

3. Запах і естетична якість середовища: територіальні сечові мітки, забруднення середовища фекаліями і потрапляння сечі під час її утилізації в навколишнє середовище.

#### 4. Дикі тварини:

– У собак: полювання на більш дрібних диких ссавців.

– У котів: передбачуваний вплив на популяції птахів і дрібних ссавців.

#### 5. Збитки власності і сільськогосподарським тваринам:

– У собак: у результаті ДТП, хижацтво щодо сільськогосподарських тварин і мисливських тварин.

– У котів: розкопки квітників і городів, територіальне мічення сечею і дряпання.

#### 6. Якість життя тварин (спільно для собак і котів):

– Травми в результаті наїздів автомобілів.

– Травми під час конфронтацій в боротьбі за обмежені ресурси.

– Недоїдання в результаті обмеженої кількості харчових ресурсів.

– Схильність до хвороб.

– Негуманні вилов та інші заходи контролю.

– Переслідування і цілеспрямоване знищення з боку жителів.

Існує три категорії безпритульних тварин:

1. Істинно безпритульні,

2. Умовно безпритульні,

3. Загублені або покинуті.

Перші живуть сім'ями, споживають харчові рештки на звалищах і випадково здобутим кормом, іноді їх підгодовують люди.

Другі за різними даними складають переважну більшість безпритульних тварин, вони живуть на автомобільних стоянках, ринках, поблизу



лікарень, шкіл, дитячих садків і т.п., їх годують люди, які працюють на цих об'єктах.

Треті являють собою найбільш небезпечну категорію безпритульних тварин, тому що вони не пристосовані до безпритульного життя, часто вони агресивні по відношенню до людей.

Основним джерелом появи безпритульних тварин є викинуті собаки і коти, що загубилися, а також ті, які народилися на вулиці, тобто спочатку бездомні. Ще однією причиною, що побічно впливає на появу бездомних тварин, є безконтрольна діяльність клубів по розведенню породистих тварин.

Типовими причинами появи безпритульних тварин на вулицях міст є:

- безвідповідальне ставлення мешканців міста до власних тварин (тварини виявляються викинутими, кинутими в місцях продажу) та загальний низький рівень культури населення щодо поводження з домашніми тваринами. Близька 90% безпритульних котів – це в минулому домашні коти;

- недосконала система обліку собак (котів), що належать власникам;

- недостатня робота з власниками собак (котів), у тому числі в адміністративно-правовому полі, і допомога в стерилізації для запобігання появі небажаного потомства;

- недосконала система пошуку загублених тварин. Статистика говорить про те, що щорічно люди втрачають більше 10 000 домашніх тварин, з них лише 20% знаходять господаря. На жаль, в Україні ще не впроваджена система чипування тварин, і навіть ярлик з телефоном і адресою власника рідко побачиш на ошийнику собаки. На котів, як правило, ошийники взагалі не одягають;

- неконтрольоване розмноження безпритульних тварин;

- міграція безпритульних тварин до міста з приміських територій;

- відсутність притулків.

При виявленні причин появи безпритульних тварин також необхідно визначитися з тим, хто є власником тварин. Законодавства України та європейських країн майже схожі в цьому питанні. Власник тварини це – юридична або фізична особа, або ж держава в особі тієї чи іншої громади. Як визначається, хто саме власник? Найчастіше – через ідентифікацію тварин, наприклад, якщо це чіпування – то за унікальним кодом чіпа, який імплантований в тварину (хоча методів ідентифікації кілька, але в рамках статті ми не будемо їх розглядати).

Таким чином, в Європейських країнах працює система, де точно можна визначити, хто власник тварини, хто відповідальний за тварину і хто відшкодовує збитки [17].

Муніципалітет в європейських країнах зобов'язаний дотримуватися тих права тварин, які закріплені законодавством цих країн – регуляр-

ність годування, місце вигулів, прибирання екскрементів, дотримуватися певних санітарних норм тощо. І на це все необхідно витратити бюджетні цих громад, грошові кошти, які можуть бути витрачені на інші муніципальні проекти.

Загальновідомо, що утримання громадою тварин обходиться дуже дорого, а отже, набагато дешевше використовувати алгоритм вилову тварини і передачі її до відповідних притулків. Відловлюють тварин тому, що громада міст не готова нести витрати і відповідальність за тварин, які є їх власністю (громада за законодавством визначається власником всіх тварин, які не мають господарів в особі юридичних або фізичних осіб).

Собаки, незалежно від породи, належності та призначення, у тому числі і ті, що мають нашійники з номерними знаками і намордники, що знаходяться без власника у громадських місцях, вважаються безпритульними і підлягають виллову. А ось безповоротний вилов тварин в європейських країнах (за рахунок муніципалітету) і передача їх в різні притулки здійснюється не тільки в комунальні притулки, а й приватні (тоді права власності на тварину переходить до притулку) і відтак відповідальність за тварину, за його утримання і дотримання їх прав також стає відповідальністю притулку.

Як приклад, розглянемо підрахунки італійської влади: на утримання однієї собаки у притулку необхідна сума в 2,5 євро на добу. І якщо вже тварина в притулку, то власники зобов'язані виділяти дану суму змісту на одну тварину. Інакше – порушення Декларації критерію благополуччя тварини, а отже – великий штраф, що накладається у тому числі і на муніципалітет.

Всі порушення, прописані в цих законодавчих актах, мають свою міру покарання – від великого штрафу до кількох років в'язниці. Тому, якщо в Європейських країнах зробити будь-яке порушення, то штрафу точно не уникнути.

Відповідно до ст. 16 Закону України «Про захист тварин від жорстокого поводження» «Регулювання чисельності диких тварин і тварин, що не утримуються людиною, але перебувають в умовах, повністю або частково створюваних діяльністю людини», здійснюється методами біостерилізації або біологічно обґрунтованими методами, а в разі неможливості їх застосування – методами евтаназії.

Отже, як зазначалося в табл. 1.1, згідно ст. 1 ЗУ «Про захист тварин від жорстокого поводження», евтаназія – гуманні методи умертвіння тварин, що виключають їх передсмертні страждання. Виключний перелік випадків, за яким допускається умертвіння тварин наведено в ст. 17 досліджуваного Закону, а саме:

- 1) для одержання господарсько-корисної продукції;

2) для припинення страждань тварин, якщо вони не можуть бути припинені в інший спосіб;

3) за необхідності умертвіння новонародженого приплоду тварин;

4) при регулюванні чисельності диких тварин і тварин, що не утримуються людиною, але перебувають в умовах, повністю або частково створюваних діяльністю людини;

5) за необхідності умертвіння окремих тварин, які хворі на сказ чи на інше особливо небезпечне захворювання або є носіями особливо небезпечного захворювання;

б) за необхідності оборони від нападу тварини, якщо життя або здоров'я людей знаходиться в небезпеці.

Як показано в табл. 1.1, «домашні тварини – собаки, коти та інші тварини, що протягом тривалого історичного періоду традиційно утримуються і розводяться людиною...», а «безпритульні тварини – домашні тварини, що залишилися без догляду людини або утворили напіввільні угруповання, здатні розмножуватися поза контролем людини».

Таким чином, на наш погляд, дія п. 4 ст. 17 не поширюється на домашніх тварин і на безпритульних тварин як таких, що є домашніми, але залишились без догляду людини, а лише на «диких тварин і тварин, що не утримуються людиною, але перебувають в умовах, повністю або частково створюваних діяльністю людини».

Згідно ч. 3 статті 24 ЗУ «Про захист тварин від жорстокого поводження» вилонені безпритульні «тимчасово ізольовані домашні тварини протягом семи днів з дня їх вилову повинні бути обстежені і після висновків державної установи ветеринарної медицини про стан здоров'я тварин повертаються власникам..., а в разі виявлення обставин, що можуть загрожувати життю та здоров'ю оточуючих, передаються спеціалізованим організаціям для подальшого лікування чи умертвіння».

Отже, умертвіння щодо вилонених безпритульних тварин може застосовуватися лише «в разі виявлення обставин, що можуть загрожувати життю та здоров'ю оточуючих». Такі обставини, як і будь-які інші обставини, пов'язані з застосуванням правових норм, мають бути підтверджені компетентними установами або особами, наділеними відповідними повноваженнями. У випадку з встановленням обставин, що загрожують життю та здоров'ю оточуючих, підтвердженням може бути висновок установи ветеринарної медицини про те, що стан здоров'я тварини лікуванню не піддається.

Згідно ч. 9 ст. 24 вищезгаданого ЗУ «якщо протягом двох місяців з моменту заявлення про затримання безпритульної тварини не буде виявлено її власника або він не заявить про своє право на неї, право власності на цю тварину переходить до особи, у якої вона була на утриманні та в користуванні». Згідно ч. 10 ст. 24, «у разі відмови особи, у якої без-

притульна тварина була на утриманні та в користуванні, від набуття права власності на неї ця тварина переходить у власність територіальної громади, на території якої її було виявлено».

Згідно ст. 341 Цивільного кодексу України, «якщо протягом двох місяців з моменту заявлення про затримання бездоглядної домашньої тварини не буде виявлено її власника, право власності на цю тварину переходить до особи, у якої вона була на утриманні та в користуванні. У разі відмови особи, у якої тварина була на утриманні та в користуванні, від набуття права власності на неї, ця тварина переходить у власність територіальної громади, на території якої її було виявлено».

Отже, ч.ч. 9, 10 ст. 24 Закону України «Про захист тварин від жорстокого поводження» та ст. 341 Цивільного кодексу України передбачено двомісячний термін на пошук власника безпритульної тварини.

Правовою підставою для здійснення опіки над безпритульною твариною як власністю громади є ст. 24 Закону України «Про захист тварин від жорстокого поводження» та ст. ст. 180, 340, 341 Цивільного кодексу України. Територіальна громада як власник опікуваної тварини може наділити опікуна повноваженнями з догляду тварини. Закон не накладає обмежень щодо особи, яка може бути опікуном: опікуном може бути як фізична, так і юридична особа, «у якої тварина була на утриманні та в користуванні».

Згідно п. 5 ст. 1 ч. 1 Європейської конвенції «На захист домашніх тварин» (Україна ратифікувала 18.09.2013) «під безпритульними тваринами маються на увазі домашні тварини, які не мають дому, або перебувають поза межами дому її власника і не перебувають під безпосереднім контролем чи наглядом її власника чи господаря».

Згідно ст. 12 Конвенції, «якщо сторона вважає, що кількість безпритульних тварин викликає проблеми, вона повинна здійснити відповідні законодавчі і/або адміністративні заходи, щоб скоротити їхню кількість таким шляхом, який не спричиняє надмірного болю, страждань чи лиха». Серед методів такого скорочення ст. 12 називає «зменшення незапланованого розмноження собак і кішок за допомогою кастрації цих тварин».

З іншої сторони, Закон України «Про захист тварин від жорстокого поводження», а саме ст. 15 «Притулки для тварин» не наділяє і не передбачає жодного зобов'язання покладеного на органи місцевого самоврядування та органи виконавчої влади стосовно створення притулків для тварин, виділення коштів з бюджету на їх функціонування та створення. Постає питання, яким чином місцева влада може виконати вимоги ч.ч. 9, 10 ст. 24 Закону України «Про захист тварин від жорстокого поводження» та ст. 341 Цивільного кодексу України стосовно двомісячного терміну для пошуку власника безпритульної тварини?

Відтак, ст. 16 Закон України «Про захист тварин від жорстокого поводження» закріплює регулювання чисельності безпритульних тварин шляхом біостерилізації або біологічно обґрунтованими методами, але у разі неможливості їх застосування пропонується застосовувати метод евтаназії.

Фактично, відсутність реального механізму та законодавства, у якому б конкретно зазначалися усі суб'єкти, на яких покладено обов'язки і відповідальність за безпритульних тварин, а також відсутність конкретно передбаченої лімітованої суми у бюджетах автоматично робить важкодоступним метод біостерилізації або інших біологічно обґрунтованих методів і настановує на застосування методу евтаназії.

Слід зазначити, що місто на 100% є екосистемою. Всі частини системи взаємопов'язані та впливають одна на одну. Це означає, наприклад, що якщо достатньо активно знищувати безпритульних котів, то в місті будуть неконтрольно розмножуватися щури. Адже всі живі організми перебувають у зв'язку. Чисельність коливається навколо точки рівноваги, не можна вплинути на неї кардинально, прибрати всіх тварин чи радикально зменшити їхню кількість. Відтак при вилученні з величезної екосистеми тільки котів, буде популяційний вибух серед гризунів, зміна поведінки вуличних собак.

Згідно до статистики, зібраної російськими науковцями, здичавілі міські собаки є основною причиною зникнення котів, вони ними харчуються. Життя здичавілих тварин на вулицях міста дуже відрізняється від природного. Коти і собаки – конкуренти за харчовий ресурс, вони хижаки. Менше котів – більше щурів та собак, переділ територій. Деякі зграї собак почнуть виходити у невласиві для них частини міста. Якщо не взяти під контроль чисельність популяції котів, тварини будуть більше страждати, але повністю їх знищити неможливо. Винищення собак, у свою чергу, призводить до появи в місті хижаків, зокрема, лисиць. Адже собаки – стайні тварини, які мітять і охороняють свою територію, що запобігає появі хижаків і інших бездомних тварин. У свою чергу, стерилізовані і вакциновані тварини не принесуть шкоди людям. Але для ефективності програми стерилізація повинна проводитися одночасно по всій країні.

Питання щодо міської політики вирішення проблеми безпритульних тварин як складової соціальної та природоохоронної діяльності органів місцевого самоврядування у м. Кривий Ріг належать до компетенції управління благоустрою та житлової політики виконавчого комітету Криворізької міської ради.

Управління благоустрою та житлової політики виконавчого комітету Криворізької міської ради (надалі – управління) є самостійним структурним підрозділом виконавчого комітету міської ради, що утворюється й ліквідується відповідно до Закону України «Про місцеве самовряду-



вання в Україні» міською радою та реєструється в порядку, визначеному Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» й іншими нормативно-правовими актам, що регулюють діяльність неприбуткової організації, підзвітне й підконтрольне міській раді та підпорядковане виконкому міської ради й міському голові.

З метою профілактики появи та існування безпритульних тварин рішенням Криворізької міської ради від 25.04.2012 №1084 затверджено Програму поводження з безпритульними тваринами у місті Кривому Розі, основним завданням якої є створення притулку для безпритульних тварин до 2017 року. Дана Програма містить 8 розділів, а саме:

1. Обґрунтування необхідності розроблення й виконання Програми;
2. Мета та завдання;
3. Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми;
4. Строки та етапи реалізації заходів: в один етап з 2012 р. до 2017 р.;
5. Перелік завдань і заходів Програми;
6. Ресурсне забезпечення;
7. Організація управління та контролю за ходом виконання Програми;
8. Очікувані кінцеві результати виконання Програми.

У Програмі визначено три завдання:

- 1) розробка й упровадження заходів щодо підтримки супроводу безпритульних тварин протягом їх життя в притулку;
- 2) розробка й упровадження систематичних інформаційно-просвітницьких заходів стосовно гуманного поводження з безпритульними та домашніми тваринами, улаштування безпритульних тварин, пропагування біостерилізації домашніх тварин тощо;
- 3) проведення всебічного моніторингу з усіх напрямків, що пов'язані з безпритульними тваринами (збір, аналіз та обробка даних про кількість, склад, ареал перебування, поведінку тощо).

Ключовим з точки зору вирішення проблеми є розділ 3 «Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми», в якому зазначено, що для вирішення завдань Програми необхідно:

- запровадити заохочувальну систему збору інформації з власників тварин;
- сприяти створенню притулків різних форм власності для тварин та пунктів тимчасового утримання бездомних і загублених тварин;
- провести масову стерилізацію, щеплення (у тому числі від сказу) й лікування безпритульних тварин;
- створити загальну інформаційну систему та організувати службу пошуку тварин, які загубилися;
- проводити роз'яснювальну та агітаційну роботу серед власників тварин про необхідність стерилізації домашніх тварин, інформаційно-



просвітницьку роботу серед населення щодо необхідності дотримання правил утримання й поводження з домашніми тваринами;

– заборонити вилов тварин шляхом отруєння та відстрілу.

У Додатку до Програми запропоновано завдання та заходи зі здійснення цієї програми (табл. 2). У додатку 2 затверджено кошторис на будівництво притулку.

Таблиця 2

Завдання та заходи зі здійснення

Програми поводження з безпритульними тваринами в м. Кривому Розі (затверджено рішенням міської ради від 25.04.2012 р. № 1084)

Зміст завдань та заходів Програми	Відповідальні за виконання	Строки виконання	Очікуваний результат виконання завдань та заходів
1	2	3	4
1. Розробка та затвердження положення про гуманний вилов безпритульних тварин	Управління благоустрою та житлової політики виконкому міської ради	2012-2013	Створення ефективної системи поводження з безпритульними тваринами і місті та регулювання їх чисельності
2. Створення притулків для безпритульних тварин	КП «Сансервіс», Управління благоустрою та житлової політики виконкому міської ради, Управління ветеринарної медицини у м. Кривому Розі	2012-2017	Забезпечення відповідних умов утримання безпритульних та бездоглядних тварин, регулювання їх чисельності гуманними методами та пошук тваринам нових власників
3. Забезпечення притулків: необхідними приміщеннями; медикаментами; належним утриманням; необхідним медичним та іншим обладнанням			Поліпшення епізоотичного, санітарно-епідемічного, екологічного стану міста. Зменшення рівня захворювань населення хворобами, спільними для людей і тварин
4. Здійснення рейдів, об'їздів з метою виявлення та відлову безпритульних тварин	Виконкоми районних у місті рад, управління благоустрою та житлової політики виконкому міської ради	Постійно	Зменшення агресивних, травмованих та хворих тварин, які потребують ветеринарної допомоги або ізоляції
5. Вилов безпритульних тварин згідно зі зверненнями громадян, організацій, підприємств та установ	Надавач послуг		

Водночас, діючими у м. Кривий Ріг є «Правила утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі», затверджені рішенням (XLVI сесії V скликання) Криворізької міської ради Дніпропетровської області від 23.12.2009 р. № 3645 (зі змінами від 29.09.2010 р. №4053 та від 30.03.2011 р. №275). Контроль за виконанням цих Правил та вжиття своєчасних заходів щодо попередження, недопущення та усунення їх порушень відповідно до зазначеного рішення покладено на виконкоми районних у місті рад. Слід відзначити, що згідно з указаним рішенням управління житлово-комунального господарства виконкому міськради необхідно забезпечити виконання заходів щодо проведення базового, повторного та періодичного відстежень результативності дії цього рішення відповідно через шість місяців, один рік та раз на кожні наступні три роки. Звіт оприлюднити у Криворізькій міській комунальній газеті „Червоний гірник» та на офіційній сторінці виконкому міськради у мережі Інтернет у терміни, визначені чинним законодавством. Контроль за виконанням рішення покладено на постійну комісію міської ради з питань комунального господарства, координацію роботи – на заступника міського голови.

