ISSN 2074-5362 (print)
ISSN 2522-9702 (online)
DOI 10.32342/2074-5362-2019-2-27

УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

EUROPEAN VECTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Виходить 2 рази на рік

Заснований у жовтні 2005 р.

№ 2 (27) 2019

Дніпро
2019

РЕДАКЦІЙНА РАДА

Голова редакційної ради – Б.І. ХОЛОД, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Заступник голови редакційної ради – А.О. Задоя, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Члени редакційної ради

Вакарчук С.Б., доктор фізико-математичних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
С.В. Пєтков, доктор юридичних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
А.А. Степанова, доктор філологічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
О.Б. Тарнопольський, доктор педагогічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор – Б.І. Холод, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Заступник головного редактора – А.О. Задоя, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Відповідальний секретар – Л.В. Пилипчак (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Члени редколегії

Т.М. Болгар, доктор економічних наук, доцент (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
Г.Я. Глуха, доктор економічних наук, доцент (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
Л.О. Корчевська, доктор економічних наук, доцент (Херсон).
Г.О. Крамаренко, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
С.В. Кузьмінов, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
О.О. Меліх, доктор економічних наук, доцент, Одеська національна академія харчових технологій.
В.Є. Момот, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
І.В. Тараненко, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
В.А. Ткаченко, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
С.Б. Холод, доктор економічних наук, доцент (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

EDITORIAL COUNCIL

Head of Editorial Council – BORYS KHOLOD, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

Deputy Head of Editorial Council – Anatolii Zadoia, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

Members of Editorial Council

Sergiy Vakarchuk, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Valentyna Pavlova, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Sergiy Pietkov, Doctor of Law, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Anna Stepanova, Doctor of Philology, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Oleg Tarnopolsky, Doctor of Pedagogy, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

EDITORIAL BOARD

Chief Editor – Borys Kholod, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

Deputy Chief Editor – Anatolii Zadoia, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

Executive Assistant – Liudmyla Pylypchak (Alfred Nobel University, Dnipro).

Editorial Board Members

Tetiana Bolgar, Doctor of Economics, Associate Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Ganna Glukha, Doctor of Economics, Associate Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Liliia Korchevska, Doctor of Economics, Associate Professor (Kherson).
Galyna Kramarenko, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Sergiy Kuzminov, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Olena Melikh, Doctor of Science, Associate Professor, Odesa.
Volodymyr Momot, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Valentyna Pavlova, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Iryna Taranenko, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Volodymyr Tkachenko, Doctor of Economics, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Sergiy Kholod, Doctor of Economics, Associate Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

© Європейський вектор економічного розвитку, 2019
© Університет імені Альфреда Нобеля, оформлення, 2019

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

К.С. Айнабек, доктор економічних наук, професор (м. Караганда, Казахстан).
Л.М. Самбієва, доктор економічних наук, професор (Казахстан).
В. Сова, PhD (Польща).
Б. Шлюсарчик, доктор економічних наук, професор (м. Жешув, Польща).

INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

Kuandyk Ainabek, Doctor of Economics, Full Professor (Karaganda, Kazakhstan).
Liazzat Sembiyeva, Doctor of Economics, Full Professor (Kazakhstan).
Bożena Sowa, PhD (Poland).
Boguslav Shlusarchik, Doctor of Economics, Full Professor (Rzeszow, Poland).

Затверджено до друку за рекомендацією вченої ради Університету імені Альфреда Нобеля (протокол № 7 від 10 жовтня 2019 р.).

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 22575-12475 ПР від 15.02.2017 р.

Журнал «Європейський вектор економічного розвитку» затверджено у Переліку наукових фахових видань України рішенням Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України (наказ № 996 від 11 липня 2017 р.)

Програмні цілі – висвітлення результатів новітніх досліджень та актуальних досягнень у галузі економічної науки і підприємництва на шляху реалізації європейського вибору України.
Для економістів, вчених, студентів та аспірантів, усіх тих, хто цікавиться сучасними напрямами розвитку європейської економіки.
Статті публікуються українською, російською, англійською і польською мовами.

Журнал «Європейський вектор економічного розвитку» зареєстровано у міжнародних наукометричних базах і директоріях Ulrich's Periodicals Directory, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Index Copernicus, РИНЦ, індексується в Google Scholar та інформаційно-аналітичній системі Національної бібліотеки України імені Вернадського.

ЗМІСТ

Білогур С.Ю. Розвиток інституційних парадигм кластерної концепції в туризмі
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-1 7

Bienia B., Dykiel M., Brągiel E. Sustainable development – concept, definitions
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-2 17

Бордюг К.Д. Таксономія стилів лідерства та особливості лідерства в управлінні медичним закладом
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-3 28

Górka M., Ślusarczyk B., Krochmal-Marczak B. Quality management and food safety management systems in the polish food industry
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-4 40

Dubis D., Cybowicz S. Barriers of integrated management system implementation on an example of glass manufacturing enterprise
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-5 49

Задоя А.О. Портфельні інвестиції у сучасному світі: емпірична перевірка гіпотез
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-6 60

Литвиненко О.М. Вплив особливостей бізнесу на розшарування корпоративної культури за рівнями управління організацією
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-7 71

Момот В.Є., Ковальов А.І. Модель інноваційного розвитку підприємства на основі утворення неформальної креативної субструктури
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-8 85

Мостова А.Д. Формування стратегії продовольчої безпеки держави
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-9 102

Флегантова А.Л. Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні в контексті можливостей імплементації світового досвіду
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-10 115

CONTENTS

BilogurS. Development of institutional paradigms of cluster concept in tourism
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-1 7

Bienia B., Dykiel M., Brągiel E. Sustainable development – concept, definitions
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-2 17

Bordiuh K. Taxonomy of leadership styles and features of leadership in medical institution management
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-3 28

Górka M., Ślusarczyk B., Krochmal-Marczak B. Quality management and food safety management systems in the polish food industry
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-4 40

Dubis D., Cybowicz S. Barriers of integrated management system implementation on an example of glass manufacturing enterprise
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-5 49

Zadoia A. Portfolio investments in the modern world: an empirical review of hypotheses
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-6 60

Lytvynenko O. The impact of business specifics on branching the corporate culture cross the levels of the organization hierarchy
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-7 71

Momot E., Kovalev A. Model of innovative development of enterprise based on formation of informal creative substructure
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-8 85

Mostova A. Developing of the state food security strategy
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-9 102

Flehantova A. State regulation of innovation and investment activities in ukraine in the context of possibilities of implementation of world experience
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-10 115

До відома авторів!

ПРАВИЛА ПОДАННЯ СТАТЕЙ ДО ЖУРНАЛУ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ»

Матеріали, які надходять до редакції журналу, надсилаються електронною поштою такими окремими файлами:

– текст статті з анотаціями та ключовими словами українською та російською мовами;

– реферат (розширена анотація) українською та англійською мовами обсягом 2500– 3000 др. знаків);

– транслітерований список бібліографічних джерел – References.

– відомості про автора;

– скан-копія бланка-згоди на публікацію, підписаного автором та завіреного за місцем роботи.

Редакція повідомляє автора про отримання статті та її прийняття (або неприйняття) до розгляду.

Усі статті, що надходять до редакції журналу, обов'язково рецензуються. Редакція залишає за собою право не розглядати статті, які надсилаються з порушенням вимог.

«Європейський вектор економічного розвитку» розповсюджується за передплатою. Передплатні індекси: ***01027, 10140****.*

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

Усі права застережені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою авторів і редакції. При передрукуванні посилання на «***Європейський вектор економічного розвитку***» обов'язкове.

Редактори *М.С. Кузнецова, О.О. Шевцова*

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

Підписано до друку 31.10.2019. Формат 70×90/16.
Ум. друк. арк. 9,69. Тираж 300 пр. Зам. № .

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

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

УДК 338.48
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-1

С.Ю. БІЛОГУР,
аспірант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНИХ ПАРАДИГМ КЛАСТЕРНОЇ КОНЦЕПЦІЇ В ТУРИЗМІ

Розглянуто особливості туризму як галузі економіки, розкрито поняття туристичного кластера і розвиток туризму з використанням кластерної концепції, висвітлено основні принципи утворення та функціонування туристичних кластерів в Україні. Згадані провідні вітчизняні та зарубіжні економісти, які займалися проблематикою кластеризації, а також одне з перших визначень кластера, яке застосував Майкл Портер.

Наведено чотири основні типи кластерів за рівнем туристичної привабливості за регіонами України. Аналізуються переваги кластерної моделі організації туристичного бізнесу в різних регіонах країни. Розглянуто проблеми існування та розвитку туристичного кластера в Україні, а також застосування регіональних стратегій для успішного розвитку менеджменту в цій галузі. Виявлено основні переваги кластерної моделі організації туристичного бізнесу в регіонах. Вказано причини необхідності формування кластера на різних територіальних рівнях – країни, регіону, міста, галузі, підприємницької структури.

Особлива увага спрямована на необхідність впровадження інноваційних технологій в туризмі, взаємозв'язку кластерної концепції та інноваційного розвитку. Виявлено необхідність імплементації кластерного розвитку, що має очевидні переваги з точки зору управління інноваційним розвитком у будь-якій сфері життєдіяльності, значного стимулювання регіональної економіки та економіки в цілому. Встановлено, що доцільним є створення на цій основі системи взаємного обміну новими знаннями і технологіями, просування та поширення «сукупного інноваційного продукту», отримання синергетичного ефекту через мережу взаємозв'язків у загальному регіональному та економічному просторі, підвищення якості продукції та послуг. Показано, що для переходу туризму на інноваційний шлях розвитку і впровадженню конкурентоспроможних технологій виробництва продукції, надання послуг, доцільним є створення технологічної платформи.

Ключові слова: *туристичний кластер, кластерний аналіз, туризм, технологічна платформа, інноваційний розвиток галузі.*

Рассмотрены особенности туризма как экономической отрасли, раскрыты понятия туристического кластера и развития туризма с использованием кластерной концепции, освещены основные принципы создания и функционирования туристических кластеров в Украине. Рассмотрены четыре основных типа кластеров по уровню туристической привлекательности в регионах Украины. Анализируются преимущества кластерной модели организации туристического бизнеса в разных регионах страны. Исследуются проблемы существования и развития туристического кластера в Украине, а также применение региональных стратегий для успешного развития менеджмента в этой области. Особое внимание направлено на необходимость внедрения инновационных технологий в туризм, взаимосвязи кластерной концепции и инновационного развития. Показано, что для перехода туризма на инновационный путь развития и вне-

© С.Ю. Білогур, 2019

дрения конкурентоспособных технологий производства продукции, оказания услуг целесообразным является создание технологической платформы.

Ключевые слова: *туристический кластер, кластерный анализ, туризм, технологическая платформа, инновационное развитие отрасли.*

Постановка проблеми. Одним з показових індикаторів економічного зростання регіону та країни в цілому є рівень туризму. Роль туризму важко переоцінити, тому що, як відзначають експерти, він відіграє важливу роль у формуванні економіки країни в цілому. Хоча такий вплив і недостатньо досліджений в економічній науці, пожвавлення інтересу до кластерного підходу в туризмі стимулює його подальший аналіз. Поки що поняття туристичного кластера, на превеликий жаль, не має чіткого визначення в Україні на правовому рівні. Також в економічній науці відсутнє більш-менш стале розуміння суті цього явища. Тому дослідження процесів кластеризації є важливим як для розвитку туризму, так і економіки України в цілому.

Аналіз актуальних досліджень. Проблематикою кластеризації займалися багато провідних вітчизняних і зарубіжних економістів: Л.І. Гонтаржевська [1], І.О. Дегтярьова [2], Ю.М. Ковальва, М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк, С.І. Соколенко [6], Ю.М. Яворський [9], М. Портер [5], М. Енрайт та ін.

М. Портер, який є провідним фахівцем у сфері інноваційних утворень, дає таке визначення: «Кластер – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, підприємств, які надають послуги, фірм у суміжних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, торгових об'єднань) у певних сферах, які конкурують між собою, але при цьому ведуть спільну діяльність» [5, с. 256].

Актуальним, на нашу думку, є питання дослідження процесу кластеризації та можливості застосування кластерного підходу до організації створення конкурентоспроможного продукту в національній туристичній галузі.

Метою статті є дослідження розвитку інституцій кластерних об'єднань у сфері туризму, виявлення необхідних умов для успішного утворення і функціонування туристичних кластерів, які сприяють зростанню туризму, як українців, так і закордонних відвідувачів.

Виклад основного матеріалу. Туризм – галузь, яка є одним з основних індикаторів вітчизняної економіки, найважливішим ресурсом соціально-економічного розвитку будь-якого регіону і всієї країни. Нові туристичні регіони поступово починають конкурувати за туристичні потоки з традиційними центрами, які також займаються посиленням своїх конкурентних позицій на українському туристичному ринку. Все актуальнішими стають питання застосування інноваційних підходів до розробки, просування і розвитку всіх видів туристичних послуг регіонів, які мають на меті створення максимально сприятливих і сильних вражень у туристів. Інноваційна діяльність у сфері туризму орієнтована на впровадження нового або зміну наявного продукту, на модернізацію логістики, а саме транспортних, готельних та інших послуг, оволодіння новими ринками, впровадження прогресивних інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організа-

ційно-управлінської діяльності. Напрямам інноваційного розвитку в туристичній галузі України присвячено праці деяких авторів [1; 2; 4; 5; 7].

Вказаний підхід потребує формування системи чіткої взаємодії всіх учасників туристичного ринку регіону на підставі застосування інструментів кооперації і координації діяльності зі створення, просування і реалізації відповідного нового туристичного продукту. На нашу думку, в основу вирішення завдання підвищення туристичної привабливості регіону та реалізації його туристичного потенціалу на інноваційній основі має бути покладена кластерна концепція.

Незважаючи на відмінність трактувань поняття «кластер», більшість вчених розуміють його як систему, яка характеризується низкою ознак, що варіюються за своїми значеннями, широтою охоплення і рівнем розвитку. Так, деякі кластери складаються в основному з малих і середніх підприємств, а інші, у свою чергу, включають як великі, так і малі фірми.

Звичайно, кластер є значно складнішим явищем, ніж просте об'єднання фірм для спільної діяльності, і передбачає глибоку технологічну кооперацію. Підприємства не тільки кооперуються всередині кластера, а й продовжують вибірково конкурувати між собою в окремих сферах. Це є рушійною силою постійних продуктових і технологічних інновацій, впровадження яких спрямоване на зростання продуктивності усіх факторів виробництва, забезпечує швидке і широкомасштабне поширення нововведень.

Основними перевагами кластерної моделі організації туристичного бізнесу в регіоні є:

– використання ефекту масштабу, за якого економічна ефективність спільної діяльності об'єднаних у туристичний кластер підприємств є вищою порівняно з відокремленою діяльністю. Водночас з'являється можливість сформувати «критичну масу», необхідну для вирішення різноманітних організаційно-управлінських питань;

– розширення доступу до інновацій, що досягається за рахунок зустрічних міжфірмових потоків ідей та інформації;

– формування локального галузевого ринку праці, що уможливлює обмін працівниками, їх стажування, підвищення кваліфікації;

– зменшення собівартості послуг за рахунок спільного використання туристичних ресурсів і туристичної інфраструктури, розширення кола постачальників і споживачів туристичних послуг, що конкурують між собою, розвитку кооперування, договірної спеціалізації [8].

Традиційно кластерна концепція використовувалася щодо промислового виробництва. Однак кластери здатні відігравати вирішальну роль і в розвитку сфери послуг, зокрема формуванні туристичних центрів, залученні до них відвідувачів і підвищенні їх конкурентоспроможності. На відміну від виготовлення товару у виробничій сфері, формування туристичного продукту являє собою процес взаємодії підприємницьких структур різних галузей економіки. Саме тому багато вчених визначають туризм як складний міжгалузевий комплекс, що включає в себе туристичні компанії, транспортні організації, музеї, колективні та індивідуальні засоби розміщення, підприємства громадського харчування і т. д. При цьому, якщо мова йде про регіон, практично всі підприємницькі структури, які беруть участь у формуванні,

просуванні і реалізації туристичного продукту, від початку географічно зосереджені на його території [1]. Можна з упевненістю стверджувати, що галузь туризму в регіоні із самого початку являє собою ініціативний кластер.

Сучасний туристичний продукт є не просто набором туристичних послуг (розміщення, транспортування, екскурсії, харчування). Він, передусім, спрямований на задоволення духовних, емоційних потреб споживача, набуття ним досвіду перебування в незвичайних умовах шляхом занурення в незвичне для туриста навколишнє середовище.

Тобто галузь туризму має низку особливостей, які додають актуальності кластерній концепції з розвитку сфери відпочинку і подорожей. Одна з головних особливостей полягає в тому, що індустрія туризму тісно взаємопов'язана з іншими галузями економіки. Промисловість і сільське господарство, будівництво і торгівля беруть участь у задоволенні різноманітного і комплексного туристичного попиту. Головна причина необхідності формування кластера на будь-якому територіальному рівні полягає у підвищенні конкурентоспроможності на всіх ієрархічних рівнях – країни, регіону, міста, галузі, підприємницької структури. При визначенні сутності поняття «туристичний кластер» необхідно обов'язково враховувати цю обставину.

Іншою особливістю туристичної галузі є те, що виробники і споживачі по-різному розуміють сутність поняття «туристичний продукт». Для споживача туристичний продукт є всеохоплюючим набором послуг – сукупністю послуг, що реалізуються в єдиному пакеті, а для підприємства індустрії туризму це конкретний вид послуг, що надаються та входять в пакет. Таким чином, туристи сприймають туристичний продукт набагато ширше і комплексніше, ніж виробники. Туристи мають потребу не в продуктах в класичному сенсі слова, які виступають об'єктом торгових угод, а в нових відчуттях, пригодах, можливості розширити свої контакти тощо. Саме тому туризм часто називають індустрією вражень. Туристичні враження залежать від роботи всієї сукупності підприємств, які обслуговують відвідувачів. За оцінками фахівців, у туристичній сфері задіяні підприємства більш ніж 54 галузей економіки. Усе це обумовлює особливу важливість появи і розвитку туристичних кластерів, допомагаючи кожному учаснику усвідомити себе частиною цілого.

Тому сутність кластера розкривається через взаємозв'язки підприємств, що входять до нього, які, по суті, являють собою ланцюжки доданої вартості, що утворюють систему накопичення вартості (вираз value system часто перекладається як «система цінностей») [5].

На підставі викладеного доцільно уточнити поняття «туристичний кластер», визначивши його як спонтанно або цільовим чином сформовану і географічно локалізовану сукупність туристичних атракцій і підприємств туристичної галузі та інфраструктури, між якими склалися стійкі вертикальні і горизонтальні зв'язки, що забезпечують створення конкурентоспроможного туристичного продукту.

Туристичні кластери утворюються і функціонують на базі таких основних принципів:

1) територіальної концентрації господарюючих одиниць;

2) глибокої технологічної кооперації елементів кластера на основі участі в ланцюжках створення доданої вартості;

3) поєднання кооперації та конкуренції;
4) інноваційності;
5) державно-приватного партнерства.

Практика показує, що економічний кластер може бути сформований або природним способом – у результаті історичного розвитку будь-якого виду діяльності на певній території, або цільовим способом – як результат зусиль, спрямованих на створення такого кластера. Зокрема на основі цієї ознаки виділяють дирижистську та ліберальну моделі туристичних кластерів. У рамках дирижистської моделі велику роль відіграє активна державна політика щодо розвитку кластерів, а ліберальна модель розглядає кластер як ринковий організм, де роль центральної влади полягає у знятті бар'єрів для його природного розвитку [3]. Варто зазначити, що ні в тій, ні в іншій моделі кластер не пов'язується з особливими економічними зонами, а також не передбачає обов'язкової присутності державно-приватного партнерства. Різні форми підтримки, як в дирижистській, так і в ліберальній моделі, не передбачають створення будь-якої організаційної управлінської структури. Уявлення різних авторів про склад туристичного кластеру подано в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення складу туристичного кластера

Автор	Елементи туристичного кластера
Є.Г. Карпова [1]	Бізнес-процеси (основні і допоміжні), які виникають під час надання туристичних послуг
О.Д. Коль [1]	Атрактори, які забезпечують високу конкурентоспроможність туристичної дестинації; постачальники туристичних послуг необхідної якості; природні ресурси
М. Монфорд [1]	Сукупність туристичних послуг; задоволення, одержувані споживачами туристичних послуг; взаємодія підприємств і галузей; транспортна і комунікаційна інфраструктура
Н.С. Ніколаєва [7]	Організації, які спеціалізуються на видах діяльності певного профілю; організації-постачальники продукції або послуг; обслуговуючі організації; науково-дослідні інститути й освітні установи; суб'єкти інфраструктури інноваційного підприємництва
С. Нордін [7]	Сукупність туристичних ресурсів; концентрація туристичних компаній; сфери, діяльність яких спрямована на підтримку туризму; установи, що забезпечують підвищення кваліфікації, інформаційну та фінансову підтримку; агентства, які розробляють і втілюють кластерну концепцію; державні органи, що регулюють і контролюють кластерні утворення
І.С. Милославський [7]	Туристичні ресурси та компанії; харчування, розміщення і транспорт, інженерна та фінансова інфраструктура; медичні заклади
І.Г. Шепелєв, Ю.О. Маркова [8]	Інфраструктура туризму і супутня інфраструктура; ядро і додаткові об'єкти; природні, економічні та соціально-політичні умови

Слід зазначити, що підходи до визначення складу туристичного кластера у згаданих авторів досить подібні, основна відмінність пов'язана зі ступенем деталізації окремих груп елементів туристичного кластера. Разом з

тим слід виділити групу підходів (С. Нордін, М. Монфорд, І. Милославський), де прямо вказується на включення до складу кластера політичних умов (І.С. Милославський), агентств, які організують і впроваджують у життя кластерну концепцію; державних органів, що регулюють і координують структури, які впливають на кластерну освіту (С. Нордін), інституційну політику (М. Монфорд). Слід відзначити особливу важливість саме цього елемента для формування і розвитку прикордонного туристичного кластера.

Отже, на цей час туристичні кластери являють собою як особливий об'єкт регулювання у туризмі, так і інструмент розвитку туризму на певній території.

Розвиток туризму з використанням кластерної концепції для визначення рівня туристичної привабливості та туристичного потенціалу регіонів застосовується і в макроекономічному відношенні, або у загальнонаціональному масштабі. Досліджуючи розвиток туристичної галузі в українських регіонах, експерти виділяють чотири основні типи кластерів за рівнем туристичної привабливості.

До першого типу відносять кластер, що включає регіони середньої туристичної привабливості (3 регіони). Це регіони, в яких готельний сектор домінує над спеціалізованим, а показник туристичного навантаження і частка іноземних туристів перебувають на середньому рівні. До цього кластера увійшли такі області, як Запорізька, Дніпропетровська і Полтавська, в яких частка колективних засобів розміщення готельного типу становить 100%. Іноземні громадяни відвідують їх швидше зі службовою, ніж з туристичною метою [10].

Найбільш відвідуваним серед регіонів першого кластера нині є Запорізька область, що входить до туристичного маршруту завдяки Січі. Частка іноземних громадян серед туристів, що відвідали її, становить 12%. У той же час готельне обслуговування в регіоні, мабуть, доцільно розширювати: частка готельного сектора становить 48% при середньому значенні для кластера 73%.