«Правила утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі» були розроблені з метою врегулювання відносин у сфері поводження з домашніми та іншими тваринами, забезпечення відповідного санітарного, екологічного та епізоотичного стану території міста, відповідно до діючого законодавства України.

Слід звернути увагу на розділ 2 «Утримання домашніх та інших тварин», розділ 3 «Обов'язки та права власників домашніх та інших тварин», розділ 4 «Реєстрація домашніх тварин» та розділ 5 «Поводження з безпритульними тваринами» цих Правил.

Зокрема, слід виділити пункти, дотримання яких унеможливило б появу безпритульних тварин через такі причини як загубленість, втеча від власника: «... власники домашніх та інших тварин зобов'язані:

- реєструвати тварин віком від трьох місяців і старше. При реєстрації таких тварин їхнім власникам видаються реєстраційні посвідчення та роз'яснюються правила їх утримання;

- зареєструвати новопридбаних тварин протягом десяти днів від дати їх придбання;

- тримати сторожових собак на прив'язі і спускати їх з неї лише в закритих дворах із висотою огорожі, що виключає можливість втечі;

- забезпечити наявність ... повідця, що необхідні для здійснення виходу домашньої тварини поза місцем її постійного утримання. При супроводженні домашніх та інших тварин не допускається залишення їх без нагляду. Супроводжувати тварину може особа, яка досягла 14-річного віку;

- у разі неможливості подальшого утримання тварини передати її за можливістю у власність до іншої особи або застосувати методи евтаназії;
- у разі смерті тварини у місячний термін повідомити заклад ветеринарної медицини, який видав реєстраційне посвідчення, для внесення змін до загальної бази даних домашніх непродуктивних тварин;
- регулювати приплід тварин, у тому числі шляхом стерилізації;
- інше».

Крім того, власникам тварин забороняється:

- утримувати незареєстрованих тварин;
- продавати тварин у невизначених спеціально для цього місцях;
- у стані алкогольного сп'яніння вигулювати тварин;
- вигулювати собак без повідців і намордників у невизначених спеціально для цього місцях;
- доручати вигул тварин особам, яким не виповнилося 14 років, психічно хворим, визнаним недієздатними або фізично неспроможними керувати твариною;
- продавати або дарувати тварин ... без відповідного ветеринарного документа встановленого зразка;
- інше.

Варто відмітити такий важливий момент у сфері контролю за чисельністю безпритульних тварин, як реєстрація домашніх тварин.

У розділі 4 даних Правил встановлено, що реєстрацію домашніх тварин проводять заклади ветеринарної медицини, та подають щоквартально, до 5 числа місяця, наступного за звітним кварталом, інформацію про кількість зареєстрованих домашніх тварин до управління ветеринарної медицини.

Водночас слід зауважити, що в переліку адміністративних послуг, які надаються в центрі надання адміністративних послуг «Муніципальний центр послуг м. Кривого Рогу» Управлінням ветеринарної медицини в м. Кривому Розі відсутній збір інформації про реєстрацію домашніх тварин, натомість є:

- видача, переоформлення та анулювання експлуатаційного дозволу та його дублікату для потужностей (об'єктів), що здійснюють виробництво харчових продуктів, підконтрольних ветеринарній службі, та для агропродовольчих ринків;
- видача, переоформлення та анулювання експлуатаційний дозволу та його дублікату для потужностей (об'єктів): з переробки неїстівних продуктів тваринного походження; з виробництва, змішування та приготування кормових добавок, преміксів і кормів.

Повертаючись до питання про реєстрацію, слід указати, що Правилами утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі встановлено: «обов'язковій реєстрації підлягають домашні

тварини із тримісячного віку. Тимчасовій реєстрації, що є обов'язковою, підлягають домашні тварини, які належать фізичним або юридичним особам, місце проживання яких не є містом, в якому вони офіційно зареєстровані, якщо вони перебувають на території відповідних місць більше 45 діб. Заклади ветеринарної медицини у п'ятиденний термін з моменту реєстрації видають власнику зареєстрованої тварини реєстраційне посвідчення та ознайомлюють з ветеринарно-санітарними вимогами до її утримання». Реєстрація проводиться одноразово і вважається дійсною протягом усього життя тварини, крім випадків втрати або пошкодження реєстраційного посвідчення. Для проведення реєстрації власникам домашньої тварини також надається паспорт, відповідний документ, який підтверджує право власності на цю тварину, ветеринарний документ встановленого зразка на тварину з відміткою про проведення необхідних досліджень та щеплень. Перереєстрація домашніх тварин проводиться у разі зміни місця проживання чи реєстрації власника або зміни власника. При перереєстрації видається нове посвідчення про реєстрацію без зміни реєстраційного номера, крім випадків, коли реєстрація була проведена в іншому населеному пункті. Домашні тварини, власники яких не здійснили перереєстрацію, вважаються незареєстрованими. Для проведення перереєстрації власником домашньої тварини надається паспорт, відповідний документ, що підтверджує право власності на тварину, і попередньо видане реєстраційне посвідчення на домашню тварину встановленого зразка. При перереєстрації видається лише нове посвідчення про реєстрацію, без зміни реєстраційного номеру, крім випадків, коли реєстрація була проведена в іншому населеному пункті.

Безпосереднє поводження з безпритульними тваринами регулює розділ 5 даних Правил. Так, у Правилах встановлено, що собаки незалежно від породи належності і призначення, у тому числі й ті, що мають нашійники з номерними знаками і намордники, які знаходяться без власника у громадських місцях, вважаються безпритульними та підлягають вилову.

Вилів безпритульних тварин окремими фізичними і юридичними особами забороняється, крім випадків, коли ці тварини проявляють явну агресію, яка загрожує життю і здоров'ю людей. Вилів безпритульних тварин здійснюється підприємством, уповноваженим у сфері поводження з безпритульними тваринами в м. Кривому Розі, за заявами громадян міста та суб'єктів господарювання всіх форм власності. Вилів проводиться у відсутності сторонніх осіб, особливо дітей, з 500 до 700 годин. Умертвіння безпритульних тварин повинно проводитися гуманними методами, що виключають їх передсмертні страждання (евтаназія), та здійснюватися підприємством, уповноваженим у сфері поводження з

безпритульними тваринами в м. Кривому Розі. При вилові безпритульних тварин категорично забороняється:

- продавати і передавати їх приватним особам або іншим організаціям;
- використовувати приманки та інші засоби вилову, які можуть спричинити шкоду їхньому здоров'ю.

При вилові безпритульної тварини, яка має нашійник із номерним знаком, сповістити про це власника тварини, якщо є можливість його встановлення.

Категорично забороняється отруєння безпритульних тварин.

Винні в отруєнні безпритульних тварин підлягають притягненню до кримінальної, адміністративної та цивільно-правової відповідальності.

Розділ 11 «Забезпечення контролю за додержанням Правил» встановлює, що органи внутрішніх справ міста (дільничні інспектори міліції – у 2009 р.):

- у межах своєї компетенції здійснюють контроль за дотриманням вимог цих Правил та інших нормативно-правових актів щодо утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у місті, охорони громадського порядку;

- складають та подають протоколи про адміністративні правопорушення власниками тварин на розгляд до адміністративних комісій.

На Управління ветеринарної медицини в м. Кривому Розі покладено:

- у межах своєї компетенції здійснювати контроль та нагляд за дотриманням вимог цих Правил та інших нормативно-правових актів щодо утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у місті;

- складати протоколи про адміністративні правопорушення за невиконання цих Правил, ухилення від обов'язків щеплень, досліджень тощо, відповідно до ст.107 Кодексу України про адміністративні правопорушення;

- надавати дозвіл (замінено на «узгоджує» рішенням від 30.03.2011 р. №275) на утримання домашніх та інших тварин суб'єктам господарювання всіх форм власності;

- здійснювати карантин тварин, підозрілих у захворюванні на сказ, які нанесли ушкодження громадянам, іншим тваринам;

- накладати карантинні обмеження; затверджує план заходів щодо ліквідації осередку інфекційного захворювання серед тварин; здійснює контроль за виконанням карантинних заходів;

- забезпечувати організацію та проведення щеплень тварин проти сказу згідно з реєстрацією на підвідомчій території суб'єктів господарювання всіх форм власності.

Органи санітарно-епідеміологічного нагляду:



– здійснюють нагляд та прогнозують епідемічну ситуацію, пов'язану з зооантропонозними інфекціями на території міста та надають пропозиції щодо її поліпшення;

– за запитом надають інформацію щодо аналізу показників звернень населення за медичною допомогою з приводу укусів людей домашніми та іншими тваринами у м. Кривому Розі.

Виконками районних у місті рад:

– відповідно до ст.218 Кодексу України про адміністративні правопорушення розглядають протоколи про адміністративні правопорушення та притягують власників тварин до адміністративної відповідальності відповідно до ч.1 ст.154 вищезазначеного Кодексу за недодержання вимог цих Правил та інших нормативно-правових актів з питання щодо утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у місті;

– разом з суб'єктами господарювання, які здійснюють управління жилими будинками, об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків, житлово-будівельними кооперативами, визначають місця і зони для вигулу собак на своїх адміністративних територіях та інформують про це населення міста через засоби масової інформації.

Суб'єкти господарювання, які здійснюють управління жилими будинками, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, житлово-будівельні кооперативи, голови квартальних комітетів у приватному секторі:

– у межах своїх повноважень здійснюють контроль за додержанням цих Правил власниками тварин;

– забезпечують утримання підвалів, горищ та інших технічних приміщень у будинках закритими або відповідно обладнаними для запобігання проникненню до них тварин;

– повідомляють підприємство, уповноважене у сфері поводження з безпритульними тваринами у м. Кривому Розі, про наявність безпритульних тварин та сприяють виконанню ним своїх обов'язків.

Громадські організації (об'єднання) з питань захисту тварин або такі, що діють у сфері утримання домашніх та інших тварин:

– надають свої пропозиції при розробці проектів нормативно-правових актів, пов'язаних з утриманням домашніх та інших тварин;

– сприяють організації та проведенню загальноміських протиепізоотичних і протиепідемічних, інформаційно-просвітницьких заходів, тематичних лекцій, семінарів, конференцій, виставок з метою забезпечення виховної роботи із питань утримання тварин.

За порушення вимог цих Правил винні особи несуть кримінальну, адміністративну та цивільно-правову відповідальність згідно з чинним законодавством.



Відповідно до договорів, укладених управлінням благоустрою та житлової політики виконкому міської ради, послуги з відлову безпритульних тварин у 2014 р. виконувало КП «Сансервіс». Послуги щодо відлову безпритульних тварин, що залишились без догляду людини здійснюється підприємством на підставі звернень громадян, організацій та інших підприємств міста відповідно до Рішення Криворізької міської ради від 23.12.2009 № 3645. Рішенням міської ради від 31.03.2014 р. №2595 «Про внесення змін до рішення міської ради від 31.01.2014 р. №2500 «Про затвердження Програми розвитку та утримання житлово-комунального господарства міста на 2014 рік» передбачено кошти на ветеринарні послуги зі стерилізації тварин у сумі 99,8 тис. грн.

Між управлінням благоустрою та житлової політики виконкому міської ради та ветеринарним Госпіталем «Степ» укладено договір від 04.09.2014 року № 93 щодо надання ветеринарних послуг (стерилізація собак), а саме безпритульних тварин. За цей час 32 безпритульні тварини було відловлено, відповідно до укладених договорів із КП «Сансервіс», та направлено до ветеринарного Госпіталю «Степ» для подальшої стерилізації. Після стерилізації тварини відпущені у природне середовище існування.

6 березня 2015 року між виконавчим комітетом Криворізької міської ради та міжнародним проектом «Four Paws» («Чотири Лапи») підписано Меморандум щодо реалізацію у місті Кривому Розі програми гуманного регулювання численності безпритульних тварин. При цьому участь приймали також КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» і громадська благодійна організація, що займається проблемами безпритульних тварин у місті – «Промінь життя», які налагодили тісну комунікацію з представниками проекту, забезпечили необхідну інформацію та створили всі умови для розгортання проекту у Кривому Розі.

Слід відмітити, що «Four Paws» був заснований в 1988 році в Австрії як благодійний фонд, що підтримує ініціативи із захисту тварин. З 1994 року проект працює на міжнародному рівні і на сьогоднішній день має представництва у дванадцяти країнах.

Крім цього, «Four Paws» активно впроваджується в кількох містах України – Рівному, Житомирі, Миколаєві, Києві, Запоріжжі, Львові, Калуші. Основна діяльність – проведення вакцинації собак, що мешкають на вулицях, та позбавлення їх репродуктивної функції хірургічним шляхом. Ці заходи дозволяють контролювати розмноження та чисельність безпритульних тварин протягом тривалого часу, що безперечно позитивно впливає на загальний рівень добробуту громадян, зменшує ризики поширення небезпечних хвороб та підвищує безпеку перебування на вулиці.

Отже, завдяки підписаному Меморандуму м. Кривий Ріг отримало ресурси для проведення системної та ефективної роботи з безпритуль-

ними тваринами. Проект реалізовуватиметься за участі представників «Four Paws», громадських організацій міста та активних мешканців, а також фахівців ветеринарної справи. У результаті робочої зустрічі за участі представниці «Four Paws», КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу», громадської організації «Промінь життя», КП «Сансервіс» та Управління екології міськвиконкому було визначено першочергові кроки в напрямку реалізації проекту. На їх виконання восени 2015 року приїздили бригади фахівців «Four Paws» у складі 7 осіб (2 ветлікаря, адміністратор, 2 ловці, 2 асистенти), а також проводилася стерилізації та вакцинації безпритульних собак з використанням мобільних ветклінік проекту, чіпування тварин.

Важливим також є задекларований у Меморандумі пункт про створення єдиного реєстру безпритульних собак м. Кривого Рогу. При цьому не зовсім зрозуміло – у якій саме установі знаходиться цей реєстр, чи знаходиться він у публічному доступі, – що є важливою складовою при вирішенні проблеми безпритульних тварин.

За даними відділу благоустрою управління благоустрою та житлової політики виконкому Криворізької міської ради за 2014-2016 рр. при вирішенні питання щодо безпритульних тварин більший акцент робився на роботі з собаками (табл. 3).

Таблиця 3

Статистика щодо відлову та біостерилізації собак

Рік	Кількість відловлених собак	Кількість собак, що піддали біостерилізації
2014	3382	58 (50 самок, 8 самців)
2015	2114	235 (206 самок, 29 самців)
2016	2174	562 (501 самка, 61 самець)

18 травня 2017 р. укладено договір (розпорядник коштів – управління благоустрою та житлової політики виконкому міської ради) з фізичною особою-підприємцем Колесником Л. І. (ветеринарна клініка «Степ») на отримання ветеринарних послуг, а саме: послуг, пов'язані із біостерилізацією безпритульних тварин). Вартість укладеного договору – 244 282 грн.

Відтак можна зробити висновок, що за період проведеного дослідження (2014-2017 рр.) у м. Кривому Розі втілюються окремі кроки по вирішенню проблеми безпритульних тварин.

Таким чином, на даний час у м. Кривий Ріг діючими є «Програма поводження з безпритульними тваринами у місті Кривому Розі» та «Правила утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі». У цілому, дані нормативні документи містять необхідний перелік заходів для вирішення проблеми безпритульних тварин.

Проте проблема залишається не розв'язаною у повній мірі. Основна причина недостатньо ефективного впровадження задекларованих заходів полягає в не досить високому рівні їх організації та недостатній системності. Мається на увазі, що функції координації та контролю з поводження з безпритульними тваринами розпорошено по різних органах не тільки на державному, але й на місцевому рівнях. Крім цього, при вирішенні проблеми залучаються 3 управління:

1) управління благоустрою та житлової політики – відлов тварин (згідно Положення про управління) та забезпечення виконання заходів щодо проведення базового, повторного та періодичного відстежень результативності дії «Правил утримання домашніх тварин ...» й оприлюднення звіту (згідно вказаних Правил). Фактично ж це управління є розпорядником коштів при заключенні договорів на отримання ветеринарних послуг.

2) Управління ветеринарної медицини – отримання інформації від закладів ветеринарної медицини про кількість зареєстрованих домашніх тварин, контроль і нагляд за дотриманням вимог «Правил утримання домашніх тварин ...» та складання протоколів про адміністративні правопорушення за невиконання цих Правил. Фактично заклад ветеринарної медицини практично не займаються реєстрацією домашніх тварин.

3) Управління екології – фактично увійшло в спільну робочу групу при реалізації Меморандуму щодо реалізації в місті програми гуманного регулювання численності безпритульних тварин.

Отже, від залучення трьох управлінь виконкому міської ради для вирішення проблеми безпритульних тварин не отримано позитивного синергетичного ефекту, який мав би бути.

Розглянемо детальніше міжнародний досвід вирішення проблеми безпритульних тварин.

Території Малої Азії, Близького Сходу, Південно-Східної Азії, північної Африки входять у область географічного поширення собак, відомих як собаки-парії. Це дикі собаки, котрі живуть поруч з людиною. Муніципальних притулків в цих регіонах немає. Тому якщо в певному районі відбувається спалах сказу, то проводяться масовий вилов собак з приспанням. Проте їх чисельність досить швидко відновлюється – до наступного відлову. Втім, організатори заходів звичайно ставлять перед собою метою – усунення вуличних собак для вирішення певного завдання – придушення локального спалаху захворювання.

У ряді деяких населених пунктів Індії, Туреччини, Таїланду, Індонезії, Єгипту як основний метод роботи з бездомними собаками застосовується відлов / стерилізація / повернення.

Як альтернативну форму боротьби зі сказом в Індії запропонували практику відлов / стерилізація / повернення у місце проживання для со-

бак. Домашніх собак, що мають господаря і живуть з ним там взагалі обмаль. Мета політики: відлов / стерилізація / повернення – лише стабілізація чисельності безпритульних тварин та їх вакцинація від сказу.

Обов'язковою програма реєстрації собак, що мають власників є в Таїланді. Усі домашні тварини мають електронний чіп. І у випадку якщо собаку викидають на вулицю, на власника чекає серйозний штраф. В Таїланді бездомних собак відправляють в притулок, де тварини живуть решту свого життя. В Японії спеціальні служби відловлюють бездомних тварин і поміщають їх в притулки, звідки їх може забрати кожен охочий.

У західних країнах досить поширена практика обліку тварин. Так, в Данії, Бельгії, Німеччині, Нідерландах, Швеції та Швейцарії діє законодавство стосовно захисту, розведення та продажі домашніх тварин, відлову безпритульних собак. Визначено райони з особливими вимогами щодо вихову собак. Також діє система обов'язкової реєстрації домашніх тварин. В Данії, Бельгії, Німеччині, Нідерландах, Швейцарії щороку перереєстровують собак. Це супроводжується збором податку. Стосовно бездомних собак, то їх після відлову розміщують для перетримки та ідентифікації. Господар має можливість повернути знайденого улюбленця. Закони впроваджуються місцевою владою, муніципальна влада міст співпрацює з зоозахисниками.