Другий тип кластера також включає 3 регіони (Житомирська, Черкаська та Вінницька області). Цей тип характеризується тим, що рівень частки готельного сектора нижче середнього по країні. При цьому регіони цього кластера мають потенціал для розвитку лікувально-оздоровчого, спортивного і аналогічних видів туризму. Туристичне навантаження на населення (яке визначається як чисельність осіб, обслугованих колективними засобами розміщення за рік, на 100 тис. осіб населення регіону) нижче середнього по Україні рівня. Відвідуваність регіонів іноземними туристами перебуває на середньому рівні.

Регіони України третього типу кластерів відрізняє істотна привабливість для іноземних туристів і високе туристичне навантаження на населення. До складу третього кластера включені теж 3 регіони (Івано-Франківський, Київський, Рівненський). Для них усіх характерне високе туристичне навантаження: від 19 туристів на 100 тис. осіб населення в Івано-Франківській та Київській областях до 26 у Рівненській. Таким чином, регіони третього кластера можна охарактеризувати як регіони, у яких активно розвивається в'їзний туризм [10].

Четвертий кластер відрізняє найвище туристичне навантаження на населення і домінуючий розвиток спеціалізованих засобів розміщення. Його утворюють чотири регіони (Львівський, Закарпатський, Прикарпатський і Одеський). Частка іноземних туристів у цих регіонах перебуває на середньому рівні. Так, Одеський регіон займає лідируючі позиції за показником туристичного навантаження на населення: 31 турист, розміщений в колективних засобах розміщення, на 100 тис. осіб населення регіону; висока частка спеціалізованих засобів розміщення, яка складає 69% [10]. Регіони цього кластера спеціалізуються переважно на внутрішньому туризмі.

В українських умовах роль системного адміністратора в реалізації інноваційного розвитку на основі кластерної концепції до активізації туристичного сектора має відігравати держава, причому ця політика має включати в себе не тільки інстутиціонально-організаційну, але й фінансову складові.

Процес формування туристичного кластера в цілому має сприяти поступовому збільшенню частки внутрішнього туризму. Однак, незважаючи на це, сьогодні існує багато проблем у питаннях формування туристичного кластера в Україні, а саме:

– недостатня розвиненість інфраструктури і транспорту (що є в цей час слабким місцем багатьох регіонів України);

– тривалий період формування кластера, в тому числі отримання відстроченого прибутку від його функціонування;

– дефіцит кваліфікованих туристичних кадрів.

Вирішення перелічених проблем сприятиме створенню, розвитку і зміцненню сучасного конкурентоспроможного туристичного комплексу.

Нові управлінські механізми в перспективі мають впроваджуватися і використовуватися регіональними стратегіями, завдання яких полягає в розвитку конкурентоспроможної кластерної політики. Державний менеджмент має адаптуватися до нових умов господарської діяльності в межах туристичних кластерів. Побудова і розвиток кластера передбачає об’єднання зусиль у спільній діяльності з чітким розподілом функцій, за відсутності якого кожен окремий район або місто не може повною мірою ефективно вирішувати проблеми галузі.

Можливо, що функції з організації і координації процесу започаткування кластера мають належати регіональним органам влади і здійснюватися в межах державно-приватного партнерства. Таке об’єднання має створюватися на добровільних засадах при рівній зацікавленості всіх учасників, причому об’єднання міст і районів, у свою чергу, має ініціювати і асоціативне об’єднання підприємств цих територій. При цьому регіональні органи влади і управління мають виконувати роль координаторів, здатних вирішувати проблеми планування нового будівництва, впровадження великих проектів, природоохоронних програм, створення сприятливого інвестиційного клімату в регіоні.

Висновки. Таким чином, для успішної реалізації кластерного підходу в розвитку туристичної сфери необхідна активізація ролі держави, об’єднання зусиль влади, інститутів освіти і науки, туристичних організацій. Саме продумана і грамотна політика державних і регіональних влад створює необхідні умови для припливу капіталу в туристично-рекреаційний комплекс. А це,

у свою чергу, сприяє зростанню кількості учасників комплексу, збільшенню туристичних і грошових потоків, зростанню зайнятості населення. Кластеризація туристичного бізнесу потребує розробки системи чіткої взаємодії всіх учасників туристичного ринку регіону на підставі застосування інструментів кооперації і координації діяльності з формування, просування і реалізації конкурентоспроможного туристичного продукту.

Список використаної літератури

1. Гонтаржевська Л.І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України: дис. … канд. екон. наук: 08.05.01 / Л.І. Гонтаржевська; Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин НАН України. – К., 2006. – 201 с.

2. Дегтярьова І.О. Наукові та практичні аспекти застосування кластерного підходу в управлінні конкурентоспроможністю регіонів України [Електронний ресурс] / І.О. Дегтярьова. – Режим доступу: http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Degtyaryova.pdf

3. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.

4. Мантаева Э.И. Мировой опыт кластерной модели развития [Електронний ресурс] / Э.И. Мантаева, Е.В. Куркудинова // Управление экономическими системами. – 2011. – № 4. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_others/–mantaeva.htm

5. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

6. Соколенко С.І. Створення міжнародних кластерів у галузі зеленого туризму (частина перша) [Електронний ресурс] / С.І. Соколенко. – Режим доступу: http://ucluster.org/sokolenko/2009/09/stvorennya-mizhnarodnyx-klasteriv-u-galuzi-zelenogo-turizmu-chastina-persha/

7. Томаневич Л.М. Організаційно-економічний механізм управління туристично-рекреаційними комплексами в Україні: дис. … канд. екон. наук: 08.02.03 / Л.М. Томаневич; Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2005.

8. Шепелев И.Г. Туристско-рекреационные кластеры – механизм инновационного совершенствования системы стратегическим управлением развития региона [Електронний ресурс] / И.Г. Шепелев, Ю.А. Маркова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 3. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_tourism/shepelev.htm

9. Яворський Ю.М. Туристичний кластер як форма розвитку галузі / Ю.М. Яворський // Український туризм. – 2015. – № 2. – С. 56–57.

10. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.tourism.gov.ua

References

1. Hontarzhevska L.I. (2006). *Zovnishnoekonomichna diyalnist turystychnykh pidpryyemstv Ukrayiny* [Foreign economic activity of tourism enterprises in Ukraine]: PhD in Economics: 08.05.01, Institute global economy and international relations of Ukraine, Kyiv, 201 p.

2. Dehtyarova I.O. *Naukovi ta praktychni aspekty zastosuvannya klasternoho pidkhodu v upravlinni konkurentospromozhnistyu rehioniv Ukrayiny* [Scientific and practical aspects of cluster application approach in Ukrainian regions managing competitiveness]. Availible at: http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Degtyaryova.pdf

3. Bouen G., Kotler F., Meykenz G. (2012). Marketing. Hospitality. Tourism. Moscow, UNITY-DANA, 1071 p.

4. Mantaeva E.Y., Kurkudynova E.V. (2011). *Myroviy opyt klasternoi modely razvytiya* [World experience of cluster development model]. *Upravlenie ekonomycheskimy systemamy: elektronniy nauchniy zhurnal* [Management of economic systems: electronic scientific journal], no. 4. Available at: http://tourlib.net/statti_others/–mantaeva.htm

5. Porter M. (2005) Competitiveness. Moscow, Williams, 608 p.

6. Sokolenko S.I. *Stvorennya mizhnarodnyh klasteriv u haluzi zelenoho turyzmu (chastyna persha)* [International clusters creation in green tourism (Part one)]. Available at: http://ucluster.org/sokolenko/2009/09/stvorennya-mizhnarodnyx-klasteriv-u-galuzi-zelenogo-turizmu-chastina-persha/

7. Tomanevych L.M. (2005). *Orhanizatsiyno-ekonomichniy mekhanizm upravlinnya turystychno-rekreatsiynimy kompleksamy v Ukrayini* [Organizational-economic mechanism and recreational complex of tourism in Ukraine]. PhD in Economics: 08.02.03, Lviv National Univ. Ivan Franco.

8. Markova Y.A., Shepelev Y.H. (2012). *Turystsko-rekreatsyonnye klastery - mekhanyzm innovatsyonnoho sovershenstvovaniya systemy stratehycheskym upravlenyem razvitiya rehiyona* [Tourist-recreational clusters - an innovative improvement mechanism of system with help of strategic management regional development]. Modern studies of social problems: electronic scientific journal, no. 3. Available at: http://tourlib.net/statti_tourism/shepelev.htm

9. Yavorskiy Y.M. (2015). *Turystychnyy klaster yak forma rozvytku haluzi* [Tourist cluster as a form of industry development]. Ukrainian tourist, no. 2, pp. 56-57.

10. Official Website Derzhavnoyi sluzhby turyzmu i kurortiv Ukrayiny[State Tourism and Resorts Service of Ukraine. Available at: http://www.tourism.gov.ua

DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL PARADIGMS OF CLUSTER CONCEPT IN TOURISM

Stanislav Yu. Bilogur, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: bilogur1@rambler.ru
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-1

Key words: *tourism cluster, cluster analysis, tourism, technological platform, innovative development of the industry.*

This article deals with tourism features as a branch of economy, reveals concepts of tourism cluster and development of it using concept, basic principles of the formation and functioning this clusters in Ukraine. There are leading domestic and foreign economists who had problem with clustering, as well as one of the first cluster definitions used by Michael Porter. There are four main cluster types according to the level of tourist attraction in the regions

of Ukraine. Advantages of the cluster tourism business model of organization in different regions of the country have been analyzed. The problems of existence and development of tourism cluster in Ukraine, as well as the application of regional strategies for successful management development in this field is considered. The main advantages of the cluster model of organization of tourist business in the regions are revealed. The reasons for the necessity of cluster formation at different territorial levels are indicated - country, region, city, industry, business structure. Particular attention is paid in order to introduce innovative technologies in tourism, an interconnection of cluster concept and innovative development. Necessity of cluster development implementation has been revealed, which has obvious advantages from the point of view in innovative managing development of any life sphere, significant stimulation of regional and global economies. In appropriate way the creation basically mutual exchange system of new knowledge and technologies, promotion and "aggregate innovative product" dissemination, obtaining synergistic effect through the network of interconnections in the overall regional and economic space, improving the quality of products and services. It is shown that for the tourism transition to innovative way of development and introduction of competitive production technologies and provision of services, it is possible to create technological platform. Essence of the "touristic product" concept and difference in perception of it by producers and consumers are revealed, that helps each participant to realize himself as a human being. The cluster essence is revealed through the interconnection of enterprises that are partly link in the chain value. It is proved that enterprises that cooperate within a cluster are also competing within it.

Одержано 16.09.2019.

УДК 658.1
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-2

BERNADETTA BIENIA,
Food Production and Safety Plant,
Stanisław Pigoń State Higher
Vocational School in Krosno (Poland)

MAGDALENA DYKIEL,
Food Production and Safety Plant,
Stanisław Pigoń State Higher
Vocational School in Krosno (Poland)

ELŻBIETA BRĄGIEL,
Food Production and Safety Plant,
Stanisław Pigoń State Higher
Vocational School in Krosno (Poland)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT – CONCEPT, DEFINITIONS

The article analyzes different approaches to defining the essence of sustainable development, its goals and conditions of achievement. The concept of sustainable development has emerged as a response to growing concern about the potential negative effects on the ecosystem due to pressure from human activity. Its aim was to prevent or at least reduce the imbalance between economic growth and social development, as well as between socio-economic development and the natural environment. The most common definition of sustainable development is recorded as the first sentence of the 1987 report, Our Common Future. This definition represents sustainable development as a development in which the needs of the modern generation can be met without sacrificing the ability of future generations to meet their own needs. The concept of sustainable development is attracting more and more supporters and, most importantly, it is being implemented in many countries, especially in developed market economies. The concept of sustainable development is based on people as environmental actors, our planet as an area (object) of human influence and partnership. Only a comprehensive approach will achieve the goal of this concept, that is, prosperity and peace in the world.