У Бельгії, Німеччині, Нідерландах діють пільгові програми із стерилізації домашніх тварин. На регіональних рівнях у вищеперелічених країнах діють просвітницькі програми щодо інформування власників домашніх тварин.

У деяких штатах США прийнято «Закон про стерилізацію тварин» у відповідності з котрим всі домашні тварини мають бути стерилізовані, за виключенням собак-чемпіонів, призерів виставок, собак-поліцейських та поводитирів. Невиконання закону карається штрафом до 500 доларів США. А власник чотирилапого, який є злісним порушником може бути направлений на примусові роботи строком до 40 годин.

У Великобританії «Акт про відповідальність за покинуту тварину» був прийнятий ще в 1960 році. У відповідності з ним кожен орган місцевого самоуправління призначає спеціаліста для роботи з бездомною твариною. Чотирилапого поміщають в притулок, де той перебуває 7 днів державним коштом. Якщо за цей час не знаходиться господар, тварина поступає в руки правозахисників – волонтери шукають нового господаря. Якщо не знайдуть, собаку усиплять. В Іспанії за залишення тварини без нагляду передбачений штраф в розмірі від 100-600 євро. В Італії за даними Міністерства охорони здоров'я в країні налічується 600 тисяч бродячих собак, до цієї цифри варто додати ще 15 тисяч псів, яких щоліта залишають на вулиці господарі. Безпритульним тваринам роблять стерилізацію, та передусім намагаються боротися з тим, що люди

лишають тварин без догляду. «У 1970-х щороку вбивали майже по 100 тисяч. Зараз же лише 25% бездомних тварин утримують в собачих притулках, для решти місць не вистачає. Відповідальність за надання притулку бездомним собакам покладена на місцеві комуни, однак вони нарікають, що через нестачу коштів не спроможні впоратися з проблемою [28]. В Італії запроваджено кримінальну відповідальність не тільки за проявлену жорстокість до тварини, але і за покинуту тварину.

У 2012 році Нідерланди прозвітували про те, що у них майже немає проблеми вуличних собак. Звіт авторства І.Стернхайм розповідає як цього було досягнуто і надає іншим країнам рекомендації для вирішення проблеми безпритульних собак. Звіт містить низку цікавих історичних відомостей, наприклад, пригадує такий факт: коли в одному муніципалітеті країни з метою регулювання кількості собак запровадили податок на собак з їхніх власників, багато людей вирішили не платити його і викинули своїх собак на вулицю. Водночас, у муніципальних утвореннях, де не ввели «собачий податок», кількість вуличних собак не зросла. Було зроблено висновок, що в зростанні кількості бродячих собак частково винна бідність населення. Водночас, бити по гаманцю і карати злочини – це ефективний інструмент впливу на поведінку людей, відтак, низка цікавих положень була впроваджена на рівні законодавства. Знищення з тварин в Нідерландах карається позбавленням волі на строк до трьох років і штрафом в розмірі від € 16750. Заборонено калічити тварин з метою приведення їх до вимог породи, наприклад, купірувати хвіст чи вуха. Заборонено продавати тварин на вулиці чи на ринках. Магазины, які продають тварин, – а їх на всю країну лише десять, і це при тому, що кількість населення Нідерландів складає 16,85 мільйонів осіб станом на 2014 рік, – повинні давати своїм собакам змогу проводити на вулиці принаймні дві години на день. За статистикою в країні щороку губиться 25 тисяч собак, майже три чверті з них повертаються додому. Притулки займаються пошуком нових господарів для решти, і вони успішно з цим справляються у 90 відсотків випадків. Згідно з законом, міські ради мають сплачувати витрати притулків на утримання вуличних собак впродовж перших 14 днів з моменту їх поселення в притулок. Якщо власник собаки здає її в притулок, він має сплатити штраф. В країні існує «тваринна» поліція, тобто Національна інспекційна служба захисту тварин, в якій працюють 12 інспекторів і понад 200 волонтерів.

Виходячи зі свого досвіду, для довгострокового скорочення популяції вуличних собак Нідерланди радять іншим країнам стерилізувати 70 % собак жіночої статі, просвіщати власників собак та реєструвати як власників, так і собак.

У Німеччині, як і в США та інших країнах, для вирішення проблеми виконувалися три обов'язкові умови: прийняття нормативних актів,



що обмежують розмноження тварин, проведення Програм стерилізації і робота притулків, виховання і просвітлення населення.

До прийняття урядом конкретних заходів підштовхнула активна робота громадських організацій – Товариств захисту тварин. У кожному регіоні Німеччини діють подібні організації. Їх першочерговим завданням є вирішення проблем безпритульних тварин.

За викидання тварини на вулицю (така форма поведінки прирівнюється до знущання) або за її самовільне знищення накладається штраф 25000 Євро (якщо з якихось причин немає можливості тримати вдома тварину, то за чинним законодавством її слід віднести до притулку). Держава прагне зменшити чисельність народжених тварин навіть серед професійних заводчиків, які перебувають в офіційно зареєстрованих організаціях – їм надаються квоти, перевищувати які вони не мають право. Безконтрольно розводити тварин заборонено. Непрямий метод обмеження кількості домашніх тварин – дозвіл в договорі найму житла встановлювати заборону на утримання в будинку тварини; даний пункт встановлюється на розсуд власника житла. З іншого боку, якщо в договорі відсутній такий пункт, то власник не має право примусити несподівано викинути тварину на вулицю. Також орендар має право до трьох місяців утримувати «в гостях» домашню тварину, навіть якщо в договорі є пункт про заборону утримувати тварину.

У Німеччині стягується податок на утримання собак. Річна сума його коливається в залежності від міста від 100 до 150 євро в рік на першу собаку і від 200 до 300 євро на наступні, незалежно від розмірів і породи собаки. Винятком є тільки «бійцівські» породи собак, податок на їх утримання становить близько 615 євро в рік. Одна з причин – серед собак, найчастіше виявляються на вулиці (і в притулку), саме бійцівські породи зустрічаються найчастіше, тому що саме з ними не справляються їхні власники. Власники бійцівських собак повинні отримати спеціальний дозвіл на володіння та довідку «про благонадійність» собаки: «благонадійність» періодично перевіряється за допомогою тестування. Для собак бійцівських порід введена обов'язкова страховка (від нападу, покусів людей і т.п.). Держава забороняє ввезення і розведення бійцівських собак (аналогічні заходи прийняті в Італії, Іспанії, Данії та Швеції).

У багатьох містах малозабезпечені люди, та люди, що мають соціальні пільги можуть бути звільнені від сплати податку або отримати істотну знижку. Податок не стягується зі службових собак, включаючи собак-поводирів. У містах з великою кількістю населення сума податку вище. При реєстрації права володіння твариною, йому присвоюється спеціальний реєстраційний номер. Власники собак або гравірують отриманий номер на нашійнику, або наносять татуювання на вухо. Останнє досягнення науки – мікрочіпування – уколом в шию тварині



вводять чіп (вартість чіпа – 25-30 євро); прилад, що зчитує інформацію знаходиться у всіх притулках і ветеринарних клініках.

Що стосується втраченої тварини, то для її швидкого пошуку була створена безкоштовна база даних загублених тварин. Власник на добровільній основі може ввести в неї інформацію про свою тварину для того, щоб в разі його зникнення пошук був прискорений. Порядок оформлення простий і передбачає внесення в комп'ютер фотографії і докладного опису тварини.

Загублення тварини відбувається, як правило, під час прогулянки. З метою забезпечення спокою відпочиваючих громадян і запобігання втрати тварини в Німеччині заборонений вигул собак без повідка в парках, зонах відпочинку і заповідниках. Собаки не допускаються на дитячі майданчики, в продуктові магазини і медичні установи (можливість знаходження тварин в кафе, ресторанах і приватних магазинах визначається їх власниками).

Основним методом контролю кількості тварин в Німеччині, як і в інших західних країнах, вважається стерилізація.

Притулки в Німеччині (близько 500) – не просто місце перетримки та стерилізації собак і кішок, на яке держава практично не виділяє грошей, а й т.зв. «Місця захисту тварин». Тут також проходять тематичні зустрічі любителів тварин; при притулках працюють школи для собак, ведуть прийом ветеринари, які іноді займаються психотерапією з бездомним тваринам. Як правило, притулки організуються і функціонують під керівництвом Товариств захисту тварин. Принцип роботи притулків заснований на принципі «безповоротного вилову», аналогічно проведеного в США і Великобританії. Знайдених тварин передають всім охочим; також знайдені нові можливості уникнути евтаназії: собак передають в товариства сліпих, будинки престарілих. Для лікування душевно хворих людей розроблені програми «Тварини допомагають людям», для реалізації яких потрібні спеціально дресировані тварини (собаки, коні, дельфіни).

Притулки виконують ще одну важливу функцію: вони є готелями для тварин на час відпустки власників. Проте, в літній час місць всім охочим не вистачає і тому поступово були створені альтернативні варіанти: зоомагазини; приватні пансіонати для тварин (список опублікований в телефонних книгах); послуги «сімейного затишку», які організують приватні особи (їх оголошення друкуються у місцевій пресі, вони, як правило, відомі і шановані люди серед товариств любителів тварин); фірми по догляду за твариною з виїздом на будинок. Персонал при вступі на роботу проходить перевірку в поліції.

Для пошуку тимчасового місця проживання тварини створені спеціальні агентства; надати допомогу в пошуку можуть також товариства

захисту тварин. Всі ці організації користуються єдиною базою даних, яка була створена на основі добровільних заяв осіб, охочих взяти участь в цьому виді бізнесу.

Таким чином, на відміну від Франції, в якій боротьба з викинутими тваринами в літній період обмежується встановленням штрафів та проведенням соціальної реклами (розклеюванням афіш), був знайдений дієвий альтернативний спосіб вирішення проблеми.

Притулки існують на пожертви і невелику дотацію держави. Утримання середнього по величині притулку обходиться приблизно в 1 млн. євро на рік. Частина прибутку виходить за рахунок власної діяльності притулку: розподілу (продажу) тварин, організації свят, і т.д. Незважаючи на хронічну нестачу коштів, тваринам, як правило, забезпечується повноцінне харчування і ветеринарна допомога. Догляд здійснюється нечисленним персоналом. Частину роботи здійснюють солдати альтернативної служби. Великою популярністю користуються притулки як місце проходження шкільної та студентської практики. Любителі тварин різного віку і верств населення приходять до притулків у свій вільний час, щоб погуляти з собаками, принести їм їжі.

Основний принцип роботи притулків – зберегти життя прийнятим тваринам і знайти їм нового власника. Тому вони часто виступають у пресі (наприклад, передачі, оголошення в місцевих безкоштовних газетах та ін.)

Працівники притулків складають досьє – перелік характеристик продаваної тварини (наявність хвороб, щеплень, рис характеру) і дають кваліфіковану пораду при виборі породи в залежності від передбачуваних умов утримання і т.д. Середня вартість продаваної собаки – 170 євро, кішок – 75 євро. У момент покупки майбутній власник підписує договір, в якому зобов'язується гуманно поводитися з твариною. Часто через два тижні після покупки працівники притулку відвідують покупця з метою переконатися, що власник дотримується умов продажу. Договір забороняє власникові продавати або передавати тварину іншій особі без попереднього інформування про це притулку. За порушення умов договору передбачається штраф.

Після покупки тварини, власник має право отримати консультацію в даному притулку та / або відмовитися від тварини, повернувши назад.

Незважаючи на численні зусилля працівників притулків, багато тварин все одно так і не знаходять власників і через брак місць і засобів у притулків, піддаються евтаназії (в середньому 60% бездомних тварин переходить в руки нових власників).

У Німеччині, як і в інших розвинених країнах, фахівці прийшли до висновку, що вилов і стерилізація бездомних тварин – це лише боротьба з наслідком, тому з причиною їх появи прагнуть боротися превентивни-

ми методами: просвітлюють населення, працюючи з кожною новою людиною, яка прийняла рішення завести собі домашню тварину. Наголос робиться на основних споживачів – дітей, – тих, хто найактивніше висловлює своє бажання придбати тварину. Пояснюють дітям, що на людину лягає певна частка відповідальності при придбанні тварини, проводять обов'язкові «уроки захисту тварин», які введені в шкільний курс навчання в 90-х роках ХХ століття. Нещодавно створений в місті Фульде центр екологічної освіти організовує семінари для дітей та дорослих на теми захисту природи і тварин. Центр створений за сприяння Міністерства освіти землі Гессен. Робота проводиться не тільки силами декількох викладачів Центру, але також за рахунок залучення представників різних наукових організацій і асоціацій.

Держава спільно з громадськими організаціями та притулками впливають на громадську думку і на прийняття рішення при купівлі тварини, орієнтуючи людину на придбання безпородних собак і кішок з притулків (зменшуючи тим самим кількість тварин, що розводять в комерційних цілях). Пропагується думка, що породисті собаки, по-перше, мають ослаблене здоров'я, а по-друге, безпородні коти і собаки є так званими «Добрими, соціальними тваринами», які, пройшовши важкий час бездомного життя, вміють бути вдячними.

У Польщі, впродовж десятиліть застосовують гуманні методи контролю за кількістю безпритульних тварин. Для прикладу, Варшава фінансує стерилізацію (кастрацію) безпритульних тварин та їх лікування і оплачує чіпування домашніх тварин. Варшава утримує міський притулок для бездомних тварин, а також центр по влаштуванню безпритульних тварин, який часто відвідують мешканці міста. Присиплення бездомних тварин (евтаназія) як метод боротьби з безпритульними тваринами повністю заборонене. Із бюджету міста фінансується просвітницька діяльність в сфері охорони тварин, виховуючи в суспільстві гуманне ставлення до тварин. Важливим є те, що громадські організації з захисту тварин отримують фінансування на свою діяльність – стерилізацію, лікування, годування безпритульних тварин. Такі заходи допомагають вирішувати проблему безпритульних тварин в місті.

У Латвії (в Ризі) з 2003 року з метою скоротити чисельність вуличних кішок і попередити сказ працює програма «вилон – стерилізація – повернення на колишнє місце проживання», яка фінансується міською владою за участю зооохоронної організації LFK Dzīvnieku aizsardzības grupa.

Всесвітнє товариство захисту тварин (WSPA) та Міжнародне відділення Королівського товариства упередження жорстокого поводження з тваринами (RSPCA International, Велика Британія) провели дослідження практики контролю безпритульних тварин в Європі «Огляд стратегій контролю популяцій безпритульних собак і котів у 31 країні»

(Strayanimal control practices ( Europe ). A report into the strategies for controlling stray dog and cat populations adopted in thirty-one countries). У результати проведеного дослідження показано групи країн та кореляції чинників:

1. Країни, визнані такими, в яких ситуація погіршується або є неконтрольованою (5 група): Азербайджан, Албанія, Вірменія, Молдова, Україна. В усіх основною формою регулювання чисельності безпритульних собак є відстріл або/та інші форми вбивства. В усіх кількість безпритульних собак зростає.

2. У 4-й групі з 14 країн половина (7) на загальнодержавному або регіональному рівнях практикують відлов/стерилізацію/повернення: Греція, Болгарія, Боснія-Герцеговіна, Іспанія, Італія, Мальта, Сербія. Кількість безпритульних собак тут в основному залишається стабільною (у Болгарії – зменшується, у Сербії – збільшується, у Боснії-Герцеговіні – динаміка невідома).

3. Країни, в яких кількість безпритульних собак збільшується: Азербайджан, Албанія, Вірменія, Молдова (метод регулювання – вбивство), Сербія, Фінляндія (відлов без повернення). За всієї відмінності ситуації ці країни мають спільним показником те, що пільгова стерилізація власницьких тварин в них або відсутня (Албанія, Вірменія, Фінляндія), або провадиться силами виключно громадських організацій без участі держави або місцевої влади (Молдова). Лише в Сербії до цієї справи долучено владу. Крім того, аналогічно без участі влади (Албанія – силами ветеринарів, Сербія та Фінляндія – силами ГО), проводиться або зовсім не проводиться (Азербайджан, Вірменія, Молдова) просвіта населення з питання контролю над народжуваністю домашніх тварин. Третій показник – відсутність обов'язкової реєстрації домашніх собак – теж є спільним (крім Сербії).

4. Країни, в яких кількість безпритульних собак залишається стабільною: Греція, Естонія, Італія, Іспанія, Литва, Мальта, Польща, Португалія, Угорщина, Чехія (країни півдня Європи та Прибалтійські). З них у Італії, Іспанії, Мальті практикується відлов/стерилізація/повернення в поєднанні з відловом без повернення, у Греції – виключно відлов/стерилізація/повернення. Естонія, Литва, Польща, Португалія, Угорщина, Чехія – виключно відлов без повернення. В усіх країнах цієї групи, крім Естонії, реєстрація домашніх собак є обов'язковою. Просвіта населення провадиться силами держави та/або місцевих влад у Естонії, Литві, Польщі; у Греції, Мальти, Угорщині, Чехії – силами ГО; Італія, Іспанія – силами ветеринарів; у Португалії – не проводиться. Греція, Естонія, Італія, Литва, Польща, Угорщина практикують пільгову стерилізацію власницьких тварин, що провадиться в тому числі державою. Іспанія, Мальта, Португалія, Чехія пільгової стерилізації не мають.

5. Країни, де кількість безпритульних собак зменшується: Болгарія, Велика Британія, Ірландія, Словенія, Хорватія. В усіх методом регуляції є відлов без повернення (у Болгарії ще відлов/стерилізація/повернення та вбивство). Евтаназію здорових не прилаштованих тварин дозволено в усіх, і вона застосовується в усіх, крім Ірландії. В усіх, крім Великої Британії, реєстрація собак є обов'язковою. В усіх просвіта населення здійснюється виключно силами ГО, крім Великої Британії, де вона проводиться на державному рівні. В усіх – існує пільгова стерилізація.

6. Країни, де безпритульних собак не існує. Бельгія, Данія, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Швейцарія, Швеція (країни Північної Європи). В усіх (крім Норвегії і Нідерландів) реєстрація є обов'язковою. Просвіта населення здійснюється державою в Бельгії, Нідерландах, Німеччині, Швейцарії. У решті країн цієї групи такої потреби немає у зв'язку з високим рівнем свідомості населення в цьому питанні. Пільги при стерилізації держава надає лише в Норвегії. В усіх практикувано відлов і утримання в притулках без повернення. В усіх, крім Німеччини, евтаназію здорових не прилаштованих дозволено. Але в жодній з цих країн її не практикують. У Німеччині евтаназію здорових тварин у будь-яких випадках заборонено на законодавчому рівні.

За підсумками дослідження практики контролю безпритульних тварин в Європі «Огляд стратегій контролю популяцій безпритульних собак і котів у 31 країні» зроблено такі висновки:

1. Убивство (будь-якими засобами) як метод регуляції кількості безпритульних собак веде до її збільшення і є найбільш не ефективним методом. Практикується виключно в окремих посткомуністичних країнах із сильним впливом мусульманських традицій.