Key words: *sustainable development, sustainable development goals, conditions for achieving sustainable development.*

У статті проаналізовано різні підходи до визначення суті стабільного розвитку, його цілей та умов досягнення. Концепція сталого розвитку з'явилася як відповідь на зростаюче занепокоєння можливими негативними наслідками для екосистеми внаслідок тиску з боку діяльності людини. Її метою було запобігти або принаймні зменшити дисбаланс між економічним зростанням та соціальним розвитком, а також між соціально-економічним розвитком та природним середовищем. Найбільш поширене визначення сталого розвитку зафіксоване як перше речення доповіді 1987 р. «Наше спільне

© B. Bienia, M. Dykiel, E. Brągiel, 2019

майбутнє». Це визначення являє собою сталий розвиток як розвиток, в якому потреби сучасного покоління можуть бути задоволені без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Концепція сталого розвитку привертає все більше прихильників і, що найголовніше, впроваджується у багатьох країнах, особливо в країнах з розвиненою ринковою економікою. Концепція сталого розвитку базується на людях як екологічних суб'єктах, нашої планети як сфери (об'єкта) впливу людини та партнерства. Лише комплексний підхід дозволить досягти мети цієї концепції, тобто процвітання та миру.

Бачення сталого розвитку підривається зростаючою корпоративною глобалізацією економічного життя з його постійним прагненням до прибутку, домінуючими системами цінностей, ідеологіями та надмірним споживанням, політичною практикою, базованою на негайних – до наступних виборів – цілях та обіцянках. Це бачення, у свою чергу, підтримується зростаючою вірою, що людству загрожує екологічне та соціальне самознищення. Цьому сприяє також прискорення зростання екологічної обізнаності у різних соціальних колах, особливо серед молоді, інтелектуального та організаційного дозрівання антикорпоративних та «зелених» змін, глобалістських рухів, а також проекологічного технологічного прогресу.

***Ключові слова**: стабільний розвиток, цілі стабільного розвитку, умови досягнення стабільного розвитку.*

В статье проанализированы различные подходы к определению сущности устойчивого развития, его целей и условий достижения. Концепция устойчивого развития появилась как ответ на растущее беспокойство относительно возможных негативных последствий для экосистемы вследствие давления со стороны деятельности человека. Ее целью было предотвратить или хотя бы уменьшить дисбаланс между экономическим ростом и социальным развитием, а также между социально-экономическим развитием и природной средой. Наиболее распространенное определение устойчивого развития зафиксировано как первое предложение докладе 1987 г. «Наше общее будущее». Это определение представляет собой устойчивое развитие как развитие, в котором потребности современного поколения могут быть удовлетворены без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять собственные потребности. Концепция устойчивого развития привлекает все больше сторонников и, что самое главное, внедряется во многих странах, особенно в странах с развитой рыночной экономикой. Концепция устойчивого развития базируется на людях как экологических субъектах нашей планеты как области (объекта) воздействия человека и партнерства. Только комплексный подход позволит достичь цели этой концепции, то есть процветания и мира.

***Ключевые слова**: стабильное развитие, цели устойчивого развития, достижении устойчивого развития.*

Introduction. The concept of sustainable development appeared as a response to the growing concern about the possibilities of terrestrial ecosystem as a result of pressure from human activity. Its aim was to prevent, or at least reduce, the imbalance between economic growth and social development, as well as between socio-economic development and the natural environment. The most widely accepted definition of sustainable development is recorded as the first sentence of the 1987 Report "Our Common Future". This definition represents sustainable development as a development in which the needs of the present generation can be met without compromising the ability of future generations to meet their own needs. The concept of sustainable development attracts more and more supporters and, most importantly, is being implemented in many countries, especially those with developed market economies. The concept of sustainable development

is based on people as environmental actors, our planet as an area (object) of human influence and partnership. Only an integrated approach will achieve the goal of this concept, i.e. prosperity and peace in the world.

The concept of sustainable development. Global threats arising in the second half of the 20th century, resulting from rapid consumption of natural resources, growing environmental pollution, excessive demographic growth, failure to satisfy the basic needs of growing groups of people and deep destabilization of natural and socio-economic systems, contributed to an intensive discussion, conducted with a large participation of international institutions, primarily the United Nations, on worrying development trends. Finally, the idea of sustainable development was born at the turn of the 1970s and 1980s on the basis of the need reported by politicians, business people and economics to establish the canon of global environmental protection policy [Papuziński 2006].

The concept of sustainable development appeared as a response to the growing concern about the possibilities of terrestrial ecosystem as a result of the pressure caused by human activity. Its aim was to prevent or at least reduce the imbalance between economic growth and social development, as well as between social and economic development and the natural environment [Poskrobko 2009]. The growing awareness of responsibility for the global scale of environmental changes generated even by individual human activities led to the search for a development model that would ensure the implementation of human needs while reducing environmental damage. Therefore, sustainable development became a response to the maturing need for a new approach to environmental resources and their use for human and economic needs.

The essence of sustainable development has emerged and developed during the intensive media development. Through information in the daily press and television on environmental disasters and related threats to the population, the conviction of global responsibility for even local changes in the environment was evoked. Growing awareness of the international community has led to the development of cooperation in the field of environmental protection [Kenig-Witkowska 2011]. Therefore, the concept of sustainable development was created as a response to the growing concern over contemporary human and environmental relations and their consequences. Initially, it was presented as a way of promoting nature conservation. Then another important factor conducive to the development of the idea of sustainable development next to public care for the environment turned out to be the development of ecology as a science [Rokicka and Woźniak 2016].

By entering the term "sustainable development" into the Google search engine, we can find 9 440 000 web page views. It is used by international and national institutions, promoted by politicians, corporations, programmes on various subjects and in various fields of activity.

Modern understanding of the concept of sustainable development was first presented in a work by the Saxon civil servant and thinker Hans Carl von Carlowitz, published in 1713, entitled "Sylvicultura economica" [Rokicka and Woźniak 2016]. The author of this work was the creator of a model of sustainable forestry. At the beginning of the 18th century in Germany there was a constant shortage of wood due to the depletion of local forests. Wood was used for mining and

metallurgical purposes. Carlowitz ordered the reconstruction of forests under his control by introducing the principles of regulated management of natural resources. These mainly consisted of cutting down the number of trees that did not exceed their natural growth. Soon his model became accepted in the forestry of the whole Germany, and then became an example for the whole world [Rokicka and Woźniak 2016].

Definitions of sustainable development. The most widely accepted definition of sustainable development is recorded as the first sentence of the 1987 Report "Our Common Future". This definition represents sustainable development as a development in which the needs of the present generation can be met without compromising the ability of future generations to meet their own needs. The report points out that environment and development are inextricably linked and should therefore be treated as a single issue.

Moreover, the United Nations Conference Declarations were of fundamental importance for the terminology of sustainable development from a legal and international perspective:

– on the environment (adopted in Stockholm on 16 June 1972, the so-called Stockholm Declaration) [Lipiński 2010, Rokicka and Woźniak 2016],

– and on the environment and development (adopted in Rio de Janeiro on 14 June 1992 at the so-called Earth Summit).

As a result of undertaken activities, 27 principles related to sustainable development were listed, among which the following can be mentioned:

a) man has the right to a healthy and creative life in harmony with nature,

b) States have a sovereign right to use their natural resources, but are responsible to present and future generations for ensuring that their activities do not damage the environment,

c) in order to achieve sustainable development, it is necessary for environmental protection to be an inseparable part of development processes and not to be considered separately from them,

d) sustainable development requires the eradication of poverty and reduction of disparities in the standard of living of most people in the world,

e) in order to achieve sustainable development, States should reduce or eliminate production and consumption patterns hampering this development, deepen scientific knowledge in this area and effectively provide every citizen with adequate access to environmental information and raise public awareness in this field [Rakoczy and Wierzbowski 2010, Rokicka and Woźniak 2016].

The World Summit on Sustainable Development (Rio+10) held in Johannesburg in 2002 presented the so-called Declaration on Sustainable Development, which included the following statements:

a) sustainable development is the responsibility of the entire international community,

b) conditions necessary to achieve this goal are, inter alia, the eradication of poverty, changes in consumption patterns and protection of natural resources,

c) the effect of human activity is deterioration of the state of environment on a global scale consisting in, inter alia, a decline in biodiversity and the emergence of negative climate changes, which as a result deprives many people of the possibility of dignified life [Lipiński 2010, Rokicka and Woźniak 2016].

The Rio+20 World Summit, held in Rio de Janeiro on 20–22 June 2012, had a significant impact on shaping the importance of sustainable development. The result of this meeting was the adoption of a declaration "The future we want to have" and the decision to inaugurate a process to develop a set of new sustainable development goals (SDG) [Rokicka and Woźniak 2016].

In addition, the 2030 Sustainability Agenda Summit was held at the UN headquarters in New York on 25-27 September 2015. It adopted the document "Transforming our world: Agenda for Sustainable Development – 2030", which sets out, inter alia, 17 key goals for sustainable development – Table 1.

Table 1

Sustainable Development Goals

Goal 1	Lack of poverty	Eliminate poverty in all its forms throughout the world
Goal 2	No hunger	Eliminate hunger, achieve food security and ensure better nutrition, promote sustainable agriculture
Goal 3	Health and well-being	Ensure a healthy life and promote prosperity for all people of all ages
Goal 4	High-level education	Provide inclusive and quality education, as well as promote lifelong learning
Goal 5	Gender equality	Achieve gender equality and empower women and girls
Goal 6	Clean water and access to sanitary facilities	Ensure water availability for all people, as well as sustainable water management and sanitation
Goal 7	Cheap and clean energy	Provide access for all to stable, sustainable and modern energy at affordable prices
Goal 8	Decent work and economic growth	Promote durable, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all
Goal 9	Industry, innovation and infrastructure	Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and support innovation
Goal 10	Reducing inequalities	Reduce inequalities within and between countries
Goal 11	Sustainable cities and communities	Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable
Goal 12	Responsible consumption and production	Ensure sustainable consumption and production patterns
Goal 13	Climate action	Take urgent action to combat climate change and its consequences
Goal 14	Living underwater	Protect the seas and oceans and use their resources sustainably
Goal 15	Life on earth	Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, manage forests sustainably, combat desertification, stop and reverse soil degradation, and halt biodiversity loss
Goal 16	Peace, justice and strong institutions	Promote peaceful and inclusive societies conducive to sustainable development; ensure access to justice for all; create efficient, civic and inclusive institutions at all levels
Goal 17	Partnership for CZR	Strengthen the implementation of Goals and renew the global partnership for sustainable development

Source: http://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/agenda-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-2030-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2850#sthash.8qRlAcBI.dpuf

The basic principles of sustainable development are not set and unchanged once and for all, but are developed through global dialogue. In its initial phase, the emphasis was on economic development and environmental protection. The concept of sustainable development was then broadened and deepened to include social development and ecocentric vision of nature. Therefore, the concept of sustainable development is being developed with the participation of various interested parties representing different perspectives [Rokicka and Woźniak 2016].

At the 2002 World Summit on Sustainable Development, the three commonly used flares of sustainable development were identified: economy, environment and society, which are inextricably linked. In this way, attention was drawn to the fact that development cannot be seen only in economic terms. Sustainable economic development should lead to greater social cohesion (equal opportunities, counteracting discrimination and exclusion, greater economic equality) and improve the quality of natural environment by reducing the negative impact of production and consumption on the environment and by protecting ecosystems [Rokicka and Woźniak 2016].