2. Політика відлов/стерилізація/повернення практикується у країнах півдня Європи. В усіх країнах, де її застосовують, кількість безпритульних собак залишається стабільною або зменшується (Болгарія).

3. Немає кореляції між динамікою кількості безпритульних собак і практикою евтаназії здорових не прилаштованих собак.

4. Є кореляція між динамікою кількості безпритульних собак і застосуванням державою та/або місцевою владою комплексних заходів, спрямованих на перекриття джерел поповнення Б/С: обов'язковою реєстрацією, просвітою населення, пільговою стерилізацією власницьких тварин та відмовою від практики вбивства при відлові.

5. У країнах, де кількість безпритульних собак залишається стабільною, вбивство не практикується, застосовується або відлов/стерилізація/повернення, або відлов без повернення, або їх комбінація. Евтаназія здорових не прилаштованих собак може бути як дозволеною і практикуватися, так і забороненою. При цьому стає наочним вплив чинників, спрямованих на перекриття джерел поповнення без-



притульних собак: обов'язковою реєстрацією, просвітою населення, пільговою стерилізацією власницьких тварин. Однак на практиці в усіх країнах цієї групи державну та/або місцеву владу долучено до активації лише окремих з названих чинників. Є підстави вважати, що відсутність підтримки з боку державної та/або місцевої влади у активації решти чинників призводить до відсутності відчутних позитивних змін у зменшенні кількості безпритульних тварин. Усі чинники в комплексі задіяно на рівні державної та/або місцевої влади лише в Литві та Польщі. І саме в них з країн цієї групи, за повідомленнями преси останніх років, помітна тенденція до зменшення Б/С.

6. Ані відлов/стерилізація/повернення, ані відлов без повернення, ані евтаназія здорових неприлаштованих тварин як методи регулювання чисельності безпритульних собак без застосування комплексних запобіжних щодо розмноження власницьких тварин заходів не мають визначального впливу на їх кількість.

7. Отже, можна з великим ступенем імовірності стверджувати, що лише комплексні заходи з запобігання неконтрольованого розмноженню власницьких тварин, здійснювані силами державної та/або місцевої влади є ефективними щодо регулювання чисельності безпритульних тварин не залежно від того, який метод регулювання їх кількості практикується (відлов/стерилізація/повернення, відлов без повернення і довічне утримання, евтаназія здорових не прилаштованих) чи вони практикуються в комплексі.

Таким чином, популяція безпритульних тварин в населеному пункті являє собою біологічно врівноважену систему і тому їх чисельність більш-менш стабільна. Їх стільки, скільки місто в змозі «прогодувати»; якщо людина не втручається – «зайві» тварини гинуть.

Протягом усієї історії людство намагається регулювати поголів'я безпритульних тварин. Донедавна механізмами вирішення проблеми залишались відстріл або відлов з наступним забиттям. Ряд дослідників за кордоном, а протягом останніх років і в нашій країні, встановили, що вказані методи біологічно недоцільні, економічно не вигідні та шкідливі з точки зору санітарно-епідеміологічних умов.

Усіх безпритульних собак відловити і знищити одночасно неможливо. А часткові заходи призводять до запуску біологічного механізму, який полягає в наступному:

– зазвичай у приплоді співвідношення самців і самиць складає 1,5-2: 1, при відлові та відстрілі збільшується кількість самиць, що народжуються. Таким чином, їх стає стільки ж, скільки й самців, що прискорює відновлення популяції;

– в середньому у приплоді собак народжується близько 5 цуценят, а виживає лише 2-3. При відлові та відстрілі «звільняються» території та



зменшується кормова конкуренція, що в свою чергу стає причиною тому, що виживає майже все потомство.

Іншими словами, приблизно за рік-півтора популяція відновлює свою чисельність і необхідно знову проводити заходи по знищенню.

При відлові та знищенні погіршується епідемічна обстановка відносно зооантропонозів:

- «вакантні ніші», що звільнилися після знищення собак, посідають щурі та миші, які є джерелами багатьох небезпечних захворювань, спільних для людини і тварини;

- на околиці міст починають заходити дикі тварини, яких не пускали туди собаки, а це також небезпечно в епідеміологічному плані. Вищення собак призводить до появи в місті хижаків, зокрема, лисиць, оскільки собаки – стайні тварини, які мітять і охороняють свою територію, що запобігає появі хижаків і інших бездомних тварин.

- починається міграція безпритульних тварин, що призводить до переносу збудників хвороб на великі відстані;

- популяція безпритульних тварин молодіє, а молодняк через відсутність в нього імунітету більш сприйнятливий до інфекційних хвороб;

- молоді тварини більш агресивні в боротьбі за територію проживання, що призводить до постійних конфліктів між конкурентами, а, отже, прискорює розповсюдження інфекційних агентів.

З іншої сторони, ряд ветеринарів вважає, що якщо при реалізації програми регулювання поголів`я безпритульних тварин стерилізовано менше 70% самок бездомних собак і кішок, то стерилізація деяких, але не всіх може призводити до збільшення популяції (репродуктивному вибуху).

Дана програма застосовується і до котів, але є дослідження, які показують, що вона є неефективно, бо 90% вуличних котів – колишні домашні.

Разом із цим слід визнати, що вилов для стерилізації всієї популяції собак на території великого міста неможливий: частина собак проживають на закритих територіях підприємств, будівництвах і автостоянках, де вони інтенсивно розмножуються (так звані умовно-безпритульні тварини).

Варто також наголосити, що думка про те, що стерилізовані тварини більш спокійні і соціально орієнтовані – не є єдиною серед ветеринарів. Ефективність і доцільність застосування даного методу щодо бездомних собак служить предметом полеміки як вчених, так і зоозахисної громадськості. Критики відзначають, що стерилізовані собаки не перестають бути хижакими і зберігають територіальну агресію: нападають на людей, полюють на бездомних кішок і диких тварин. Крім цього, кастрація стає фактором для розвитку вкрай злоякісного раку простати у собак – ця тема стала предметом багатьох публікацій, і зоозахисники тепер не можуть посилатися на відсутність інформації з цього питання. Майже всі собаки, що страждають цією страшною пухлиною, кастровані.

Слід ураховувати особливості: на противагу кобелям, самки не піддаються дії ніяких статевих гормонів, поки не досягнуть статевої зрілості. А потім, несподівано, швидка різка хвиля естрогену, далі хвиля прогестерону, розтягнута на два місяці, сильно змінюють поведінку собаки. Коли рівень цих гормонів повернеться до норми, собака повернеться до нормального стану. У псів йде постійне підживлення чоловічого гормону, що циркулює в їх тілі і що впливає на розум. Самки потрапляють під дію статевих гормонів тільки двічі на рік, в цілому на чотири місяці.

Дехто також переконаний, що, каструвавши собаку, він зробить добру справу для обмеження народжуваності; але справа в тому, що не пси народжують цуценят – це роблять самки.

За умов використання програми «Відлов / перевірка / вакцинація / стерилізація / визволення» стерилізовані самиці після повернення у сім'ї (безпритульні собаки зазвичай живуть невеликими громадами, до складу яких входить кобель-ватажок, декілька самок та молодняк) приймаються товаришами і можуть жити там без потомства декілька років. Середня тривалість життя собаки на вулиці складає 5-6 років.

Розрахунки економічної ефективності заходів, проведені В.А. Акімовим (ст. викладач кафедри біогеоценології та охорони природи Пермського державного університету) у роботі «Науково-дослідницька робота з аналізу та вибору методів регулювання чисельності безпритульних тварин» на перший погляд здаються не на користь методу стерилізації. Витрати на відлов і знищення одного собаки в два рази менші, ніж на відлов і стерилізацію. Однак враховуючи, що стерилізована сука протягом 5-6 років не народить, а місце знищеної тварини через рік посяде нова особина, економічна ефективність програми «Відлов / перевірка / вакцинація / стерилізація / визволення» стає очевидною.

За умови застосування програми «Відлов / перевірка / вакцинація / стерилізація / визволення» усі стерилізовані собаки підлягають вакцинації проти сказу, що сприяє поліпшенню епізоотичної ситуації.

Проте тут слід зауважити, що вакцинувати будь-яких собак від сказу потрібно не менше 1 разу на рік, і всіх бездомних собак потрібно для цього знову відловлювати.

Проблема регулювання чисельності безпритульних тварин є комплексною і вимагає залучення різних структур міста для її вирішення і планування на довгострокову перспективу.

Як наголошувалося раніше в даній роботі, спроби зниження популяції тварин без ефективного навчання людей щодо контролю за розмноженням домашніх тварин є витрачанням грошей та часу.

Ефект від проведення будь-яких дій без обов'язкової реєстрації домашніх тварин зводиться нанівець. Стає очевидним, що Програма регулюван-

ня чисельності безпритульних тварин може ефективно працювати лише у комплексі з Правилами утримання домашніх тварин у населених пунктах.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє рекомендувати наступний алгоритм у вирішенні проблеми безпритульних тварин м. Кривий Ріг:

1. Створити робочу групу з заступників міського голови, керівників управління благоустрою та житлової політики, управління ветеринарної медицини та управління екології, Центру надання адміністративних послуг «ВІЗА», комунального підприємства «Сансервіс», директора новоствореного притулку для чіткого розподілу функціональних обов'язків щодо вирішення проблеми безпритульних тварин, передбачених у цьому алгоритмі.

За результатами проведеного аналізу, у разі перерозподілу або додаткового отримання певних функціональних обов'язків обов'язково внести зміни та/або доповнення до:

- посадових інструкцій окремих працівників певних структурних підрозділів, що належить до компетенції їх начальників,
- до Положень про відділи, управління та інші виконавчі органи міської ради, які затверджуються міською радою,
- до «Правил утримання домашніх та інших тварин...»,
- до «Програми поводження з безпритульними тваринами в м. Кривому Розі».

Імовірно, функції щодо відлову безпритульних тварин залишилися закріпленими за управлінням благоустрою та житлової політики як залишок із радянських часів, коли цим займалися комунальні служби міст. Проте в ті часи масовими були знищення тварин і про політику щодо контролювання їх чисельності іншими засобами не йшлося. У зв'язку з докорінною зміною підходів у вирішенні цього питання можливо доцільним є вилучення пункту про відлов безпритульних тварин із Положення про управління благоустрою та житлової політики і покладення цих та інших обов'язків стосовно поводження з безпритульними тваринами на Управління ветеринарної медицини в м.Кривий Ріг.

2. Проведення моніторингового аналізу ситуації з безпритульними тваринами в м. Кривий Ріг (збір статистичних даних щодо їх кількості по районах міста, окреме визначення чисельності самок і самців тощо); створення електронної накопичувальної бази даних.

Можливий виконавець збору інформації про тварин на вулицях міста – управління ветеринарної медицини із залученням працівників державної ветеринарної клініки. У відділі має бути конкретний працівник-виконавець, у якого в посадовій інструкції закріплено обов'язки щодо цієї роботи.

Варто врахувати позитивний досвід м. Одеси і можливо також у м. Кривий Ріг запровадити посаду «Куратора з питань поводження з без-

притульними тваринами, а також зі зв'язків з громадськістю стосовно цього питання» в управлінні благоустрою та житлової політики. В Одесі, як уже зазначалося, ним є відповідальний працівник департаменту екології та розвитку рекреаційних зон Одеської міської ради. У м. Кривий Ріг також це може бути працівник управління ветеринарної медицини.

До компетенції куратора доцільно, щоб входили такі функції:

- контроль за виконанням програмних завдань, покладених на службу відлову (КП «Сансервіс»);
- розгляд скарг від населення стосовно тварин;
- проведення розслідувань (перевірок), які стосуються порушень при поводженні з тваринами;
- координація діяльності стосовно вилову, транспортування тварин, та повернення їх до середовища мешкання;
- зв'язок із ЗМІ та з представниками громадськості;
- інші питання щодо регулювання чисельності безпритульних тварин в м. Кривий Ріг.

3. Ввести обов'язкову реєстрацію усіх домашніх тварин з видачею відповідного документа про реєстрацію встановленого місцевими органами зразка.

3.1. Реєстрацію зробити безкоштовною. Досвід європейських країн свідчить, що навіть при мінімальному взносі збільшилася кількість безпритульних тварин, оскільки малозабезпечені сім'ї відмовилися платити та позбавилися домашніх тварин.

3.2. Організувати процес реєстрації доцільно за прикладом окремих європейських країн, в яких вона здійснюється не у закладах ветеринарної медицини, а в місцевих центрах надання муніципальних послуг. Слід відмітити, що ця функція є закріпленою за ветеринарними закладами згідно діючих «Правил утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі», але вона не виконується.

Пропонується для реєстрації домашньої тварини її нікуди не везти (як у Великій Британії та інших країнах), а сам процес реєстрації покласти на Центр надання адміністративних послуг «ВІЗА». Заяву подавати у паперовому або електронному вигляді.

До заяви про реєстрацію тварини додавати:

- Довідка про щеплення від сказу,
- Інформація про власника тварини (з адресою та контактними даними),
- Інформація про тварину (порода, кличка, будь-яке її фото тощо),
- Квитанція про оплату документа (жетона), що засвідчує реєстрацію для тварини.

3.3. У разі ухвалення рішення про передачу Центру цих повноважень – внести зміни до відповідних нормативних актів, що регулюють його діяльність та до «Правил утримання домашніх та інших тварин...».

3.4. Створення на базі Центру електронної реєстраційної бази даних з публічним доступом.

3.5. Цим доступом обов'язково користуватися ветеринарним закладам і у разі виявлення незареєстрованої тварини – встановити їм обов'язок сигналізувати в Управління, за яким буде закріплено функцію складання адміністративного протоколу про порушення та накладання і стягування штрафу. Носіння документу, що засвідчує реєстрацію під час вигулу тварини встановити обов'язковим.

Використання даної бази доцільне буде для ефективного пошуку загублених тварин.

Крім цього, цим реєстром обов'язково повинен користуватися відповідальний працівник управління ветеринарної медицини для накопичення інформації, її аналізу та контролювання ситуації.

Отже, наведені пропозиції щодо контролю реєстрації домашніх тварин управлінням ветеринарної медицини відповідає діючим «Правилам утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі».

Єдине уточнення – необхідно чітко встановити виконавця цього процесу саме в управлінні та закріпити відповідні обов'язки у його посадовій інструкції. Аналогічні зміни внести до Положення про управління ветеринарної медицини та до посадової інструкції начальника управління, на якого покласти контроль за роботою його підлеглих у цьому напрямку.

3.6. Зобов'язати власників тварин при перебуванні з ними на вулицях міста (площах, скверах, паках тощо) обов'язково мати при собі документ, що засвідчує реєстрацію тварини.

3.7. Ввести штрафи за відсутність реєстрації домашніх тварин. Суму штрафу прив'язати до мінімальної заробітної плати і встановити на більш-менш суттєвому рівні.

3.8. Провести роз'яснювальну роботу серед населення, що всі кошти від штрафів спрямовуватимуться на утримання муніципального притулку для безпритульних тварин.

3.9. Для того, щоб реєстрація дійсно відбулася, проводити систематичні перевірки та рейди по вулицях міста, підприємствам, установам та організаціям, а особливо – серед будинків приватного сектору працівниками управління ветеринарної медицини (із занесенням цього положення до їх посадових інструкцій). У разі виявлення незареєстрованих тварин – складання адміністративних протоколів про порушення з випискою штрафу.



Крім того, чим ефективніше працюватимуть виконавці таких перевірок і рейдів, тим краще наповнюватиметься місцевий бюджет.

Якщо виявиться, що тваринка кудись зникла, а господар ніяк не відреагував на це, він має сплатити штраф. Гроші із цих штрафів мають частково покрити витрати на відлов і утримання безпритульних собак. Щоб це працювало, господар собаки повинен мати трохи додаткового клопоту: не може знайти свого собаку? – потрібно повідомити про це у відповідну службу (це не заява про зникнення, а лише страхівка від штрафу. Якщо поміять, що собаки у господаря немає, а сам господар про це нікому не повідомив, доцільно оштрафувати (якщо господар поїхав і віддав собаку сусідам – знов ж таки, він повинен повідомити (подзвони) до цієї ж служби...). Це питання потребує шліфовки, але суть зрозуміла. Хто ж слідкуватиме, чи на місці домашня тварина, чи блукає містом? Певно, господарі мають періодично показувати собаку ветеринарові (цілком можливо, що із виїздом лікаря до дому) – ось і звітність. В разі доведення халатності господаря, на нього чекатиме штраф. Якщо власникові набридли його тваринка – він повинен мати право здати її до притулку, але при цьому відшкодувати витрати на її утриманні і годування.

3.10. Інші процедури реєстрації та перереєстрації домашніх тварин розписані в діючих «Правилах утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі».

Для того, щоб вони виконувалися слід перевірити наявність відповідних функцій в посадових інструкціях визначених працівників.

4. Тільки після того, як у місті відбудеться реєстрація домашніх тварин, можна виділяти бюджетні кошти на проведення інших заходів, зокрема – на стерилізацію.

На основі дослідження переваг і недоліків існуючих методів регулювання чисельності безпритульних тварин, найбільш доцільним є наступний:

4.1. Відлов і стерилізація тільки самок собак. Після вакцинації і стерилізації їх можна буде випускати на місце відлову.

Виходячи зі свого досвіду, для довгострокового скорочення популяції вуличних собак Нідерланди радять іншим країнам стерилізувати 70 % собак жіночої статі, просвіщати власників собак та реєструвати як власників, так і собак.

Обґрунтування цієї позиції міститься на початку п.3.2 даної роботи.

По-перше, як уже зазначалося, саме самки народжують цуценят; самки менше схильні до агресії. По-друге, це більш гуманно, адже кастровані самці з превеликою імовірністю захворіють і помруть від раку простати. По-третє, це дешевше, ніж стерилізувати усіх підряд.

Самок з агресивною поведінкою залишати в притулку для дресирування (у разі наявності посади дресирувальника).



4.2. Самців собак більш доцільно забирати з вулиць у притулок, в якому тільки вакцинувати. А в подальшому – запровадити активну роботу по пошуку нових господарів.

Агресивніших тварин залишати на утриманні в притулку.

4.3. Відлов собак як для стерилізації, так і для утримання в притулку покласти на спеціалістів КП «Сансервіс».

4.4. Покласти в обов'язки відповідного працівника КП «Сансервіс» передачу інформації про кількість відловлених тварин та їх подальшу участь (стерилізація або направлення у притулок) до управління ветеринарної медицини з метою ведення в ньому електронного реєстру відловлених тварин.

4.5. Покласти в обов'язки працівників притулку (окрім інших, передбачених діючим законодавством) створення та ведення електронної бази утримуваних тварин з публічним доступом до неї з метою більш ефективного пошуку їм нових господарів через мережу Інтернет.