With regard to the inclusion of three pillars in sustainable development, the right definition is given by Piontek [2005], stating that it is "a lasting improvement in the quality of life of present and future generations through the formation of appropriate proportions between three types of capital: economic (E), human (L) and natural (P)". Usually the abbreviation 3xP is given, from the English words planet, people, and at the very end profit. This order suggests emphasis on preserving the Earth's resources, not threatening the environment, and only at the very end do we see profit. The definition given above also indicates the recipients of sustainable development – both current society and future generations.

Boris [2003] states that the essence of sustainable development is the integration of environmental, economic and social order. According to Piątek [2007], there are different ways of understanding the concept of sustainable development depending on which of the three interdependent sectors is the reference point of conducted analyses. If the sustainable development is analyzed from the natural sector point of view, then in the semantic field of this notion, the eco-development, i.e. subordination of the social and economic activity to the requirements of environmental protection, comes to the fore. If the sustainable development is analysed from the economic sector point of view, then the principle of substitution and sustainability of this development and intergenerational justice come to the fore, i.e. the postulate that economic development should not only satisfy the needs of the presently living generations, but also not reduce the chances of satisfying the needs of future generations. In the economic context, intergenerational justice turns out to be an important point of reference. However, when the sustainable development is analysed from the socio-political sector point of view, the analysis of its axiological background rooted in human nature and in specific political decisions concerning the strategy of balancing development in social and economic activity comes to the fore. Therefore, the three aspects of sustainable development should be treated as complementary rather than competitive.

Conditions for achieving sustainable development. Many barriers hinder the large-scale implementation of sustainable development. Identification of these barriers helps to develop solutions, prioritize and enhance good practice in sustainable development. Among the most important are:

1) building a low-carbon economy that uses resources in a rational and economical way and uses environmentally friendly technologies and production methods;

2) modernization of the global green movement: this movement must bring together communities and organizations to jointly develop practical solutions and engage in the fight for fairness and global inequalities;

3) environmental protection: reducing greenhouse gas emissions and preventing biodiversity loss;

4) building the institutional base for change: the transition to sustainable development depends on joint and coherent action by political and business leaders, governments (national, regional and urban) and effective international environmental governance [EUROPE 2020].

According to Skrobacki [2011], it is possible to define the conditions for achieving sustainable development in the following forms:

1) reduce the consumption of many raw materials and the amount of pollution generated, as the acceptable limits have already been exceeded; and

2) limit the growth of material and energy resources, as there is a risk that in the coming decades there will be a decrease in energy production capacity, which will result in a decrease in industrial and agricultural production; and

3) it is necessary to resign from the policy and practice of continuous growth of consumption, promoting a qualitative change in living patterns where it is more important to "be" rather than "have";

4) innovative technologies are necessary in order to increase the efficiency of using material and energy resources.

Also other authors [Tapio et al. 2007, Skala-Późniak 2010] emphasize the new approach taking into account the following characteristics of development:

– immaterialization – growth of a qualitative nature, increase in the share of intangible production in global production (tertialization of the economy – increase in the importance of service sector),

– dematerialization – eco-efficiency, separation of dependencies between environmental damage and material production,

– decarbonization – separation of the relation between economic growth and growth in CO2 production,

– decoupling – separation of the relation between economic growth and growth in transport needs.

All elements present in the sustainability concept should contribute to its development in all spheres of life. Poverty and hunger in all their forms and dimensions should be eliminated and all people should be able to realize their potential with dignity, in a healthy environment and in accordance with the principle of equality. We should protect the Earth from a deteriorating environment through sustainable consumption and production, sustainable management of natural resources and urgent action to combat climate change, supporting the needs of present and future generations. All people must be guaranteed a dignified

and fulfilling life and economic, social and technological development must be in harmony with nature. All people should have peace in the world, because there is no sustainable development without peace, and there is no peace without sustainable development [Latoszek et al. 2016].

According to Hull [2007], the idea of sustainable development gives hope for overcoming the current crisis of civilization and entering a new path of civilization development. The chances of achieving this goal will definitely increase if:

– this idea will be understood and implemented integrally and universally in relation to

– all spheres of human activity (political, economic, social…),

– it will be integrated with commonly accepted social and ethical ideals such as equality, social justice, civilization of love, solidarity;

– it will be articulated in the form of emotionally saturated messages understandable to everyone and conducive to the interiorization of its values and content;

– its promotion and programming will go hand in hand with alleviating the disparities between the poor (hungry) and the rich – both at global and local level, which is primarily known for its self-restraint on consumption;

– this idea will not only be included (programmed) globally (as in Rio de Janeiro). It is necessary to implement it consistently on a global scale;

– it will be accompanied by the elimination of armed conflicts, war threats and progressive disarmament.

Conclusions. According to Hull [2007], the vision of sustainable development is undermined by the growing corporate globalization of economic life with its constant pursuit of profit, dominant value systems, ideologies and the daily routine of consumption and overconsumption, a political practice based on immediate – until the next elections – goals and promises, failures to implement them, international initiatives and projects, and the ever-increasing threats and war conflicts. This vision, in turn, is supported by the growing belief that humanity is threatened by ecological and social self-destruction. It is also fostered by the accelerating growth of ecological awareness in various social circles, especially among youth, intellectual and organizational maturation of anti-corporate and "green" alter globalist movements, as well as pro-ecological technological progress.

The concept of sustainable development attracts more and more supporters and, most importantly, is being implemented in many countries, especially those with developed market economies. It is based on people as environmental actors, our planet as an area (object) of human influence and partnership. Only an integrated approach will achieve the goal of this concept, i.e. prosperity and peace in the world.

Bibliography

1. Borys T. Regional indicators of sustainable development / T. Borys // Philosophical and social conditions of sustainable development / ed. A. Pawłowski, Polish Academy of Sciences, Monographs, no. 16, Lublin, 2003.

2. EUROPE 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Electronic resource]. – Available at: http://eur lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF

3. Hull Z. Does the idea of the sustainable development show a new vision of the development of the civilization? / Z. Hull // Problemy Ekorozwoju. – 2007. – 1(2). – P. 49, 57.

4. Kenig-Witkowska M.M. International Environmental Law / M.M. Kenig-Witkowska; Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warsaw, 2011. – 312 p.

5. Latoszek E. Sustainable development and global public goods in the theory and practice of international organizations / E. Latoszek, M. Proczek, M. Krukowska; Warsaw School of Economics, Warsaw, 2016. – P. 301.

6. Lipiński A. Legal basis of environmental protection / A. Lipiński; Wolters Kluwer, Warsaw, 2010. – 404 p.

7. Our common future. Report of the World Commission for Environment and Development, National Economic Publishing House, Warsaw, 1991.

8. Papuziński A. Philosophical aspects of sustainable development – introduction / A. Papuziński // Problems of Sustainable Development. – 2006. – 1(2). – P. 25–32.

9. Piątek Z. Natural and sociohistorical conditions of balancing the human order in the world / Z. Piątek // Problems of Sustainable Development. – 2007. – 2(2). – P. 5–18.

10. Piontek F. Alternative approaches to development implementation and their effects on capital / F. Piontek, B. Piontek // Social Inequalities and Economic Growth. – 2005. – 6. – P. 69–100.

11. Poskrobko B. Impact of social and economic trends on the implementation of sustainable development concept / B. Poskrobko (ed.) // Sustainable development of knowledge-based economy; Publishing House of the Higher School of Economics in Białystok, 2009. – P. 108–126.

12. Rakoczy B. (2010), Environmental Protection Law / B. Rakoczy, B. Wierzbowski // Basic issues; LexisNexis Polska, Warsaw, 2010. – 320 p.

13. Rokicka E. Towards sustainable development. Concepts, interpretations, contexts / E. Rokicka, W. Woźniak // Department of General Sociology, Faculty of Economics and Sociology. – Łódź, 2016. – P. 229.

14. Skala-Późniak A. The phenomenon of decoupling in the economy during the transformation period / A. Skala-Późniak // Scientific Papers of the Warsaw University of Technology, Transport. – 2010. – 72. – P. 101–113.

15. Skrobacki Z. From the general idea of sustainable development to the principles of sustainable development of transport / Z. Skrobacki // Buses. Technology, Operation, Transport Systems. – 2011. – 12. – P. 297–307.

16. Tapio P. Energy and Transport in Comparison. Immaterialization, Dematerialization and Decarbonization in the EU15 Between 1970 and 2000 / P. Tapio, D. Banister, J. Luukkanen, J. Vehmas, R. Willamo // Energy Policy. – 2007. – 35, 1. – P. 433–451.

17. Unic Warsaw [Electronic resource]. – Available at: www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/agenda-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-2030-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2850#sthash.8qRlAcBI.dpuf

References

1. Borys T. (2003). *Regional indicators of sustainable development* [in:] Philosophical and social conditions of sustainable development, ed. Pawłowski A., Polish Academy of Sciences, Monographs, no. 16, Lublin 2003.

2. *EUROPE 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth* [on line], Available at: http://eur lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF

3. Hull Z. (2007). *Does the idea of the sustainable development show a new vision of the development of the civilization*? Problemy Ekorozwoju, 1 (2), 49, 57.

4. Kenig-Witkowska M.M. (2011). *International Environmental Law*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warsaw, p. 312.

5. Latoszek E., Proczek M., Krukowska M. (2016). *Sustainable development and global public goods in the theory and practice of international organizations*, Warsaw School of Economics, Warsaw, p. 301.

6. Lipiński A. (2010). *Legal basis of environmental protection*, Wolters Kluwer, Warsaw 2010, p. 404.

7. *Our common future. Report of the World Commission for Environment and Developmen*t, National Economic Publishing House, Warsaw 1991.

8. Papuziński A. (2006). *Philosophical aspects of sustainable development – introduction*, Problems of Sustainable Development, 1 (2), p. 25-32.

9. Piątek Z. (2007). *Natural and sociohistorical conditions of balancing the human order in the world*, Problems of Sustainable Development, 2 (2), p. 5-18.

10. Piontek F., Piontek B. (2005). *Alternative approaches to development implementation and their effects on capital*, Social Inequalities and Economic Growth, 6, p. 69-100.

11. Poskrobko B. (2009). *Impact of social and economic trends on the implementation of sustainable development concept* [in:] B. Poskrobko (ed.), Sustainable development of knowledge-based economy, Publishing House of the Higher School of Economics in Białystok, p. 108-126.

12. Rakoczy B., Wierzbowski B. (2010). *Environmental Protection Law. Basic issues*, LexisNexis Polska, Warsaw, p. 320.

13. Rokicka E., Woźniak W. (2016). *Towards sustainable development. Concepts, interpretations, contexts*, Department of General Sociology, Faculty of Economics and Sociology, Łódź, p. 229.

14. Skala-Późniak A. (2010). *The phenomenon of decoupling in the economy during the transformation period*, Scientific Papers of the Warsaw University of Technology, Transport, 72, pp. 101-113.

15. Skrobacki Z. (2011). *From the general idea of sustainable development to the principles of sustainable development of transport*, Buses. Technology, Operation, Transport Systems, 12, p. 297-307.

16. Tapio P., Banister D., Luukkanen J., Vehmas J., Willamo R. (2007). *Energy and Transport in Comparison. Immaterialization, Dematerialization and Decarbonization in the EU15 Between 1970 and 2000*, Energy Policy, 35, 1, pp. 433-451.