4.6. Інші положення стосовно технічних аспектів відлову тварин, їх утримання тощо достатньо добре прописані у розглянутих в п.3.2 відповідних Програмах м. Львів та м. Одеса. Містяться вони також і в «Правилах утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі». Тому можна поєднати ці аспекти за умови погодження з відповідними службами (управлінням ветеринарної медицини та КП «Сансервіс»).

5. Створити єдиний офіційний ринок продаж домашніх тварин та суворо заборонити стихійні ринки продажу тварин. Таким «ринком», тобто єдиним місцем продажу домашніх тварин повинен стати новостворений притулок для тварин. Цим самим, окрім очищення вулиць, буде забезпечено нові робочі місця, самоутримання притулку і дохід із створенням єдиного ринку продажу собак і кішок та функціонування ветеринарної клініки.

5.1. За торгівлю не у притулку, а в інших місцях, встановити достатньо суттєву суму штрафу.

5.2. Тим самим працівникам, в обов'язки яких входить контроль (перевірки та рейди) за реєстрацією тварин, покласти в обов'язки рейди щодо несанкціонованого продажу домашніх тварин і складання адміністративних протоколів у разі порушень з випискою штрафу..

Суми штрафів при умові ефективної роботи працівників, що здійснюватимуть рейди, можуть скласти статті доходів місцевого бюджету, які направлятимуться на утримання притулку чи інші заходи щодо безпритульних тварин.

6. Ввести жорсткі правила розведення тварин.

7. Скористатися позитивним досвідом м. Черкаси і створити гарячу телефонну лінію, на яку зможуть телефонувати жителі м. Кривий Ріг із

заявками на відлов безпритульних тварин. Доцільно, щоб приймали телефонні дзвінки в КП «Сансервіс», яке зможе оперативно реагувати та виїжджати для відлову.

7.1. Прописати в посадові обов'язки конкретного працівника – приймання таких телефонних дзвінків. У протилежному випадку може мати місце, коли ніхто просто не братиме слухавку.

7.2. Просити органи національної поліції реагувати на появу безпритульних тварин.

8. Стимулювати створення приватних притулків через «громадський бюджет» або здачу в оренду приміщень без орендної плати тощо.

Ці установи можуть утримуватись тематичними громадськими організаціями, спонсорами, або звичайними громадянами через мікрорівне-ски. Варто, аби значна частина фінансування тваринних притулків була позабюджетною. При цьому, фінансування повинне бути достатнім.

8.1. До роботи в притулку залучати не тільки волонтерів (на допоміжних та тимчасових посадах), але і школярів та студентів під час окремих видів практики. З цією метою розглянути можливість заключення відповідного Меморандуму між Виконкомом Криворізької міської ради та ДВНЗ «Криворізький національний університет».

8.2. Розглянути можливість виокремлення в притулку окремого приміщення для проживання безпритульних людей. У разі можливості створення такого спільного притулку, безпритульні люди працюватимуть у притулку для тварин, проживаючи в іншій його частині. Тим самим ці люди матимуть дах над головою, їжу, і, по можливості притулку, грошові доходи.

9. У рамках програми «Активний (свідомий) громадянин» запровадити в м. Кривий Ріг по аналогії з позитивним досвідом м. Львів функції «Соціального опікуна безпритульної тварини», яка буде на обліку в управлінні ветеринарної медицини або знаходитиметься в притулку. Ураховуючи наявність немалої кількості волонтерів та при наявності пропаганди й реклами, така ініціатива може бути підтримана широким загалом.

10. Обов'язково вести просвітницьку роботу серед населення. Ско-ристанися позитивним досвідом інших міст, в яких у школах проводяться уроки відповідального ставлення до домашніх тварин з метою мінімізації їх потрапляння з осель на вулиці міста.

10.1. Першочерговою має бути робота зі школярами, оскільки в більшості випадків саме вони є «замовниками» тварин додому.

10.2. Просвітницька робота серед молоді в інших навчальних закладах міста – коледжах, інститутах, університетах тощо.

10.3. Просвітницька робота з населенням при видачі документа про реєстрацію домашньої тварини.

10.4. Сприяти інформаційній підтримці ЗМІ (через ТРК «Рудана», газету «Червоний гірник») в питаннях просвітницької діяльності щодо мінімізації викидання на вулицю домашніх тварин через відкриті угоди з місцевими зоозахисними організаціями.

10.5. Стимулювання придбання тварин з притулку.

10.6. Для того, щоб просвітницька діяльність велася, треба, щоб її виконував конкретний працівник. З цією метою слід визначитися, хто це буде і закріпити відповідні функції в його посадовій інструкції.

Вважається доцільним функції з просвітницької роботи покласти на «Куратора з питань поведження з безпритульними тваринами, а також зі зв'язків з громадськістю» або іншого відповідального працівника відповідного Управління (ветеринарної медицини або благоустрою)

Таким чином, вуличні собаки та коти – лише верхівка айсбергу. Проте саме на них концентрують свої зусилля більшість активістів та волонтерів, розпочинаючи зоозахисну діяльність, що не зовсім коректно. Евтаназія або стерилізація – це лише боротьба з наслідками, потрібно усувати причини появи безпритульних тварин. Тому на першому місті має бути аналіз ситуації, потім – впровадження в м. Кривий Ріг певних правових норм та стандартів, далі – реєстрація та ідентифікація домашніх тварин, оскільки всі вуличні тварини колись були домашніми, чи є їх нащадками. Наступним пріоритетом є освітні програми та інформаційні кампанії, спрямовані на зміну ставлення суспільства до чотирилапих безхатченків. І тільки після цього створення притулків та центрів стерилізації. Саме за таким алгоритмом вирішувалася проблема безпритульних тварин у Європі.

Крім цього, доцільно підрахувати – можливо дешевше створити додаткові 1-2 робочих місця з введенням посади «Куратора з питань поведження з безпритульними тваринами» (витрати на заробітну плату з відповідним нарахуваннями, комунальні та витрати при користуванні оргтехнікою) або прийняттям додаткових працівників у відділ ветеринарної медицини, КП «Сансервіс», безпосередньо обов'язками яких буде повне вирішення цієї проблеми, аніж витратитися на заходи, які в довгостроковій перспективі є неефективними і потребуватимуть постійних грошових вкладень.

У підсумку варто ще раз наголосити: у м. Кривий Ріг є «Правила утримання домашніх та інших тварин...», в яких ще в 2009 р. встановлено обов'язковість реєстрації домашніх тварин, але саме м. Львів, яке тільки зараз започатковує цю практику, вважається першовідкривателем на Україні у цьому напрямку. Тому без внесення змін, доповнень та уточнень не тільки в регуляторні акти виконкому Криворізької міської ради, але і до Положень та, найголовніше – до посадових інструкцій (у розділ обов'язків) відповідних працівників, усі пропозиції залишати-

муться на папері. Прописані механізми в існуючих нормативних документах щодо безпритульних тварин на теоретичному рівні здатні суттєво сприяти вирішенню окресленої проблеми, але на практиці – відсутні організаційні аспекти їх реалізації, що ускладнює впровадження системної роботи в цьому напрямку в м. Кривий Ріг.

Велика кількість безпритульних тварин останнім часом істотно погіршила санітарно-епідеміологічний і санітарно-естетичний стан населених пунктів та створила пряму небезпеку для здоров'я населення. Досліджено причини появи безпритульних тварин на вулицях населених пунктів та їх класифікацію. Зроблено висновок, що при розробці заходів щодо контролю за чисельністю безпритульних тварин доцільно урахувати кожну причину їх появи..

Показано, що необхідною складовою у вирішенні проблеми безпритульних тварин є законодавча база. В Україні, на відміну від інших європейських країн (Німеччина, Італія, Франція), вона існує лише на папері. Згідно з законом, тварини прирівнюються до речей. Відповідно, на практиці покарання за жорстоке поводження з ними (наприклад, за викидання на вулицю у результаті чого домашня тварина стає безпритульною) майже відсутнє. Хоч відповідні статті існують. У Кодексі України про адміністративні правопорушення – стаття 89, та в Кримінальному кодексі – стаття 299. Покаранням за будь-які ганебні вчинки за статтею 89 є штраф від 153 грн до 357 грн (станом на 2016р.); за статтею 299 Кримінального кодексу штраф до 850 грн (станом на 2016р.) або ж арешт строком до 6 місяців.

Проаналізовано напрямки діяльності управління благоустрою та житлової політики виконавчого комітету Криворізької міської ради, до компетенції якого згідно відповідного «Положення про управління...» належать питання щодо міської політики вирішення проблеми безпритульних тварин. За підсумками аналізу актуалізовано питання: чи зазначаються в посадових інструкціях працівників цього Управління відповідні функції по безпритульним тваринам.

Проаналізовано стан проблеми безпритульних тварин і ступінь її розв'язання у м. Кривий Ріг. Показано, що на сьогодні діючими є «Програма поводження з безпритульними тваринами у місті Кривому Розі» та «Правила утримання домашніх та інших тварин і поводження з ними у м. Кривому Розі». Зроблено висновок, що дані нормативні документи містять необхідний перелік заходів для вирішення проблеми безпритульних тварин. Проте проблема залишається не розв'язаною у повній мірі. Основна причина недостатньо ефективного впровадження задекларованих заходів полягає в не досить високому рівні їх організації та недостатній системності. Мається на увазі, що функції координації та контролю з поводження з безпритульними тваринами розпорошено по різ-

них органах не тільки на державному, але й на місцевому рівнях. Крім цього, при вирішенні проблеми залучаються 3 управління:

1) управління благоустрою та житлової політики – відлов тварин (згідно Положення про управління) та забезпечення виконання заходів щодо проведення базового, повторного та періодичного відстежень результативності дії «Правил утримання домашніх тварин ...» й оприлюднення звіту (згідно вказаних Правил). Фактично ж це управління є розпорядником коштів при заключенні договорів на отримання ветеринарних послуг.

2) Управління ветеринарної медицини – отримання інформації від закладів ветеринарної медицини про кількість зареєстрованих домашніх тварин, контроль і нагляд за дотриманням вимог «Правил утримання домашніх тварин ...» та складання протоколів про адміністративні правопорушення за невиконання цих Правил. Фактично заклад ветеринарної медицини практично не займаються реєстрацією домашніх тварин.

3) Управління екології – фактично увійшло в спільну робочу групу при реалізації Меморандуму щодо реалізації в місті програми гуманного регулювання численності безпритульних тварин.

Зроблено висновок про необхідність перегляду Положень та посадових інструкцій працівників з метою більш чіткого закріплення функцій за окремими працівниками для ефективнішого вирішення проблеми безпритульних тварин.

Розглянуто міжнародний досвід вирішення досліджуваної проблеми. Виявлено, що в західних економічно розвинених країнах боротьба з бездомними тваринами в основному здійснюється за кількома напрямками:

- Створення системи обліку, реєстрації домашніх тварин і обов'язкова купівля ліцензії на право заводити тварину.
- Стерилізація тварин.
- Організація притулків, в яких утримуються загублені тварин, а також здійснюються операції по стерилізації і проводяться активні дії з пошуку нових власників з метою зменшення кількості пріспаних тварин.
- Встановлення правил з утримання тварин у житловому приміщенні і на прогулянці.
- Робота по навчанню населення та персоналу притулків.

На підставі проведеного аналізу сформовано пропозиції щодо удосконалення політики з вирішення проблеми безпритульних тварин в місті Кривий Ріг. Усі пропозиції базуються на необхідності організаційного забезпечення кожного етапу впровадження запропонованих заходів.

#### **Список використаних джерел**

1. Права, за якими судиться малоросійський народ. – М. : СпБ., 1875. – 1027 с.
2. Турська В. О. Адміністративно-правове регулювання захисту тварин від жорстокого поводження. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юри-



- дичних наук за спеціальністю 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2016. – 232 с.
3. Харківський облдержархів. – Ф. Р-845, оп. 3, д.3482, лл.52 – 54.
  4. Борейко В.Е. Настольная книга зоозащитника / В.Е. Борейко, Г.Н. Левина. – К. : Логос, 2011. – 100 с.
  5. Singer P. Animal liberation [Електронний ресурс] / Peter Singer – Режим доступу до ресурсу: [www.nybooks.com/articles/article-preview?article\\_id=9900](http://www.nybooks.com/articles/article-preview?article_id=9900)
  6. Roleff T. L. The rights of animals / T. L. Roleff, J. A. Hurley. – SanDiego: Greenhaven Press, Inc., PO Box 289009, 1999. – 303 p.
  7. Обезьян уравнивали в правах с человеком [Електронний ресурс] : стаття в електронній газеті / А. Снежкина – 2008. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.gazeta.ru/social/2008/06/26/kz\\_2767154.shtml](http://www.gazeta.ru/social/2008/06/26/kz_2767154.shtml)
  8. Gautam N. Switzerland's green power revolution: ethicists ponder plant's rights [Електронний ресурс] / Naik Gautam // The wall street journal – Режим доступу до ресурсу: <http://www.wsj.com/articles/SB122359549477921201>.
  9. Борейко В.Е. Этика и практика охраны биоразнообразия / В.Е. Борейко – Киев: Киевский экологокультурный центр, Международный СоциальноЭкологический Союз, 2008, ил. – Вып. 56. – 360 с.
  10. Борейко В.Е. Прорыв в экологическую этику / В.Е. Борейко. – К. : КЭКЦ. – 4-е изд. – 2008. – 208 с.
  11. Набока М. Тварини у місті. Як вирішити проблему безпритульних тварин? / М. Набока, Н. Шерстюк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.radiosvoboda.org/a/1614712.html](http://www.radiosvoboda.org/a/1614712.html)
  12. Проблема захисту прав безпритульних тварин в Україні [Електронний ресурс] / А. Барановська. – Режим доступу: <http://naub.oa.edu.ua/2012/problema-zahystu-prav-bezprytulnyh-tvaryn-v-ukrajini-2/>
  13. «Про ветеринарну медицину» : Закон України від 25 червня 1992 р. № 2498-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 14. – Ст. 97.
  14. Наумов Н.П. Зоология позвоночных. – Ч.1. – Низшие хордовые, бесчелюстные, рыбы, земноводные: учебник для биологических специальностей университетов / Н.П. Наумов, Н.Н. Карташов. – М. : Высш. шк., 1979. – 333 с.
  15. Про захист тварин від жорстокого поводження: Закон від 21.02.2006 р. № 3447-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3447-15>
  16. Репецький С.П. Суспільна моральність як об'єкт кримінально-правової охорони : дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.08 / Репецький С.П. – К., 2010. – 227 с.
  17. Міхно С. Бездоглядні тварини: як на Заході практикують притулки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://urbanua.org/dosvid/zakordonni-pryklady/242>; <http://urbanua.org/dosvid/zakordonni-pryklady/247>
  18. Хартия Земли [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.earthcharterinaction.org/invent/images/uploads/EC\\_TEXT\\_RUSSIAN\\_TRANSLATION.pdf](http://www.earthcharterinaction.org/invent/images/uploads/EC_TEXT_RUSSIAN_TRANSLATION.pdf)
  19. Європейська конвенція про захист тварин під час міжнародних перевезень від 13 грудня 1968 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1014.5643.0>



20. Європейська конвенція про захист домашніх тварин від 13 лютого 1987 р: [Електронний ресурс] / Європейська конвенція про захист домашніх тварин. – Режим доступу: [http://zakon.nau.ua/doc/?code=994\\_a15](http://zakon.nau.ua/doc/?code=994_a15)
21. Європейська конвенція щодо захисту хребетних тварин, що використовуються для дослідних та інших наукових цілей від 18 березня 1986 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_137](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_137)
22. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
23. Цивільний кодекс України : затверджений Законом України від 16.01.2003 р. № 435-IV (із змін. та доп.) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 44. – Ст. 356.
24. Про затвердження переліку нормативно-правових актів з питань захисту тварин від жорстокого поводження : Розпорядження КМУ від 28 липня 2010 р. № 1585-р // Урядовий кур'єр. – 2010. – № 160.
25. Про затвердження Положення про притулок для тварин : Наказ Держкомветмедицини від 15 жовтня 2010 р. № 439 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 85. – Ст. 131.
26. Про затвердження Порядку проведення заходів, необхідних для скорочення чисельності тварин, які становлять небезпеку : Наказ Міністерства природи України від 28 вересня 2010 р. № 425 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 97. – Ст. 104.
27. Про затвердження ветеринарно-санітарних вимог до утримання тварин у притулках, утримання та розведення сільськогосподарських, диких тварин та під час їх транспортування : Наказ Держкомветмедицини від 15 жовтня 2010 р. № 438 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 85. – Ст. 128.
28. Луц Д.М. Тварини як об'єкт цивільних правовідносин. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.03 – цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право – Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, Київ, 2015. – 22с.

### **Особливості мотиваційної системи управління в органах місцевого самоврядування та напрями її удосконалення**

***Варава Л. М.***

*доктор економічних наук, професор*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

***Арутюнян А. Р.***

*кандидат технічних наук, доцент*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

***Ряба А. В.***

*магістрант*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Трансформаційні зміни, які відбуваються в суспільстві висувають до органів місцевого самоврядування в цілому нові вимоги. Зокрема, це стосується й системи місцевого самоврядування, як уособлення суб'єкта управління, що пов'язано із необхідністю системної модернізації країни та зміною парадигми управління. Саме від системи управління в органах місцевого самоврядування, в першу чергу, залежить ефективність

розв'язання соціально-економічних проблем, що виникають у процесі суспільного розвитку. У зв'язку з цим необхідним є забезпечення високого якісного рівня кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування для стабілізації соціально-політичного, правового та економічного простору в Україні. Ключовими факторами реалізації відповідного механізму виступають професійно-особистісний розвиток через кар'єрне зростання та професійна мотивація працівників органів місцевого самоврядування. Мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування на сьогоднішній момент є ще недосконалою з точки зору використання як економічних, так і неекономічних мотиваторів.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів щодо удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування, систем мотивації та стимулювання персоналу зробили такі вчені: Н. Гончарук [10], Б. Колесніков [16], С. Серьогін, Н. Липовська, О. Шовгеля [17], О. Сватко [22,23] та багато інших.

Концептуальні засади, що стосуються побудови мотиваційних систем в практиці управління розглядається у ряді робіт. В. Бовикін [9], наприклад, ставить проблему мотивації персоналу в даний час у вершину кута, відзначаючи, що шлях до щонайвищої ефективності процесу управління лежить тільки через рішення проблеми ефективної мотивації праці. Він підкреслює, зокрема, що розв'язати проблему мотивації можна тільки впровадивши дієвий механізм мотивації праці працівників. Варто зазначити, що єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в наукових колах на сьогодні не існує. З точки зору менеджменту для управлінців мотивація – як функція управління, пов'язана з процесом спонукання керівником інтересу і бажання у працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівника. З огляду на це, авторами пропонується визначати мотивацію у сфері управління на рівні держави або місцевому рівні, як його важливу функцію, що здатна спонукати службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, стимулювати державного службовця на довготривалу та сумлінну працю.