17. *Unic Warsaw*. Available at: www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/agenda-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-2030-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2850#sthash.8qRlAcBI.dpuf

SUSTAINABLE DEVELOPMENT – CONCEPT, DEFINITIONS

Bernadetta Bienia, Food Production and Safety Plant, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland).
E-mail: bernadetta.bienia@pwsz.krosno.pl
Magdalena Dykiel, Food Production and Safety Plant, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland).
E-mail: dykiel@op.pl
Elżbieta Brągiel, Food Production and Safety Plant, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland).
E-mail: elabragiel@interia.pl
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-2

Key words: *sustainable development, sustainable development goals, conditions for achieving sustainable development.*

The article analyzes different approaches to defining the essence of sustainable development, its goals and conditions of achievement. The concept of sustainable development has emerged as a response to growing concern about the potential negative effects on the ecosystem due to pressure from human activity. Its aim was to prevent or at least reduce the imbalance between economic growth and social development, as well as between socio-economic development and the natural environment. The most common definition of sustainable development is recorded as the first sentence of the 1987 report, Our Common Future. This definition represents sustainable development as a development in which the needs of the modern generation can be met without sacrificing the ability of future generations to meet their own needs. The concept of sustainable development is attracting more and more supporters and, most importantly, it is being implemented in many countries, especially in developed market economies. The concept of sustainable development is based on people as environmental actors, our planet as an area (object) of human influence and partnership. Only a comprehensive approach will achieve the goal of this concept, that is, prosperity and peace in the world.

The vision of sustainable development is being undermined by the growing corporate globalization of economic life, with its continued pursuit of profit, dominant value systems, ideologies and overconsumption, a policy practice based on immediate - until next elections - goals and promises. This vision, in turn, is supported by a growing belief that threatens humanity's environmental and social self-destruction. This is also facilitated by the acceleration of environmental awareness in various social circles, especially among young people, the intellectual and organizational maturation of anti-corporate and "green" changes, globalist movements, and pro-environmental technological progress.

Одержано 3.09.2019.

УДК 65.012.32:61
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-3

К.Д. БОРДЮГ,
аспірант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ТАКСОНОМІЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ

Статтю присвячено дослідженню впливу особливостей лідерства в управлінні медичним закладом. Значення лідерів в управлінні практичними установами охорони здоров'я завжди і всюди було й залишається виключно високим. Воно ще більше зростає в умовах перехідного періоду, що ми наразі переживаємо, коли втрачається визначеність, змінюється система звичних відносин, схем управління і фінансування. У цих умовах від лідера і його якостей повністю залежить виживання та перспективи розвитку багатьох колективів. Лідерство як процес передбачає вплив лідера на інших людей. Цей вплив реалізується трьома способами. Перший – це розумовий вплив на мислення інших людей. Крім того, об'єктом впливу лідера можуть стати почуття й переконання інших людей. Людині часто легше усвідомити та сприйняти якісь нові ідеї й думки, ніж змінити свої погляди і почуття. І, нарешті, третій спосіб – це поведінковий вплив, коли лідерство ставить собі за мету зміну поведінки, тобто способу дії.

Спосіб поведінки лідера визначається двома головними показниками: ступенем директивності в керівництві та підтримкою, яку лідер надає підлеглим. Лідер при цьому має виступати у ролі коуча (тренера-наставника). У підлеглих може бути бажання виконати завдання, але при цьому можуть бути відсутні необхідні навички й вміння. У такому випадку лідер, що є носієм цього стилю, продовжує здійснювати керівництво та надає необхідну наставницьку допомогу співробітникам, які прагнуть підвищити свою кваліфікацію. Цей стиль лідерства є переважаючим у сучасному світі й дуже пасує системі охорони здоров'я.

Головними якостями лідера можна вважати бачення перспектив, вміння згуртувати колектив і повести його за собою, служити надійним захистом для колективу – від лікаря, завідувача відділенням до головного лікаря. Тільки з урахуванням перелічених якостей і накопичення досвіду професіонал має всі підстави стати ефективним лідером.

У сучасних умовах найбільшу актуальність у сфері управління системи охорони здоров'я набуває управління змінами, що зумовлені медичною реформою. Зміна лідерів у будь-якій сфері діяльності, охорона здоров'я у цьому не є винятком, є болючим процесом. Фокусуючи увагу на майбутньому, лідери повинні вміти справлятися з неминучими проблемами, що стоять на шляху розвитку організації. При цьому розробка та впровадження бачення майбутнього може порушити рівновагу, що склалася в організації, вивільнивши як сили підтримки, так і сили опору.

Справжній лідер має володіти відповідними знаннями, навичками, вміннями і якостями з тим, щоб в нинішній складний перехідний період не розвалити систему охорону здоров'я, а навпаки, знайти на кожному рівні управління такі варіанти дій, які здатні запобігти невдачам і навіть поліпшити її якість.

Ключові слова: *лідерство, принципи класифікації стилів лідерства (таксономія), лідерство служіння, лідерство прикладу, формальне та ненормальне лідерство.*

 © К.Д. Бордюг, 2019

Статья посвящена исследованию влияния особенностей лидерства в управлении медицинским учреждением. Значение лидеров в управлении учреждениями здравоохранения было и остается исключительно высоким. Оно еще более возрастает в условиях переходного периода, который мы переживаем, когда теряется определенность, меняется система привычных отношений, схем управления и финансирования. В этих условиях от лидера и его качеств полностью зависит выживание и перспективы развития многих коллективов. Лидерство как процесс предполагает воздействие лидера на других людей. Это влияние реализуется тремя способами. Первый – это влияние на мышление других людей. Кроме того, объектом воздействия лидера могут стать чувства и убеждения других людей. Человеку часто легче осознать и принять какие-то новые идеи и мысли, чем изменить свои взгляды и чувства. И, наконец, третий способ – это поведенческое влияние, когда лидерство ставит своей целью изменение поведения, то есть способа действия.

Образ поведения лидера определяется двумя главными показателями: степенью директивности в руководстве и поддержкой, которую лидер предоставляет подчиненным. Лидер при этом должен выступать в роли коуча (тренера-наставника).

Главными качествами лидера можно считать видение перспектив, умение сплотить коллектив и повести его за собой, служить надежной защитой для коллектива – от врача, заведующего отделением до главного врача.

Настоящий лидер должен обладать соответствующими знаниями, навыками, умениями и качествами с тем, чтобы в нынешний сложный переходный период уже не развалить систему здравоохранения, а наоборот, найти на каждом уровне управления такие варианты действий, которые способны предотвратить неудачи и даже улучшить ее качество.

Ключевые слова: *лидерство, принципы классификации стилей лидерства (таксономия), лидерство служения, лидерство примера, формальное и ненормальное лидерство.*

Вступ та формулювання проблеми у загальному вигляді. Проблема лідерства мала величезне значення для людей в усі часи і в усіх країнах. Від неї певною мірою залежить і благополуччя країни в цілому, й окремих її районів, аж до кожної організації та навіть кожної сім'ї. На жаль, підготовка лідерів у нашій країні в необхідній кількості й з належними якостями відповідно до сфери діяльності практично не ведеться. Майже завжди керівники медичних закладів різного масштабу вчяться виконувати роль лідера в процесі власної діяльності, використовуючи здоровий глузд та метод проб і помилок, причому їхні помилки, враховуючи особливості сфери діяльності, можуть мати досить глибокі наслідки. Відповідно до досить стійких соціальних стереотипів, які склалися у радянські часи, в нашій країні все ще панує є віра в те, що чим вище керівник підіймається адміністративними сходами, тим він більше знає і далі бачить. Для медичної сфери це надзвичайно шкідливо, оскільки при такому ставленні керівник втрачає зовнішню мотивацію до розширення та усучаснення професійних знань, їх актуальність поступово зменшується, а потім і зовсім зникає. Крім того, досить часто у нас роль лідерів відіграють випадкові люди зі своїми особистими інтересами, амбіціями й намірами, що не сприяє розвитку очолюваних ними організацій. Цю роль вони можуть грати тільки обмежений час, тому що справжніми лідерами або пасіонаріями вони ніколи не були й не стануть, оскільки в них зовсім відсутні або вищі цілі та відданість спільним інтересам, або бачення суспільних перспектив (а отже, й вміння вибрати правильну стратегію і тактику розвитку організації), або достатній для займаної посади професіоналізм, або все це разом узяте.

Питання лідерства привернули увагу вчених у галузі психології ще з кінця 30-х років минулого століття, коли у 1938 р. було опубліковано класичну працю Курта (Цадека) Левіна «Концептуальне уявлення та вимірювання психологічних сил» [1]. Але застосування концепції лідерства у науковому менеджменті почалося значно пізніше, у 1970–80-х роках завдяки таким авторам, як Херсі та Бланшар [2], що створили теорію життєвого циклу лідерства, яку пізніше було перейменовано на теорію ситуативного лідерства [3]. Наразі кількість систематичних досліджень, де викладені різні погляди на лідерство у менеджменті, запропоновані різноманітні класифікації та подано практичні рекомендації щодо впровадження елементів лідерства в управлінні, сягає декількох тисяч. Але, на жаль, такі праці (принаймні у вітчизняному сегменті наукового менеджменту) повністю оминають питання лідерства в управлінні медичними закладами, де є безумовні особливості, пов'язані з фаховими традиціями та специфічною сферою діяльності.

Постановка завдання у загальному вигляді. У пропонованій роботі ми не будемо розглядати роль лідерів в історії розвитку вітчизняної охорони здоров'я й медичної науки, ілюструючи її прикладами біографії окремих видатних особистостей, описом їхніх рис, індивідуальних особливостей і зроблених внесків, а обмежимося лише деякими колективними характеристиками, без яких лікар-практик не може претендувати на роль лідера. Крім того, до завдань цього дослідження належить:

– пошук визначення лідерства, що відповідає особливостям праці у медичній сфері;

– аналіз поведінкових рис лідера у контексті керівництва медичним закладом;

– аналіз впливу стилю лідерства на розвиток колективу медичного закладу;

– визначення головних якостей лідера з точки зору розвитку організацій у системі охорони здоров'я;

– розробка стратегії поведінки лідера під час впровадження змін.

Викладення основного матеріалу дослідження. Слід зазначити, що поняття «керівник» і «лідер» несуть абсолютно різне смислове навантаження, оскільки керівники призначаються, а лідерами стають. Разом з тим іноді, і це відбувається досить не часто, і керівник, і лідер можуть поєднуватися в одній особі. Це відбувається в тих небагатьох випадках, коли інтереси справи переважають над усіма іншими інтересами, і керівником призначають визнаного в колективі лідера. Але, на жаль, це, швидше, виняток з правила, ніж правило.

Відомі також випадки, коли в колективі присутні як керівник, так і лідер, і тоді їх називають формальними або неформальними лідерами, тобто лідерами де-юре і де-факто. Оптимальним варіантом і для колективу, і для вирішуваних ним завдань є тісна взаємодія таких лідерів, їх взаємна довіра, підпорядкування спільним цілям, завданням та інтересам, і навіть можливі неантагоністичні розбіжності. В іншому випадку, це також має місце, в колективі назріває розкол, і замість розвитку і вирішення важливих проблем колектив вплутується в тривалі виснажливі міжусобиці, вирішення яких досить болісне і рівнозначне видаленню злоякісної пухлини, після чого організм вже не може повністю відновитися й поступово згасає.

Існує ще один найбільш поширений варіант, коли в колективі є тільки керівник, тобто формальний лідер, який нам дістався у спадок від колишньої, централізованої системи управління і який певною мірою гальмує демократичні перетворення в суспільстві. У цьому випадку існують тільки керівник та підлеглий колектив, який ніяк не можна назвати командою. Справа в тому, що команда – це цілеспрямована група однодумців і захоплених людей, тому принципи роботи в команді та лідерства в ній істотно відрізняються від роботи в колективі і від керівництва ним. Команда діє не з примусу, а за переконанням, вона, як правило, підбирається під якусь ідею, формується, групується навколо лідера, який має повну довіру. Лідер же, у свою чергу, керується в основному творчими і морально-етичними методами, не вдаючись до адміністрування. Така команда завжди в русі, в розвитку і прагне щось вивчити, створити, відкрити. На жаль, багато керівників нашої країни і окремих її галузей і регіонів так і не стали визнаними лідерами, не створили повноцінної команди, яка б працювала над вирішенням перспективних завдань і проблем, пошуком оптимальних для населення шляхів і способів розвитку.

Нерідко при зміні територіальної адміністрації змінюються і керівники органів та установ охорони здоров'я, які, на нашу думку, є однією з найбільш незахищених категорій медичних працівників. Вирішальну роль при цьому часто відіграють не інтереси справи, не реальна оцінка необхідного кругозору і лідерських якостей майбутніх керівників, а особисті уподобання та знайомства. Страждають від цього й система охорони здоров'я, й населення.

Значення лідерів в управлінні практичними установами охорони здоров'я завжди і всюди було й залишається виключно високим. Але воно ще більше зростає в умовах перехідного періоду, що ми наразі переживаємо, коли втрачається визначеність, змінюється система звичних відносин, схем управління і фінансування. У цих умовах від лідера і його якостей повністю залежить виживання та перспективи розвитку багатьох колективів. Перехід від відомої та добре вивченої моделі охорони здоров'я, що, зрозуміло, була неефективною, до невизначеної, оскільки нескладно уявити досить багато варіантів її функціонування, грає на руку тим, хто особисті, матеріальні, політичні та амбітні інтереси ставить вище інтересів, які пов'язані з професійною діяльністю.

Існує багато визначень лідерства, хоча окремі відомі фахівці в галузі управління вважають, що лідерство є настільки складним і тонким інструментом, що практично не піддається визначенню. У той же час відсутність єдиного розуміння лідерства ускладнює аналіз тієї ролі, яку воно відіграє в житті суспільства, в тому числі в системі охорони здоров'я. Тому ми зупинилися на визначенні Пойнтера і Санчез [4], яке, хоча й дещо спрощено, але все ж висвітлює основну сутність лідерства. На думку цих авторів, лідерство – це процес, «за допомогою якого людина усвідомлено намагається вплинути на іншу людину або групу людей для досягнення певної мети». З цього визначення випливають такі характерні риси лідерства:

1. Лідерство – це не пасивна теорія, а активний процес, що складається з дій керівників.

2. У ролі лідера виступає особистість, а не організація. Лідерство передбачає взаємодію між людьми.

3. Лідерство спрямоване на іншу людину або групу людей, які і є об'єктом лідерства. Лідерство має на меті зміну поведінки інших людей, які потім стають послідовниками. Наявність послідовників є обов'язковим фактором лідерства.

4. Лідерство як процес передбачає вплив лідера на інших людей. Цей вплив реалізується трьома способами. Перший – це розумовий вплив на мислення інших людей. Щоб змінити поведінку людини, потрібно, перш за все, змінити спосіб її думок. Крім того, об'єктом впливу лідера можуть стати почуття й переконання інших людей. Людині часто легше усвідомити та сприйняти якісь нові ідеї й думки, ніж змінити свої погляди і почуття. Тому нерідко лідер використовує як другий спосіб емоційний вплив на почуття і переконання. І, нарешті, третій спосіб – це поведінковий вплив, коли лідерство ставить собі за мету зміну поведінки, тобто способу дії. Тому лідер повинен вміти вплинути на людей так, щоб вони виконали навіть те, до чого відчувають супротив.

5. Лідерство – процес цілеспрямований, він завжди передбачає вплив на інших людей з тим, щоб було досягнуто певної мети, поставленої лідером. В оптимальному варіанті, який зустрічається досить нечасто, цілі лідера і підлеглих можуть збігатися.

6. Лідерство – це процес навмисний, усвідомлений, а не спонтанний. Дії при цьому є свідомими, часто добре продуманими й не випадковими.

Іноді домінує думка, що керівники через лідерство впливають на підлеглих з тим, щоб вони виконали необхідну роботу, тобто лідерство – це процес, спрямований тільки вниз, від керівника до підлеглих. Однак потрібно розуміти, що лідерство – це більш складний процес, що має не тільки один напрям впливу.

Дуже умовно можна виділити кілька стилів лідерства, тобто способу поведінки, який лідер використовує для здійснення впливу на думки, почуття, спонукання і дії підлеглих. П. Херші та К.Х. Бланшар у своїй книзі «Управління організаційною поведінкою» [5] виділяють чотири основні стилі лідера, опис яких буде подано нижче стосовно лідерства у системі охорони здоров'я. Спосіб поведінки лідера визначається двома головними показниками: ступенем директивності в керівництві та підтримкою, яку лідер надає підлеглим. Ступінь директивності вказує, наскільки жорстко керівник поводиться при визначенні та поясненні завдання й контролі за його виконанням. Директивний стиль передбачає надання детальних інструкцій підлеглим, а лідери, чия поведінка не відрізняється жорсткістю, не дають своїм підлеглим конкретних вказівок щодо засобів виконання завдання, заохочують ініціативу співробітників. Другий показник характеризує відкритість лідера, його готовність надати допомогу підлеглим. Від психологічної та емоційної підтримки з боку лідера залежить ступінь взаємодії лідера та підлеглих у процесі виконання завдання. Ця підтримка повинна мати цільовий характер: треба, наприклад, враховувати, що співробітники, які мають високий рівень мотивації, практично не потребують психологічної підтримки та навпаки. Відповідно до цих міркувань П. Херші та К.Х. Бланшар виділяють такі стилі лідерства.

Перший – це *вказівний стиль*, що характеризується високим ступенем директивності, слабкою взаємодією в межах колективу й практично відсутністю будь-якої підтримки лідера з боку підлеглих. Лідер цього стилю лише повчає і керує, що передбачає наявність однобічного зв'язку, а також виконання завдання без оцінки готовності і бажання колективу. У системі охорони здоров'я цей стиль лідерства нерідко перетворюється на авторитарний, коли лідер спирається тільки на свою думку або, що частіше буває, на вказівки зверху. При цьому цілі та завдання досягаються за будь-яку ціну, тобто домінує принцип, коли мета виправдовує засоби й для досягнення потрібного результату всі засоби хороші. Люди-виконавці перетворюються в «гвинтики» системи, і ціна людського фактора опускається до найнижчої позначки.

Такий безапеляційний стиль управління може бути певною мірою виправданим у надзвичайних та екстремальних ситуаціях, наприклад, у період військових дій, але абсолютно неприпустимий в мирний час і в повсякденних умовах. Цей стиль іноді дає позитивні результати, але на дуже короткому відрізку часу, поки люди не перестануть усвідомлювати себе рабами, підневільними централізованої системи. Зазначений стиль керівництва/лідерства зазвичай не потребує системного підходу та детального аналізу всього управлінського циклу. При такому підході досяжність цілей залежить тільки від правильної розстановки кадрів і їх ієрархічної підпорядкованості. Слід зауважити, що цей стиль є дуже розповсюдженим у вітчизняній охороні здоров'я. Тому не випадково ще з радянських часів так і не набув свого розвитку один з основних принципів, що полягає в широкій участі громадськості в управлінні охороною здоров'я.

Другий – це *стиль переконання*, що поєднує в собі директивність з активною взаємодією між лідером і підлеглими. Лідер при цьому виступає в ролі коуча (тренера-наставника). У підлеглих може бути бажання виконати завдання, але при цьому можуть бути відсутні необхідні навички і вміння. У такому випадку лідер, що є носієм цього стилю, продовжує здійснювати керівництво та надає необхідну наставницьку допомогу співробітникам, які прагнуть підвищити свою кваліфікацію. Цей стиль лідерства превалює у сучасному світі й дуже пасує системі охорони здоров'я.

Третій – це *колегіальний стиль*, що характеризується заохоченням ініціативи при активній взаємодії лідера і підлеглих. Такий стиль більше підходить колективу і людям, які готові виконувати необхідну роботу при відсутності у них бажання і впевненості у своїх силах. У разі невпевненості підлеглим може знадобитися велика підтримка з боку лідера, а в разі відсутності бажання виконувати роботу їм потрібно надати можливість участі в процесі прийняття рішень. Саме тому цей стиль називається колегіальним, оскільки йому властивий двосторонній зв'язок керівника і підлеглих. Лідер надає емоційну підтримку і стимулює роботу, а підлеглі беруть участь в ухваленні рішень. Необхідність у детальних інструкціях при такому стилі практично повністю відпадає. Слід зауважити, що цей стиль не зовсім пасує системі охорони здоров'я, тому що будь-які рішення тут приймаються на в інтересах пацієнта, але у ситуаціях, коли потрібно об'єднати досвід багатьох лікарів, він може спрацювати на досягнення результату.

Четвертий – це *стиль передавання повноважень*, коли лідер передає відповідальність, заохочує ініціативу працівників при слабкій взаємодії між лідером і підлеглими. Люди з високим рівнем мотивації, здатні і готові виконати свої обов'язки, можуть робити це при мінімальному контролі з боку керівника. Тим не менш, вони повинні надавати керівнику звіти про свою роботу і діяти в межах, встановлених ним посадових обов'язків. Знов цей стиль не відповідає умовам роботи у системі охорони здоров'я, тому що для неї характерна доволі висока централізація повноважень.

Як правило, керівник віддає перевагу якомусь одному стилю лідерства, на який він покладається більше, ніж на інші, разом з тим може деякою мірою володіти якостями, властивими іншим стилям. Уміння лідера пристосуватися до обставин важливіше, ніж його основний стиль.

У міру розвитку колективу за 4 стадіями сприйняття лідерства за Херші – Бланшаром (відсутність готовності і бажання, відсутність готовності при наявності бажання, наявність готовності при відсутності впевненості, наявність готовності і впевненості) лідер або повинен проявити гнучкість у керівництві з урахуванням вимог, що ставляться до стилю лідерства на кожному етапі розвитку колективу, або відсутність гнучкості може призвести до небажаних наслідків як всередині колективу, так і поза ним. На якомусь етапі лідер та колектив можуть стати несумісними. Кращим виходом з такого становища є їх «розлучення».

Останні два із зазначених стилів управління/лідерства – демократичні, базовані на шанобливому ставленні до виконавців. Демократичний лідер спирається або певною мірою враховує думку колективу, але й часом ховається за колективною відповідальністю. Це досить товариська людина, яка уникає протиріч, гострих і конфліктних ситуацій, вважає за краще діяти здебільшого переконаннями, ніж розпорядженнями та наказами. При всій ерудиції та порядності такий лідер не зможе служити надійним захистом і опорою для керованого ним колективу, а отже, його роль тимчасова, до того, як установа потрапить у важкі обставини.

Найбільш продуктивним й перспективним, як уже зазначалося, є другий стиль управління, що поєднує в собі демократичні засади з умінням взяти на себе тягар відповідальності за колектив, прийняті рішення та за отримані результати. Інакше кажучи, рішення можуть обговорюватися у колективі, але відповідальність є індивідуальною та персоніфікованою. Такий лідер не може бути боязким, надмірно обережним, улесливим і необов'язковим. На основних рисах ***лідера другого типу*** слід зупинитися більш докладно:

1. Лідер має бути особистістю, шанованою як в колективі, так і поза ним.
2. Лідер повинен бути професіоналом, мати не тільки природні якості організатора, але й відповідну підготовку, в тому числі з питань економіки і права. У той же час не кожен професіонал, наприклад, відмінний (як кажуть, від Бога) лікар, може бути лідером.
3. Лідер має бачити далі, робити більше, оцінювати краще, передбачати точніше. Образно кажучи, голова лідера має бути в хмарах, і в той же час він повинен міцно стояти ногами на землі.
4. Лідер не повинен чекати дозволу на початок дій, зобов'язаний шукати вирішення проблем, а не придумувати причини, чому щось не вийшло.

5. Лідер має вчитися на помилках чужих і своїх, робити з них правильні висновки.