Внутрішня мотивація сприяє зростанню задоволеності працею, стимулює розвиток індивідуальних здібностей, свідомості соціального сенсу праці, високого відчуття відповідальності. Вона створює основу для формування відношення до праці як до засобу самореалізації особистості. В той же час зовнішня мотивація робить працю нецікавою і звідси можливо лише її виконання під впливом зовнішніх мотивів [20].

Водночас, у багатогранній системі мотивації *стимулювання праці* службовців органів місцевого самоврядування посідає найвагоміше міс-

це. Отже, стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватись *мотивація* трудової діяльності.

Стимулювання праці в органах місцевого самоврядування є позитивно стимулюючим впливом суб'єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність службовців; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу органів місцевого самоврядування.

*Метою* стимулювання діяльності працівників місцевого самоврядування є не спонукання працювати, а зацікавлення його працювати краще, продуктивніше. Стимулювання праці виконує економічну, моральну й соціальну функції.

*Економічна* функція виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності діяльності, а це веде до підвищення якості надання послуг. *Моральна* функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду. *Соціальна* функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб (а в підсумку і розвиток особистості) визначається формуванням і стимулюванням праці в суспільстві.

Мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування на сьогоднішній момент є ще недосконалою з точки зору використання як економічних, так і неекономічних мотиваторів, тому удосконалення мотиваційної системи на всіх посадових рівнях є дуже актуальним та необхідним елементом управління.

Таким чином, необхідно розвивати підходи до мотивації працівників, які повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, відповідати сучасним умовам та особливостям діяльності персоналу.

Керуючись результатами проведених досліджень теорій мотивації, можна відмітити, що, знаючи їх основи і застосовуючи на практиці в управлінні різні їх методи відповідно до конкретної ситуації, можна отримати максимальну ефективність у досягненні результатів. Тому, найважливішим елементом розробки як стратегії, так і тактики мотивації поведінки людини є вибір найефективніших форм і способів задоволення виявлених потреб, тобто елементів процесу мотивування праці працівника.

Зовнішня спонука знаходить своє віддзеркалення в категорії «стимул», а внутрішня – в категорії «мотив». З'єднання стимулів і мотивів є

тим механізмом мотивації й мотивування, що дозволяє реалізувати потреби суб'єкта найприйнятнішим для нього способом – шляхом реалізації власних здібностей, а також дає можливість керівнику розробити систему мотивування праці працівника, з'єднавши, таким чином, цілі організації і цілі працівника.

Безпосередньою передумовою якісної визначеності праці є якість робочої сили, яка містить у собі такі елементи як кваліфікацію й професіоналізм, творчість, інтенсивність. Основною ознакою якості праці є її складність, яка органічно пов'язана із кваліфікацією й включає також відповідальність, напруженість.

Працівники мають яскраво виражену структурованість: керівники, фахівці, спеціалісти та ін. До кожної із цих категорій застосовується специфічний підхід до стимулювання праці. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на працівника для координації його діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення в посаді і т. ін.) [8].

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці.

Матеріальне грошове стимулювання праці включає, насамперед, оплату праці працівників та залежить від цілого ряду макро і мікроекономічних чинників, у тому числі: рівня особистого доходу; диференціації доходів в організації; структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація.

Згідно із Законом України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці.

Змінну частину заробітної плати складають доплати, надбавки та компенсації, а також премії, яким властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці і її джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин заробітної плати.

*Матеріальні негрошові стимули* доцільно використовувати в підкріплюючій формі стимулювання, оскільки при цій формі організації стимулювання акцент робиться на підкріплення соціально корисної діяльності винагородою по її результатах. Не грошові виплати, з одного боку підвищують рівень споживання працівника, а з іншого – служать засобом морально-психологічного впливу

Цей вид стимулювання має ряд особливостей, зокрема:

- матеріальні не грошові стимули не мають такої універсальності, як матеріальні грошові, тобто у них відчують потребу не усі;
- тривалість циклу відтворення потреби для більшості стимулів обмежено;
- велика кількість матеріальних не грошових стимулів має характер разової дії і в цьому випадку підтримка активності працівників вимагатиме застосування інших матеріальних не грошових стимулів;
- матеріальні не грошові стимули не мають подільності;

Система негрошових стимулів включає в себе: медичне обслуговування, страхування (особливо важливо в організаціях, де ризикові умови праці); виплати натурального характеру (товари, що видаються в порядку натуральної оплати) і знижки на придбання товарів; навчання (у тому числі курси підвищення кваліфікації, тренінги); харчування; дитячий 26 відпочинок (наприклад, продаж путівок до баз відпочинку за пільговою ціною); виплата лікарняних, відпусток; матеріальна допомога у важких і кризових ситуаціях (у зв'язку з хворобою, нещасним випадком, втратою близьких родичів); подарунки до дня народження, весілля, з нагоди народження дитини.

Як відзначає Азарова А.О. нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [1].

*До моральних способів мотивації* відноситься визнання заслуг – особисте та публічне. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах організації, згадуються в доповідях вищому керівництву організації чи особисто представляються їй, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [21].

В органах державної влади з метою досягнення поставленого кар'єрного завдання службовець, як правило, використовує матеріальну, соціальну, політичну й адміністративну мотивацію. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, розподіл матеріальних благ і т. ін. Соціальна мотивація полягає у використанні моральних стимулів, спирається на існуючі в суспільстві цінності й норми, визнані особою цінності. Політична мотивація включає вплив на службовця по-



літичними ідеями, програмами. Адміністративна мотивація ґрунтується на дисциплінарній відповідальності працівника за виконання функціональних обов'язків, виконання правил трудової діяльності. Засоби адміністративної мотивації: зауваження, догана, звільнення. Включення мотивів працівника в трудовий процес служить засобом його активізації, підвищення ефективності його праці.

Крім цього, в основі мотивування персоналу мають бути встановлені превалюючі над іншими типи трудових мотивацій, що враховують індивідуальний підхід як до працівників різного соціального й посадового статусу, так і до окремих працівників у межах різних груп. Саме на цьому принципі й має будуватися система мотивування праці різних категорій працівників.

Визначити основні методи та важелі щодо удосконалення мотиваційної системи управління у органах місцевого самоврядування на прикладі виконавчого комітету Покровської районної в місті Кривому Розі ради.

Місцеві адміністрації – це самостійні структурні одиниці в системі виконавчої влади, що реалізують функції управління в межах наданих їм повноважень у визначеній сфері, предметі (об'єкті) державного ведення.

Досліджувана організація – Виконком Покровської (Жовтневої) районної у місті Кривому Розі ради Дніпропетровської області.

Державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за такими напрямками:

- законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності;
- захист прав місцевого самоврядування;
- організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування;
- правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування;
- методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

Консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні.

Контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідними органами державної влади в порядку, встановленому законом.

*Правове регулювання статусу посадових осіб місцевого самоврядування.* Посадові особи місцевого самоврядування діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і зако-



нами України, та керуються у своїй діяльності Конституцією України і законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, актами органів місцевого самоврядування. На посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія законодавства України про працю з урахуванням особливостей, передбачених цим Законом.

Основним елементом в структурі виконком Покровської районної в місті Кривому Розі ради виступає апарат виконкому (далі – апарат). Окрім апарату до складу Виконкомі району входять самостійні структурні підрозділи, які виконують окремі галузеві повноваження виконкому району.

У табл. 1 наведено витрати виконкому Покровської районної в місті Кривому Розі ради у 2016 році.

Таблиця 1

Витрати Виконкому Покровської (Жовтневої)  
районної у місті ради у 2016 р.

Назва	Заплановано на рік, тис.грн.	Виконано, тис.грн.	% виконання
<b>Органи місцевого самоврядування</b>	<b>17 270,4</b>	<b>17 173,3</b>	<b>99,44</b>
Заробітна плата	10 507,6	10 507,5	100,00
Нарахування на оплату праці	2 356,7	2 356,1	99,97
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	671,5	588,5	87,64
Оплата послуг (крім комунальних)	1 337,8	1 336,2	99,88
Видатки на відрядження	27,4	27,0	98,54
Оплата теплопостачання	927,6	919,4	99,12
Оплата водопостачання та водовідведення	10,1	9,9	98,02
Оплата електроенергії	156,7	154,7	98,72
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	5,7	5,7	100,00
Інші поточні видатки	20,5	19,5	95,12
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	545,6	545,6	100,00

В цілому надходження у загальний фонд за 2016р. виконкому Покровської районної в місті Кривому Розі ради наведена на табл.2.

Таблиця 2

Загальний фонд Виконкому Покровської районної у місті ради у 2016 р.

Назва	Заплановано на рік, тис.грн.	Виконано, тис.грн.	% виконання
<b>Органи місцевого самоврядування</b>	<b>15 985,5</b>	<b>15 895,9</b>	<b>99,44</b>

Заробітна плата	10 507,6	10 507,5	100,00
Нарахування на оплату праці	2 356,7	2 356,1	99,97
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	646,1	568,4	87,97
Оплата послуг (крім комунальних)	1 328,1	1 327,8	99,98
Видатки на відрядження	27,4	27,0	98,54
Оплата теплопостачання	927,6	919,4	99,12
Оплата водопостачання та водовідведення	10,1	9,9	98,02
Оплата електроенергії	156,7	154,7	98,72
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	5,7	5,7	100,00
Інші поточні видатки	19,5	19,5	100,00
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	0,0	0,0	0,00
Капітальний ремонт інших об'єктів	0,0	0,0	0,00

Виплати за заробітною платою за 2016р. Виконано у сумі 10507,6 тис. грн., що склало 100% від запланованої величини.

Організаційну структуру Виконкому Покровської (Жовтневої) районної у місті ради представлено на рис. 1.

З метою ефективного функціонування виконкому Покровської районної у місті ради її співробітники розподіляються за структурними підрозділами, що обумовлено спеціалізацією управлінської праці.

Для характеристики видів та форм стимулювання працівників Виконкому Покровської районної у місті ради важливим є аналіз правового поля, що врегульовує основні аспекти роботи працівників виконкому Покровської районної у місті ради м. Кривий Ріг.

Джерелом формування фонду оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування є місцевий бюджет.

Велике значення у мотиваційній системі управління є доплата за ранг. Розглянемо більш детально ранги посадових осіб місцевого самоврядування.

При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування присвоюються ранги у межах відповідної категорії посад. Встановлюються такі ранги посадових осіб місцевого самоврядування:

- особам, які займають посади, віднесені до першої категорії, може бути присвоєно 3, 2 і 1 ранг;
- особам, які займають посади, віднесені до другої категорії, може бути присвоєно 5, 4 і 3 ранг;
- особам, які займають посади, віднесені до третьої категорії, може бути присвоєно 7, 6 і 5 ранг;

– особам, які займають посади, віднесені до четвертої категорії, може бути присвоєно 9, 8 і 7 ранг;

– особам, які займають посади, віднесені до п'ятої категорії, може бути присвоєно 11, 10 і 9 ранг;

– особам, які займають посади, віднесені до шостої категорії, може бути присвоєно 13, 12 і 11 ранг;

– особам, які займають посади, віднесені до сьомої категорії, може бути присвоєно 15, 14 і 13 ранг.

Особам, які призначаються на посади з випробувальним строком, ранги присвоюються після його закінчення, за результатами роботи. Особам, які призначені на посади і мають ранги посадових осіб місцевого самоврядування або ранги державного службовця, присвоєні за попереднім місцем роботи, надбавка за ранг у період випробувального строку виплачується відповідно до цих рангів.

Черговий ранг присвоюється за умови, якщо посадова особа успішно відпрацювала на займаній посаді не менш як 2 роки.

За виконання особливо відповідальних завдань посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг достроково у межах відповідної категорії посад.

За сумлінну працю при виході на пенсію посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг поза межами відповідної категорії посад.

Якщо посадова особа місцевого самоврядування обрана чи призначена на посаду нижчої категорії або залишила службу в органі місцевого самоврядування, за нею зберігається присвоєний ранг.

Посадовим особам, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України (250-94-п).

Пенсійне забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (1058-15).

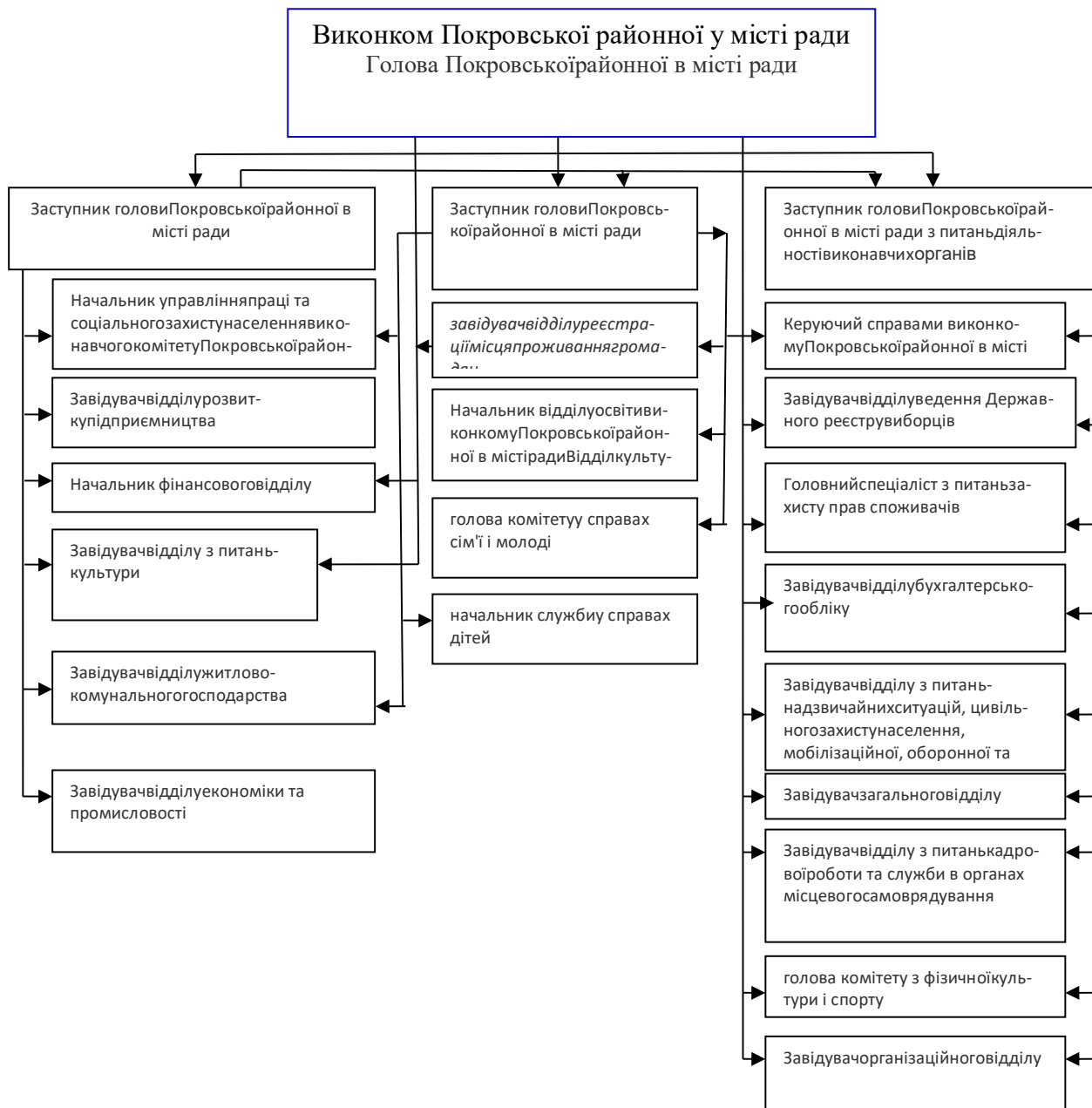


Рис. 1. Виконком Покровської районної у місті ради

Необхідно відмітити, що з прийняттям нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» одні із найбільш суттєвих змін торкнулись саме моделі оплати праці, в основу якої покладено збільшення питомої ваги посадового окладу в структурі зарплати (до 70% замість 30% які були до прийняття закону). Збережено дві обов'язкові надбавки: за вислугу років і за ранг (як свідчення кар'єрних досягнень посадовця). Стимулюючі виплати (ті, які залежать від волі керівника) складають на сьогодні не більше 30% від розміру заробітної плати. Також, відповідно до результатів роботи та її оцінки можуть встановлюватися премії.

Фонд оплати праці посадових осіб формується за рахунок коштів місцевого бюджету, а також коштів, які надходять до державного бю-

джету в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ.

Надбавка за вислугу років на службі встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу посадових осіб за кожний календарний рік стажу органах місцевого самоврядування, але не більше 50 відсотків посадового окладу. А розмір надбавки за ранг посадових осіб місцевого самоврядування визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах в органах місцевого самоврядування. У 2016 році розмір надбавок затверджено постановою Кабінету Міністрів України.

Що ж стосується виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутніх посадових осіб в органах місцевого самоврядування, то вона встановлюється керівником органу місцевого самоврядування за поданням його безпосереднього керівника у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця.

Водночас, преміювання у органах місцевого самоврядування посадових осіб проводиться з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості, зацікавленості у досягненні її кінцевого результату та посилення персональної відповідальності посадових осіб у органах місцевого самоврядування за доручену роботу або поставлені завдання.

Працівникам Виконкому Покровської районної у місті ради, які займають посади, що віднесені до органу місцевого самоврядування, можуть встановлюватись такі види премій: премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи органів місцевого самоврядування.

Вид преміювання визначає керівник органу місцевого самоврядування у Виконкомі Покровської районної у місті ради – голова Виконкому Покровської районної у місті ради та керівники самостійних структурних підрозділів органів місцевого самоврядування в залежності від особливостей виконання функцій і завдань органу. Фактичний розмір премії працівникам виконкомів встановлюється керівником служби в органах місцевого самоврядування шляхом видання відповідного розпорядження (наказу).

Розмір місячної або квартальної премії працівника органів місцевого самоврядування залежить від його особистого внеску в загальний результат роботи з урахуванням таких критеріїв: ініціативність у роботі; якість виконання завдань, визначених положеннями про орган, посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва відповідного органу місцевого самоврядування та безпосереднього керівника; терміновість вико-

нання завдань; виконання додаткового обсягу завдань (участь у впровадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо). Преміювання працівника місцевого самоврядування проводиться у разі отримання ним відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання.

Посадовим особам місцевого самоврядування надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо законами України не передбачено тривалішої відпустки, з виплатою допомоги на оздоровлення у розмірі посадового окладу.

Посадовим особам, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України ( 250-94-п ).

До стажу служби в органах місцевого самоврядування зараховується період роботи на посадах, на які поширюється дія цього Закону, а також на посадах і в органах, час роботи в яких зараховується до стажу державної служби.

В цілому система чинників мотивації у Виконкомі Покровської районної у місті ради наведена на табл. 3.

Таблиця 3

Система чинників мотивації у Виконкомі  
Покровської районної у місті ради

Матеріальні чинники	Моральні чинники мотивації
Заробітня плата	Оголошення подяки
Надбавки за вислугу років	Нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу
Надбавки за ранг	Дострокове присвоєння рангу
Виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутного державного службовця	Представлення до нагородження урядовими відзнаками
Виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантного обов'язків за вакантною посадою	Представлення до відзначення державними нагородами
премії	
Матеріальна допомога матеріальна допомога для вирішення соціально побутових питань	



Оцінка використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу у виконкомі Покровської районної у місті ради. Ґрунтовне дослідження мотивації персоналу є передумовою для розробки та впровадження на рівні районних державних адміністрацій ефективних систем мотивації персоналу які враховують різноманітні інтереси і потреби працівників, раціонально поєднують у собі методи матеріального і нематеріального заохочення й забезпечують ефективну діяльність працівників в інтересах суспільства.

У виконкомі Покровської районної у місті ради система методів мотивації визначається Законом України [13], низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його виконання та іншими підзаконними нормативно-правовими актами. Системою нормативно-правових актів встановлено основні засади застосування того чи іншого методу мотивації виконкому, як і в системі органів влади в цілому, оскільки ці акти носять універсальний характер та є обов'язковими для застосування всіма органами влади, установами та організація в штаті яких є посади державної служби.

Оцінюючи використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваному виконкомі необхідно в першу чергу відзначити відсутність чітких критеріїв для проведення такої оцінки. До показників ефективності мотиваційної системи посадових осіб можна віднести: наявність чи відсутність додаткових соціальних гарантій, методів мотивації не передбачених чинним законодавством, рівень плинності кадрів, рівень кваліфікації держслужбовців, стаж у органах місцевого самоврядування держслужбовців, збільшення кількості посадових осіб, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, ступінь підвищення кваліфікації. Також, одним із показників ефективності мотиваційних заходів в органах місцевого самоврядування може служити ступінь задоволення своєю роботою у посадових осіб.

Водночас, в кожному конкретному органі може бути встановлена додаткова система соціальних гарантій та методів мотивації працівників, яка не визначена чинним законодавством щодо місцевого самоврядування, але юридично закріплена колективним договором.

Як зазначено в колективному договорі, він укладений з метою регулювання соціально-трудових відносин, посилення соціального захисту працівників райдержадміністрації і включає зобов'язання сторін, що його уклали, на створення умов для підвищення ефективності роботи виконкому Покровської районної у місті ради, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

Також, сторонами визначено колективний договір нормативним актом, його положення і норми діють безпосередньо і є обов'язковим для виконання головою райдержадміністрації і комітетом профспілки та

поширюються на всіх працівників виконкому Покровської районної у місті ради.

Тривалість робочого часу посадових осіб та інших категорій працівників досліджуваного виконкому відповідно до законодавства не може перевищувати 40 годин на тиждень. Напередодні святкових днів кінець робочого дня скорочено на одну годину.

За особливі трудові заслуги працівники виконкому Покровської районної у місті ради м. Кривий Ріг можуть бути представлені до державних нагород та присвоєння почесних звань. Питання щодо застосування заохочень до працівників виконкому Покровської районної у місті ради подається на розгляд у встановленому порядку голові виконкому, керівникам структурних підрозділів за погодженням з профспілковим комітетом.

Керівництво виконкому Покровської районної у місті ради взяло на себе зобов'язання дбати про забезпечення працівників, їх дітей санаторно-курортним лікуванням і оздоровленням відповідно до медичних рекомендацій. Частину коштів в розмірі 12% – від вартості путівки зобов'язалась оплатити профспілкова організація.

В рамках дослідження проведено аналіз кількісного та якісного складу працівників виконкому Покровської районної у місті Кривому Розі ради.

Проведений аналіз свідчить про те, що станом на 01.07.2016 року (за I півріччя 2016 року) чисельність державних службовців у виконкомі Покровської районної у місті ради становила – 81 особу; стаж роботи на займаній посаді мають державні службовці (43 особи), які працюють більше 5 років, а вищу освіту мають всі державні службовці (81 особа). Питома вага працівників зі стажем роботи більше 5 років складає 53%, це більше половини від загальної кількості працівників, від 3 до 5 років – 22 %, а від 1 до 3 років – 21 %. Необхідно відзначити, що частка працівників виконкому Покровської районної у місті ради із стажем до 1 року складає лише 4 % по організації.

Для оцінки рівня ефективності мотиваційної системи в організації важливе значення мають показники руху персоналу в організації. Відтак, рух персоналу оцінюється коефіцієнтом плинності персоналу, який є індикатором зовнішнього руху персоналу, показуючи співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників.

Нами детально проаналізовано цифрові показники руху кадрів та проведено порівняльний аналіз плинності кадрів у виконкомі Покровської районної у місті ради за 2014-2016 роки (табл. 4).

Аналіз плинності кадрів у виконкомі Покровської (Жовтневої) районної у місті ради у 2014-2016 р.р.

Роки	Фактично працюючих державних службовців (всього)	Звільнено, всього	Плинність кадрів %
2014	100	10	10%
2015	82	2	2,4
2016	81	8	9,8

Відтак, аналіз свідчить про значні коливання плинності кадрів, значне зниження показника у 2015 р.і до рівня природної плинності з різким підняттям показника у 2016 р., який сягнув рівня 2014 р.

Ще одним важливим показником для керівника є коефіцієнт стабільності кадрів (*Кстаб.*), який визначається відношенням числа осіб, що працюють у даній організації тривалий час (3-5 років) – *Чст.* до середньооблікової чисельності працюючих, тобто

$$K_{\text{стаб.}} = \frac{Ч_{\text{ст.}}}{Ч_{\text{с.}}} \cdot 100$$

Чим ближче коефіцієнт до цифри 1, то вище стабільність кадрів.

Для визначення коефіцієнта стабільності кадрів (*Кстаб.*) у виконкомі Покровської районної у місті ради м. Кривий Ріг, нами використана вищезазначена формула, яка дала такий результат:  $K_{\text{стаб.}} = 61 / 81 \cdot 100 = 0,75$ . Отже, отримуємо коефіцієнт стабільності 0,75, що безумовно складає достатньо високий показник однак залишає значні можливості для його покращення.

На нашу думку, пояснити таке зростання можливо із набранням чинності нового законодавства з питань місцевого самоврядування, яке значно підвищило вимоги до професійної компетенції.

Таким чином, в рамках дослідження проведено оцінку використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу у даному виконкомі, за результатами якої можна зробити висновки стосовно того, що в досліджуваній організації діє система мотивації, що заснована, з одного боку, на положеннях чинного законодавства, а з іншого боку вона доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних чинників, закріплених в колективному договорі.

На думку багатьох учених, мотивація персоналу повинна базуватися на вивченні потреб кожного окремо взятого працівника і носити індивідуальний характер. Саме тому невід'ємним складником системи мотивації має стати процес виявлення мотиваційних потреб персоналу, які можна задовольнити в межах функціонування організації. Виявити потреби

працюючих можна через їхнє ставлення до мотиваційних факторів (мотиваторів), оскільки саме вони можуть змінити поведінку людини, крім того, кожному мотиваційному фактору відповідають певні потреби.

Аналіз дієвості використання керівництвом виконкому Покровської районної у місті ради технологій мотивації та стимулювання персоналу ми провели в три етапи. Підчас першого етапу було проаналізовано ставлення працівників виконкому до факторів мотивації, що встановлені Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Для цього, працівникам виконкому Покровської районної у місті ради запропоновано провести оцінку факторів мотивації, що передбачені чинним законодавством. Для оцінювання запропонована шкала від 0 до 1, де 0 – це повна незначимість фактору для працівника, тоді як 1- абсолютна величина значимості фактору. Зразок анкети опитувальника зображено в табл. 5.

Таблиця 5

Зразок-анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації

Анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації		
№	Назва фактору	Оцінка важливості фактору
1	Премії	0,8
2	Грамоти	0,1
3	Представлення до нагородження урядовими відзнаками	0,5
4	Відзначення урядовою нагородою	0,5
5	Представлення до відзначення державними нагородами	0,3
6	Оголошення подяки	0,1
7	Дострокове присвоєння рангу	0,9

Результати засвідчили про суттєве домінування матеріальних факторів мотивації. Так, найбільшу цінність для працівників досліджуваного виконкому має дострокове присвоєння рангу. Як нами зазначалось раніше, ранг є універсальним фактором мотивації, оскільки поруч з тим, що він встановлює місце працівника в службовій ієрархії, з ним пов'язані також виплати відповідної надбавки за ранг, яка носить постійний характер.

Водночас, премії, незважаючи на високу оцінку (0,8), займають нижчу позицію, ніж до присвоєння рангу (0,9). На нашу думку, пояснити це можна характером цих факторів мотивації. Присвоєння рангу носить постійний характер, адже, як ми зазначали раніше позбавити рангу посадову особу може лише суд. Премії, навпроти, носять систематичний характер і залежать як від загального стану фінансового забезпечення органу, так і від вкладу конкретного працівника у загальний результат

роботи. Достатньо критично низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації, як оголошення подяки та грамоти, що пояснюється їх надзвичайно широким використанням, яке з роками нівелювало їх позитивний вплив. Як ми зазначали раніше, для нематеріальних факторів мотивації надзвичайно велику роль відіграє систематична і непередбачувана для працівників заміна одних методів на інші, оскільки грамота отримана вдесяте не неситиме того мотиваційного потенціалу, що має перша вручена грамота. Для другого етапу дослідження нами використано тест «Мотиваційний профіль», що запропонований Ш. Річі спільно із П. Мартінім [24]. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять. Одним з них є фактор матеріального характеру. Перелік факторів мотивації представлений у табл. 6.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший через кількість балів.

Для отримання достовірних результатів тестування працівникам виконком було запропоновано дотримуватися наступних правил: на питання відповідати швидко (на опрацювання тесту виділена одна година); в процесі роботи з тестом необхідно повністю зосереджуватись на заповненні тесту, не відволікаючись на інші справи; враховувати, що сума балів кожного питання повинна складати суму 11 балів, бали повинні бути цілими числами; При проведенні тестування у респондентів підтримувався позитивний настрій.

Таблиця 6

### Фактори мотивації

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
	Соціальні контакти:	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх

Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Результати тесту працівники заносили у спеціальний бланк.

Результати тесту «Мотиваційний профіль» нами відображено у вигляді діаграми (рис. 2)

### Мотиваційний профіль працівників

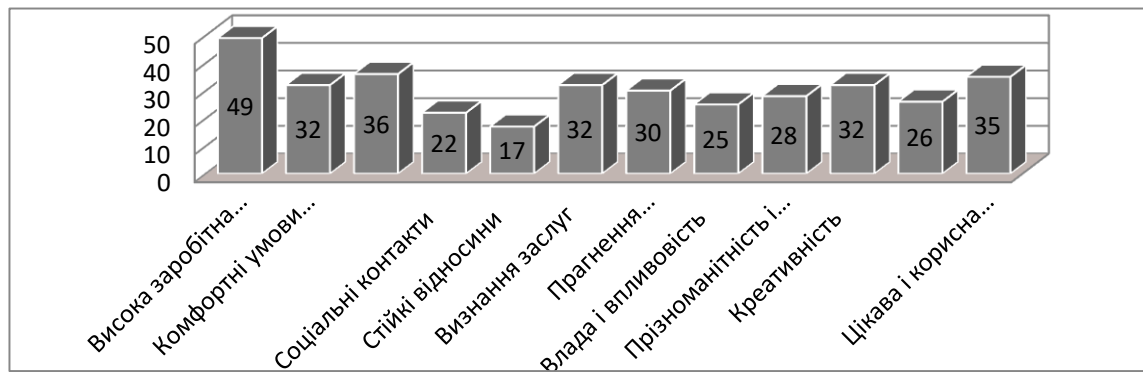


Рис.2 – Мотиваційний профіль працівників виконкому Покровської районної у місті Кривому Розі ради

Проаналізувавши результати тесту, можна зробити висновок про ставлення респондента до кожного з 12 факторів. Матеріальний фактор мотивації набрав найвищий бал. Така ситуація є цілком закономірною, виходячи із того, що роками заробітна плата для державних службовців залишалась на дуже низькому рівні. Варто відзначити, що результати відображені на рис.2 містять узагальнений результат по важливості мотиваційних факторів для працівників місцевого самоврядування в цілому. Однак для подальшого використання керівництво виконкому отримало персональні мотиваційні профілі працівників, значення яких важко переоцінити.

Персональні мотиваційні профілі суттєво різняться в залежності від віку, статі та займаної посади, однак в загальному мотиваційному профілі ці показники нівелюються.

Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих факторів, що використовуються нами проведено опитування в ході якого запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки



вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. Оцінка відбувається за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», 1 – «цілком задоволений», 0,5 – «середнє».

В подальшому було проведено порівняльний аналіз по кожному фактору мотивації. За результатами аналізу можна побачити, що рівень задоволеності абсолютною більшістю факторів становить більше 0,5, окремі показники (структурованість роботи та самовдосконалення, комфортні умови праці) сягають абсолютного ступеня задоволеності.

Також встановлено, що на даному етапі у Виконкомі Покровської районної у місті ради найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники бажають отримувати задоволення і позитивні емоції від числених контактів з іншими людьми. Таким чином, створюючи умови для числених контактів, можна підвищувати задоволеність цих співробітників.

Потреба «соціальні контакти» свідчить про те, що необхідно спробувати сформувати моральний клімат, який заохочує взаємини. Такі працівники будуть задоволені в умовах довіри, сприятливих робочих і особистих взаємин, властивих ефективній команді.

Отже, встановлені показники визначають пріоритети для керівництва, яке на даному етапі повинно приділити більше уваги таким факторам як будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Важливо сформувати систему корпоративних традицій та звичаїв; систему колективних інтересів та підвищити рівень ідентифікації працівників із районною державною адміністрацією.

На сучасному етапі діяльності виконкому Покровської районної у місті ради потрібно вдаватись до більш сучасних і ефективних методів покращення роботи.

З огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу у органах місцевого самоврядування доцільним є впровадження та використання у Виконкомі Покровської районної у місті ради сучасного та ефективного методу покращення роботи – мотиваційного моніторингу.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності [3].

Водночас, запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості організацій, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів,

мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхнево. За таких умов діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність.

Таким чином, можна констатувати, що мотиваційний моніторинг заснований на постійному поновлювальному процесі отримання, систематизації, аналізу інформації, що визначає стан ситуації та чинників мотиваційного процесу і дозволяє обґрунтовано сформулювати управлінські рішення для підтримки нормального, передбачуваного регламентами, використання персоналу для досягнення цілей організації.

В основу системи мотиваційного моніторингу, яку пропонується впровадити в досліджуваній організації місцевого самоврядування, нами запропоновано проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення. Оптимальним періодом проведення мотиваційного моніторингу є інтервал – один раз на квартал. Це дозволить розділити оцінку поквартально і відстежити ефективність способів стимулювання стосовно виконання квартальних планових завдань

Як засвідчила практика проведених досліджень, найбільш вдалою є 12- факторна модель мотивації Ш. Річі – П.Мартіна (тест «Мотиваційний профіль») [24].

В процесі досліджень нами встановлено необхідність доповнення тесту «Мотиваційного профілю» щоб, крім виявлення ставлення працівників до мотиваційного фактора, можна було додатково встановити, наскільки потреби по цьому мотиваційному фактору задовольняються. Ми вважаємо, що у подальшому мотиваційні заходи мають бути спрямовані на задоволення тих потреб, значення мотиваційних факторів яких високі, а ступінь задоволеності низький.

Окрім того, до інструментів мотиваційного моніторингу доцільно внести опитування працівників Покровського Виконкому для визначення їх ставлення до факторів мотивації, встановлених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Ми вважаємо за доцільне проводити періодичне анкетування працівників виконкому Покровської у місті ради, для з'ясування їх ставлення до таких матеріальних стимулів як встановлення премій. В першу чергу, це з'ясування оцінки працівниками відповідності затрачених зусиль до розміру премії, задоволеності розподілом премій та інших уточнюючих показників.

Запровадження системи мотиваційного моніторингу передбачає здійснення ряду організаційних дій. Вважаємо, що проведення мотиваційного моніторингу у Виконкомі Покровської районної у місті ради, доцільно доручити його кадровій службі. Наділення служб управління персоналом повноваженнями, зокрема, щодо здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту дозволяє на нашу думку впровадити мо-

тиваційний моніторинг без видачі відповідного ініціюючого розпорядження голови Виконкому Покровської районної у місті ради.

Проведення мотиваційного моніторингу доцільно здійснювати в такі етапи.

На першому етапі керівнику, в першу чергу, необхідно визначитись із метою проведення моніторингу. Окрім того, на першому етапі керівник виконкому має визначити обсяг проведення мотиваційного моніторингу. Може добавитись вибір переліку структурних підрозділів, якщо моніторинг носить вибірковий характер, типу категорії посад, віку, статі тощо.

На другому етапі логічним є вибір методів проведення мотиваційного моніторингу (тестування, анкетування). На цьому етапі доцільно забезпечити підготовку опитувальних листів для встановлення мотиваційних профілів працівників, визначення порядку опитування, акумулювання та зберігання результатів.

Третій етап передбачає проведення безпосередньо тестування працівників згідно обраної методики. Детальні специфічні вимоги до проведення тестів передбачають самі методики.

Перед застосуванням тесту службі управління персоналом необхідно ознайомитися з ним і випробувати на собі чи на іншому працівнику. Це дасть змогу уникнути можливих помилок, пов'язаних із проведенням тестування та зумовлених недостатніми знаннями його нюансів. Окрім того, необхідно заздалегідь подбати про те, щоб перед початком виконання тестових завдань працівники районної державної адміністрації добре зрозуміли їх та інструкцію до тесту.

Що ж стосується умов проведення тесту, то необхідно дотримуватись розумного компромісу між тестуванням невеликих груп працівників та працівників всього органу. Важливо те, щоб під час тестування працівники працювали самостійно, і не впливали один на одного.

Четвертий етап є логічним продовженням третього. Після закінчення тестування проводиться обробка його результатів відповідно до методики тесту.

На нашу думку, з огляду на те, що проведення мотиваційного моніторингу передбачає постійний циклічний процес із виявлення і оцінки факторів мотивації працівників, вважаємо за доцільне розроблення шаблонів документів (зокрема у Microsoft Excel) для заповнення зведеної інформації по працівниках, у тому числі структуру колективу за різними ознаками класифікації. Ще більш корисним може бути використання спеціального програмного забезпечення, яке автоматично здійснює опрацювання результатів та формування звітів.

П'ятий етап передбачає розроблення коригуючих заходів, спрямованих на покращення мотиваційного клімату у виконкомі.

Отже, аналіз результатів мотиваційного моніторингу дозволить удосконалити систему стимулювання працівників для ефективного виконання покладених на них завдань.

Для розвитку *професіоналізму* державна служба передбачає розвиток новітніх технологій мотивації для стимулювання праці державних службовців. Цікавим є зарубіжний досвід у цій сфері. Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоєфективними. В більшій мірі в наших організаціях застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються

У США основним видом стимулювання державних службовців є грошові виплати. Як правило, вони складаються з двох частин: заробітної плати, яка виплачується за виконану роботу, і додаткових пільг. Крім того, існує ціла система моральних стимулів.

Представляє інтерес шкала заробітних плат, яка включена до зводу законів США і представляє собою таблицю, де по вертикалі визначені ступені державного службовця, а по горизонталі стаж його служби, тому рівень заробітної плати зростає по діагоналі.

Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки (додатковий тиждень за 7-10 років служби). Додаткові дні відпустки або преміальні виплачуються також за понаднормову роботу. Використовуються й інші підходи до мотивації державних службовців: це може бути гнучкий графік робочого часу, що дає працівникові право розпоряджатися частиною свого робочого часу, але не на шкоду справі; урочисте вручення премій, цінних подарунків відзначилися тощо.

Введення систем винагороди припускає наявність преміального фонду. У зв'язку з цим виникає питання про його розмір, про відсоток виплачуваних премій держслужбовцям за результати службової діяльності. Якщо оплата за ефективністю праці буде занадто низькою, то вона не зіграє тієї стимулюючої ролі, на яку розрахована система винагород.

В зарубіжній практиці спостерігається стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, що базується на оцінці заслуг. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому, що працівники організації, які мають однакову кваліфікацію за освітою і займають одну й ту саму посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних результатів в роботі.

Нова модель управління людськими ресурсами в системі служби в органах місцевого самоврядування, яка активно впроваджується на сьогодні в Україні, відповідає всім стандартам функціонування публічної

служби в прогресивних європейських державах. Забезпечення рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування на засадах професіоналізму та політичної неупередженості, відкрите і прозоре функціонування органів влади з метою якісного надання адміністративних послуг кардинально змінюють сутність і значимість служби в органах місцевого самоврядування в Україні.

Одним із засадничих принципів нової моделі служби в органах місцевого самоврядування є законодавчо закріплений принцип професіоналізму. Так, статтею 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлено зокрема, що служба в органах місцевого самоврядування здійснюється з дотриманням з поміж інших принципу професіоналізму. Під яким законодавець розуміє – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення працівників в органах місцевого самоврядування рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону [13].

Якість освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Україні не відповідає сучасним цілям та завданням, які стоять перед працівниками. Наявність диплому за спеціальністю не надає реальних переваг у роботі чи просуванні по службі. Існуюча система підвищення кваліфікації працівників не відповідає наявним потребам у навчанні.

Необхідність професійного навчання працівників органу місцевого самоврядування визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом органу місцевого самоврядування за результатами оцінювання службової діяльності. Таким чином, законодавством встановлено прямий зв'язок між рівнем професійної компетентності та періодичністю проходження навчання, адже за результатами щорічної оцінки керівник може відправити працівника на проходження курсів підвищення кваліфікації не дотримуючись трьохрічних циклів, встановлених законом. Необхідно відзначити, що законодавець послідовно впроваджує кадрову політику у сфері органу місцевого самоврядування, що орієнтована на професійну та висококомпетентну спільноту працівників органу місцевого самоврядування [13].

Працівники, які вперше призначені на посаду зобов'язані впродовж одного року пройти професійне навчання. Ця норма, на нашу думку, має особливо важливе значення оскільки особи, які вперше приймаються в органи місцевого самоврядування, не мають спеціальної підготовки для виконання своїх обов'язків. Початкова підготовка спрямована на отримання загальних знань і навичок, необхідних для роботи у органах місцевого самоврядування.



Важливим мотиваційним чинником районної є законодавчо закріплена гарантія збереження за працівником його посади та заробітної плати на строк професійного навчання.

Важливою новацією встановленою новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри.

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлено, що працівник за результатами оцінювання службової діяльності, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює [13].

Відтак, мотивація до підвищення професійної кваліфікації й активність працівника залежать не тільки від інтенсивності мотивів, але і від професійних вимог до працівника. З впровадженням нового законодавства у сфері місцевого самоврядування значно підвищились вимоги до професійної компетентності працівника, адже вся його діяльність впродовж року підлягатиме прискіпливій оцінці безпосереднього керівництва, окрім того від рівня професійної компетенції на сьогодні залежить найближче майбутнє працівника, оскільки в разі отримання негативної оцінки двох раз поспіль, такий працівник підлягатиме звільненню. Тоді як, відмінна оцінка слугуватиме підставою для встановлення працівників який проявив високий рівень професійної компетентності премії за результатами щорічного оцінювання.

З огляду на те, що методи мотивації працівників в переважній більшості визначені системою чинного законодавства, яке регулює суспільні відносини у сфері місцевого самоврядування, можливості керівників в питаннях формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму суттєво обмежені. В першу чергу це стосується групи матеріальних стимулів. В рамках існуючого законодавства найбільш прийнятною формою прямого матеріального стимулювання залишається преміювання.

Непрямою формою матеріального стимулювання залишається все те ж преміювання, на яке працівник може розраховувати за результатами щорічного оцінювання службової діяльності, у разі отримання ним відмінної оцінки.

Для формування ефективної системи мотивації персоналу у Виконкомі Покровської районної у місті ради в контексті підвищення його професіоналізму необхідно поряд з матеріальними чинниками мотивації включати нематеріальні чинники мотивації.

Найбільш доцільною формою юридичного закріплення системи нематеріальних чинників мотивації працівників до підвищення рівня про-



фесійної компетентності, на нашу думку є, внесення відповідних методів до колективного договору.

Так, із врахуванням позитивного досвіду великих компаній можна запозичити методи нематеріальної мотивації популярні в корпоративному середовищі:

- проведення нарад, на яких працівники будуть проінформовані про особисті досягнення своїх колег у сфері підвищення рівня професійної компетентності;

- публічна похвала працівників, які проявили ініціативність до проходження позачергових курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, пройшли онлайн-навчання тощо;

- надання можливості працівникам, які особливо відзначились у підвищенні рівня професійної компетентності, проводити навчання для своїх колег для передачі позитивного досвіду та набутих знань;

- створення внутрішнього інтернет-ресурсу, на якому будуть публікуватись досягнення працівників з підвищення рівня професійної компетентності, а також буде можливість працівникам обмінюватись позитивним досвідом.

На нашу думку, найбільш доцільним для керівників виконкому Покровської районної у місті ради є пошук та побудова власної системи методів мотивації працівників до підвищення рівня професійної компетентності. В основі пошуку має бути введена в роботу система встановлення факторів мотивації для конкретних працівників, оскільки лише система побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників в цілому, а також з урахуванням гендерних та вікових особливостей персоналу матиме найбільш ефективний вплив на працівників.

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації персоналу виконкому Покровської районної у місті ради в контексті підвищення його професіоналізму передбачає застосування системи заходів як матеріального, так і нематеріального характеру, сприяє професійному удосконаленню та кар'єрному розвитку працівників, стимулює їх до сумлінної та ініціативної праці, що в свою чергу, дозволяє покращити суспільні відносини у нашій державі.

Шляхи удосконалення механізму стимулювання персоналу в органах місцевого самоврядування. Незважаючи на те, що Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» запровадив певні позитивні зміни у сфері організації оплати праці, заробітна плата працівників все ще не виконує всіх своїх функцій, зокрема стимулюючої та мотиваційної. Сучасний рівень заробітної плати в органах місцевого самоврядування лише сприяє збільшенню плинності кадрів, відтоку високопрофесійних фахівців у недержавний сектор, неформальній зайнятості та штучному зниженню вартості людського капіталу, що негативно

впливає на мотивацію до праці, а отже, й на якість виконання службових завдань.

Поліпшити ситуацію можна за допомогою засосування економіко-математичного моделювання, що дозволяє здійснювати оптимізацію фондів заробітної плати персоналу любих категорій на основі введення певних вихідних факторів, пов'язаних з обсягами фінансування, розмірами посадових окладів, доплатами, преміальними тощо. Наприклад, задачею моделювання є розрахунок можливого стану після формування бюджетних заходів, тобто, прогнозування на певний період таких показників:

1)  $Y$  – змінна функція заробітної плати персоналу державної служби по Покровському району м. Кривого Рогу;

2)  $X_1$  – змінна функція заробітної плати персоналу державної служби по Інгулецькому району м.Кривого Рогу;

3)  $X_2$  – змінна функція заробітної плати персоналу державної служби по Довгинцевському району м. Кривого Рогу;

4)  $X_3$  – змінна функція заробітної плати персоналу державної служби по Тернівському району м. Кривого Рогу.

При використанні відповідного математичного інструментарію в результаті рішення подібних задач отримуються значення мінімальної і максимальної величин фонду заробітної плати держслужбовців по районам міста.

У Законі України «Про служби в органах місцевого самоврядування» встановлено обов'язок держави забезпечити достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочувати їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної праці [13]. Проте, як показав час, Закон так і не зміг забезпечити стабільності, передбачуваності і прозорості оплати їх праці як основної умови будь-якої професійної праці в органах місцевого самоврядування .

Слід враховувати також те, що особливості державної служби та певні обмеження і заборони, пов'язані з прийняттям та проходженням державної служби (відповідно до законів України «Про служби в органах місцевого самоврядування» та «Про запобігання корупції» не дозволяють процівникам збільшити свої доходи шляхом комерційної діяльності. Їм заборонено займатися іншою оплачуваною діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) [14]. Тому заробітна плата процівників є практично єдиним джерелом їх доходів.

Згідно висновку Головного науково-експертного управління наданого до проекту Закону України «Про служби в органах місцевого самоврядування» [4] законопроект не враховував позицію європейських інституцій щодо оплати праці державних службовців, яка має розглядатись як засіб досягнення бажаних цілей організації та повинна бути дос-

татньою для того, щоб уникати загрози корупції або їх участі у діяльності, несумісній з їх обов'язками.

На сьогоднішній день потребує урегулювання перегляд співвідношення між розмірами заробітної плати відповідних категорій працівників.

Нами проведено порівняльний аналіз для встановлення показника зростання розміру посадового окладу на посадах у органах місцевого самоврядування в 2016-2017 р.р.. Результати аналізу відображено в табл. 7.

Таблиця 7

Порівняльний аналіз зростання розміру посадового окладу на посадах органів місцевого самоврядування в 2016-2017 р.р.

Найменування посади державної служби	Розміри посадових окладів, грн.		Зростання розміру посадового окладу %
	2016	2017	
керівник державного органу	8 615	9115	5,803831
перший заступник керівника державного органу	7 754	8100	4,462213
заступник керівника державного органу	6 892	7100	3,017992
керівник самостійного управління, служби	4 824	5300	9,86733
керівник самостійного відділу, служби	4480	5000	11,60714
заступник керівника самостійного відділу, служби, завідувач самостійного сектору	3618	4200	16,08624
керівник відділу у складі департаменту, служби, самостійного управління	3101	3500	12,86682
завідувач сектору у складі департаменту, служби, самостійного управління та відділу	2757	3100	12,44106
головний спеціаліст державного органу	2585	3085	19,34236
спеціаліст державного органу	1723	2000	16,07661

Дані результати (табл.7)свідчать, що в процентному відношенні найбільше зростання посадових окладів відбулось для посад спеціалістів та головних спеціалістів районної державної адміністрації. Однак, фактичний розмір їх посадових окладів не перевищує навіть розміру мінімальної заробітної плати, яка з першого січня 2017 р. становить 3200 грн.

Закладена пропорція в розмірах посадових окладів для посад завідувачів секторів у складі самостійного структурного підрозділу та головних спеціалістів цих секторів, на нашу думку, не визначає ступінь їх відповідальності

В Україні просування по службі здійснюється виключно шляхом конкурсного відбору. Зазначені норми в сукупності із нормами Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є непродуктивними з точки зору забезпечення дієвих мотиваційних стимулів. Працівник лише тоді зацікавлений в своєму професійному розвитку, постійному підвищенні кваліфікації, коли бачить, що ця праця відповідає

його інтересам, оплачується адекватно його зусиллям, сприяє задоволенню максимальної кількості його потреб. Проблема мотивації праці в бюджетній сфері зводиться до того, що заробітна плата є недостатньо високою і жорстко визначена посадовим окладом. У цій ситуації одними з можливих способів підвищення мотивації персоналу Виконкому Покровської районної у місті ради або співробітників іншої бюджетної сфери є негрошові методи.

Так, найпростішим і, напевно, звичним для багатьох способом немонетарної мотивації, є складання для працівників так званого компенсаційного пакета, в який, в залежності від потенційних можливостей організації, зазвичай входять: картка на проїзд в громадському транспорті, безкоштовне харчування, страхівка, регулярне відвідування спортивного залу, басейну тощо

Незважаючи на наявність кваліфікованих фахівців у органах місцевого самоврядування, є нагальна потреба у розбудові сучасного мотиваційного механізму діяльності працівників в органах місцевого самоврядування. Сучасні реалії життя вимагають удосконалення мотиваційної системи управління в публічній службі та стимулювання персоналу не лише у сфері бізнесу, а й у органах управління в публічній службі.

Всебічний аналіз дієвості використання керівництвом виконкому Покровської районної у місті ради удосконалення мотиваційної системи управління в публічній службі та стимулювання персоналу показав, що діюча система мотивації у Виконкомі Покровської (Жовтневої) районної у місті ради м. Кривому Розі ефективно справляється із впливом на мотиваційну сферу працівників. Підтвердженням цього є низькі показники плинності кадрів, стрімке зростання кількості осіб, які виявили бажання навчатись за напрямком «Публічне управління та адміністрування», що безумовно свідчить про зростання привабливості для працівників служби в органах місцевого самоврядування.

Проведене дослідження показало суттєве домінування матеріальних факторів мотивації, найбільшу цінність для працівників як мотиваційний фактор має дострокове присвоєння рангу, на другому місці надання премії. Низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації як оголошення подяки та грамоти.

З огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів удосконалення мотиваційної системи управління в публічній службі та стимулювання персоналу державних органів, за результатами дослідження запропоновано впровадження та використання у районних державних адміністраціях мотиваційного моніторингу. Авторами було апробовано в умовах виконкому Покровської районної у місті ради, проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх за-

доволення. Основою моніторингу слугувала 12 – факторна модель мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»), яка показала свою доцільність і обґрунтованість.

Зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях дійсно заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити і на те, що в організаціях України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати.

На базі виконаного, що досліджувався, запропоновано шляхи удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу в контексті підвищення його професіоналізму, запропоновано методи стимулювання до зростання рівня професійної компетенції.

Напрями подальших досліджень стосуються розвитку матеріальних і нематеріальних стимулів до ефективної праці персоналу органів місцевого самоврядування, а також оптимізації системи формування заробітної плати держслужбовців на основі бюджетних коштів за допомогою побудови економіко-математичної моделі.

#### Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Б. Державне управління : проблеми адміністративно-правової теорії та практики / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Факт, 2003. – 384 с.
2. Адміністративна реформа в Україні : сучасний стан, проблеми та перспективи : [монографія] / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Д. : Монолит, 2009. – 384 с.
3. Артеменко Л. Економічне стимулювання у структурі мотиваційних механізмів державного управління / Л. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (22). – С. 107 – 114.
4. Артеменко Л. Мотиваційні аспекти менеджменту / Л. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3 (21). – С. 134 – 144.
5. Богданова Н. Світовий досвід підготовки молоді до державної служби та кар'єрного росту державних службовців / Наталія Богданова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. М. М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 213 – 221.
6. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / Віктор Бондар // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А. О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 8. – С. 233 – 239.
7. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / Віктор Бондар // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – С. 253 – 259.
8. Гаудж П. Исследование мотивации персонала : определение и повышение уровня лояльности работников методом консультирования / Питер Гаудж ; [пер. с англ. И. В. Тараненко]. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.
9. Герасимов Б. Н. Мотивация в управленческой деятельности / Б. Н. Герасимов, В. В. Морозов. – Самара : УДЦ, 2000. – 144 с.



10. Гончарук Н. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Наталія Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 250 – 256.
11. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : теорія та практика : монографія. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
12. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування : [монографія] / за заг. ред. О. Ю. Оболенського. – Хмельницький : Поділля, 1999. – 570 с.
13. Державне управління : словник-довідник / [ред.-упоряд. В. Д. Бакуменко]. – [2-ге вид., оновл.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
14. Державний службовець в Україні : удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : [монографія] / Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. – Львів : Вид-во «Львівська політехніка», 2003. – 300 с.
15. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка та держава : міжнар. наук.-прак. журнал. – К. : ФДКС, 2006. – № 8. – С. 79 – 81.
33. Ємець І. О. Сучасне українське індустріальне місто : управління та самоврядування (на прикладі м. Макіївка) / І. О. Ємець: Режим доступу : <http://yandex.ua/yandsearch?lr=141&oprnd>
16. Колесніков Б. П. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні : [монографія] / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко. – Донецьк : Норд-Прес, 2006. – 136 с.
17. Мотиваційний потенціал державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (за результатами соціологічного дослідження): науково-методична розробка / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, О. М. Шовгеля. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 45 с.
18. Питання оплати праці вищих посадових осіб України, окремих керівних працівників органів державної влади і органів місцевого самоврядування та суддів [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 21 грудня 2005 року № 1243. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1243-2005-%D0%BF>.
19. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс]: Закон України №2800/97-ВР від 21 трав. 1997 р. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
20. Про порядок і умови надання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування додаткових оплачуваних відпусток [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1994 року № 250. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=250-94-%EF>.
21. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України №2493-III від 07 черв. 2001 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 33. – Ст. 175.
22. Сватко О. М. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування : теоретичні основи та особливості формування й реалізації / О. М. Сватко, Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. праць. – О. : ОРІДУ НАДУ. – 2006. – Вип. 4 (28). – С. 212 – 219.
23. Сватко О.М. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні / Олена Миколаївна Сватко // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. праць. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2006. – Вип. 3 (25). – С. 285 – 291.
24. Ємець І. О. Сучасне українське індустріальне місто : управління та самоврядування (на прикладі м. Макіївка) / І. О. Ємець: Режим доступу : <http://yandex.ua/yandsearch?lr=141&oprnd>.



Наукове видання

**Колектив авторів**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ  
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Монографія

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк різнограф.

Ум. друк. арк. 11,84. Обл.-вид. арк. 5,91.

Наклад 100 пр.

Видавець Р. А. Козлов

вул. Рокоссовського, 5/3, м. Кривий Ріг, 50027

097-192-20-77

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4514 від 01.04.2013 р.

Друкарня С. Г. Щербенка «Літерія»

вул. Рокоссовського, 5/3, м. Кривий Ріг, 50027

097-192-20-77

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4561 від 13.06.2013 р.