6. Лідер має вміти отримувати великий обсяг інформації з мінімальних вихідних даних, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, ретельно аналізувати виникаючі ситуації і навіть у найскладніших випадках передбачати наслідки прийнятих рішень та дій.

7. Лідер повинен бути або сам учителем для колективу, або організувати його систематичне навчання, в тому числі через наради, конференції, семінари, що протидіятимуть небезпечним застійним явищам у колективі. Тільки в русі, в активності може формуватися й раціонально функціонувати колектив.

8. Лідер має не тільки вміти організувати та повести за собою людей, а й вміти їх слухати, обирати раціональні варіанти та проводити періодичний відбір.

9. Лідер повинен вміти розбиратися в людях, згуртувати їх, знайти кожній людині її місце в колективі, вміти надихати людей і впливати на них, а також постійно вдосконалюватися і вчитися.

Таким чином, головними якостями лідера можна вважати бачення перспектив, вміння згуртувати колектив і повести його за собою, служити надійним захистом для колективу – від лікаря, завідувача відділенням до головного лікаря. Тільки з урахуванням перелічених якостей і накопичення досвіду професіонал має всі підстави стати ефективним лідером.

Але дійсність, на жаль, така, що навіть сама концепція лідерства нерідко відторгається, і керівниками стають зручні і вигідні люди, що не володіють усією гамою необхідних для лідера рис. Фактично, як такої підготовки лідерів у нашій країні як не було раніше, так практично немає досі, й призначення будь-якої людини керівником установи або органу управління ніяк не означає, що вона може стати дійсним лідером.

Лідерами не народжуються, ними стають у процесі виховання і розвитку і здобуття необхідного обсягу знань і навичок. Насправді людей, наділених усіма необхідними якостями лідера, не так вже й багато. Але навіть і вони не є взаємозамінними, оскільки кожен з них крім базисних рис володіє такими специфічними особистісними особливостями, які дозволяють процесу лідерства перетворитися у творчу сферу діяльності. Це робить неповторною і привабливою обстановку як всередині колективу, так і в зовнішньому середовищі його функціонування. Тому часом, заміна одного лідера на нібито рівноцінного іншого, що дотримується тих же принципів і цілей, обов'язково призведе до змін у загальній атмосфері колективу і нерідко до змін у внутрішніх і зовнішніх відносинах.

Ось чому зміна лідерів у будь-якій сфері діяльності, і охорона здоров'я не є винятком, є болючим процесом. До такої зміни слід підходити обґрунтовано, зважено, системно, з урахуванням як цільової орієнтованості та підготовленості лідера й колективу, так і морального та творчого клімату всередині колективу, зважаючи на його думку та з оцінкою всіх коротко-, середньо-, й довгострокових наслідків прийнятих рішень. На жаль, фактів, коли б це все враховувалося, зовсім мало; навпаки, як уже зазначалося вище, дуже часто в заміні керівників проглядається волюнтаризм і некомпетентність.

У сучасних умовах найбільшу актуальність у сфері управління системи охорони здоров'я набуває управління змінами, що зумовлені медичною реформою. Зміни часто тільки здаються спонтанними і непередбачуваними, проте принципи управління змінами здатні принести відчуття спрямованості, впорядкованості та очікування.

Фокусуючи увагу на майбутньому, лідери повинні вміти справлятися з неминучими проблемами, що стоять на шляху розвитку організації. При цьому розробка та впровадження бачення майбутнього може порушити рівновагу, що склалася в організації, вивільнивши як сили підтримки, так і сили опору. Керівник може й повинен передбачити появу цих сил. Спочатку лідер повинен зрозуміти, як змінюються люди. Якщо говорити про кожну людину окремо, то спочатку він усвідомлює необхідність змін, потім формує своє ставлення до них, після чого змінює свою поведінку, адаптуючись до змін. Разом з тим кожна людина проходить цей цикл особисто, залежно від характеру змін, індивідуальних особливостей і досвіду адаптації до них, наявності навичок та вміння змінювати стиль поведінки, як того вимагають обставини. Коли стабільність нашого становища перебуває під загрозою або ми не впевнені в успіху, ми не відчуваємо себе в безпеці й, швидше за все, будемо опиратися перетворенням, що може навіть перейти у вороже ставлення до змін, реформ, якщо нас будуть до них примушувати.

Ще в 1971 р. Еверетт Роджерс і Флойд Шумейкер [7] встановили, що в кожній групі або організації людям потрібен різний час і різні зусилля для засвоєння нової ідеї. На їхню думку, всіх людей умовно можна поділити на 5 великих груп:

1. Новатори (їх 2,5%) можуть першими виступити з новою ідеєю, але вони часто перебувають на периферії соціальної структури, тому їх ідеї можуть не здобути підтримки інших співробітників. Як правило, такі генератори ідей не завжди здатні їх реалізувати й тому навіть не претендують на роль лідера.
2. Люди, що першими підхопили ідею (їх 13,5%), часто є лідерами громадської думки, користуються великою повагою, хоча можуть не обіймати жодних офіційних посад й не мати офіційних повноважень.
3. Люди, що належать до рано сформованої більшості (їх 34%), зазвичай вони сильно схильні до впливу лідерів громадської думки.
4. Люди, що належать до пізно сформованої більшості (їх теж 34%), зазвичай до всіх новацій налаштовані більш скептично, але їх можуть переконати факти, особливо, якщо вони зможуть особисто спостерігати за результатами змін, що вже почалися.
5. Люди, що відстають (їх 16%), зазвичай дотримуються традиційних поглядів і досить підозріло ставляться до перетворень. Їх неприйняття змін може тривати доти, поки інші співробітники організації не здійснять перехід на новий рівень. Для таких людей може виявитися простішим піти, ніж пристосуватися до змін. Ця група є дуже характерною для системи охорони здоров'я, де стійкість організацій ґрунтується на багатовікових традиціях.

Таким чином, спочатку ідея зустрічає підтримку лише у кількох людей, з часом до них додається ще трохи, і тільки через багато часу її може прийняти більшість. З цього моменту процес прийняття і реалізації ідеї значно прискорюється.

З точки зору теорії змін (або, як її ще називають, теорії соціальної взаємодії), кожна людина є частиною соціальних відносин, що впливають на її поведінку; люди схильні до впливу інших людей; становище людини в системі соціальних відносин (вона лідер, послідовник або перебуває на периферії) дозволяє спрогнозувати час прийняття нею нових ідей і змін; неофіційні контакти мають не менше значення, ніж формальні відносини; нові явища поступово поширюються в колективі. З огляду на цю теорію, досвідчений керівник попередньо перевіряє нову ідею на лідерах громадської думки в організації, і якщо вони її сприймуть і стануть її прихильниками, то зуміють ознайомити з нею інших і переконати їх в її доцільності.

Лідери мають бути знайомі з динамікою змін і управляти їх наслідками. Класична модель змін Курта Левіна [1] називається теорією рівноваги і ґрунтується на тому, що зміна змінює динамічну рівновагу, що існує між силами руху і силами опору.

Ідентифікуючи всі ці сили, керівник-лідер повинен виробити стратегію управління кожної із сил, спрямовану або на посилення сил руху, або на ослаблення сил опору, або на те й інше одночасно. Рушійні сили змін можуть виникнути як поза організацією, так й всередині неї. До зовнішніх факторів можна віднести бурхливу політичну обстановку в Україні або реформу системи охорони здоров'я, скорочення бюджетного фінансування, зміни в місцевому керівництві, зміни в стані здоров'я населення, впровадження нового законодавства і т. д. Усередині організації рух за зміни може бути плодом зусиль керівництва або виникнути стихійно, з ініціативи знизу. Сюди відносять незадоволеність оплатою та умовами праці, нестабільне фінансування, незадовільні результати і якість роботи установи, зміну керівництва тощо. З урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів і умов керівник повинен навчитися управляти опором, ставитися до нього як до природного процесу, змушуючи противників перетворень відкрито висловлювати свої позиції; проявляючи повагу до опонентів, вивчаючи природу опору, виробляти раціональний підхід, використовувати примус з позиції влади, маючи на увазі, що при цьому може змінитися поведінка людей, але не зміняться їхні знання і ставлення до проведених перетворень.

Таким чином, у наш час особливого значення набуває стратегічне планування, і справжній лідер має володіти відповідними знаннями, навичками, вміннями і якостями з тим, щоб у нинішній складний перехідний період не розвалити систему охорону здоров'я, а навпаки, знайти на кожному рівні управління такі варіанти дій, які здатні запобігти невдачам і навіть поліпшити її якість.

Список використаної літератури

1. Lewin K. The conceptual representation and the measurement of psychological forces / K. Lewin. – Durham, NC: Duke Univ. Press, 2005.

2. Hersey P. Blanchard K.H. Life cycle theory of leadership / P. Hersey, K.H. Blanchard / Training and Development Journal. – 1969. – 23 (5). – 26–34.

3. Hersey P. Management of organizational behavior: Leading human resources / P. Hersey, K.H. Blanchard, D.E. Johnson // Upper Saddle River. – NJ: Prentice Hall, 2001.

4. Pointer D.D. Leadership: A framework for thinking and acting / D.D. Pointer J.P. Sanchez; in S.M. Shortell & A.D. Kaluzny ed. // Health care management: Organization, design, and behavior. – Albany, NY: Delmar, 2000. – P. 85–112.

5. Pointer D.D. Leading in the Midst of a Revolution / D.D. Pointer, J.P. Sanchez // Frontiers Of Health Services Management. – 1993. – 10 (2). – P. 36–40. doi: 10.1097/01974520-199310000-00006

6. Blake R.R. The managerial grid: Key orientations for achieving production through people / R.R. Blake, J.S. Mouton. – Houston, Tex: Gulf Pub., 1977.

7. Rogers E. [Diffusion of innovations.] Communication of innovations: a cross-cultural approach. 2nd ed. / E. Rogers, F. Shoemaker; [by] Everett M. Rogers with F. Floyd Shoemaker. – New York: Free Press: Collier-Macmillan, 1971.

References

1. Lewin K. (2005). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Durham, NC: Duke Univ. Press.

2. Hersey P. & Blanchard K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), pp. 26-34.

3. Hersey P., Blanchard K.H. & Johnson D.E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

4. Pointer D.D. & Sanchez J.P. (2000). Leadership: A framework for thinking and acting. In S.M. Shortell & A.D. Kaluzny (Editors), *Health care management: Organization, design, and behavior*. Albany, NY: Delmar, pp. 85-112.

5. Pointer D.D. & Sanchez J.P. (1993). Leading in the Midst of a Revolution. *Frontiers Of Health Services Management*, 10 (2), pp. 36-40. doi: 10.1097/01974520-199310000-00006

6. Blake R.R. & Mouton J.S. (1977). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston, Tex: Gulf Pub.

7. Rogers E. & Shoemaker F. (1971). *[Diffusion of innovations.] Communication of innovations: a cross-cultural approach. 2nd ed.; [by] Everett M. Rogers with F. Floyd Shoemaker*. New York: Free Press: Collier-Macmillan.

TAXONOMY OF LEADERSHIP STYLES AND FEATURES OF LEADERSHIP IN MEDICAL INSTITUTION MANAGEMENT

Konstantin D. Bordiuh, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: dptbcen@gmail.com
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-3

Key words: *leadership, principles of classification of leadership styles (taxonomy), leadership of service, example leadership, formal and abnormal leadership.*

The article is devoted to the study of the influence of features of leadership in the management of a medical institution. The value of leaders in the management of health care practitioners has always and everywhere been exceptionally high. It is growing even more in

the transition period that we are currently experiencing, when certainty is lost, the system of habitual relationships, governance and funding schemes is changing. In these conditions, the survival and the prospects of development of many teams depend entirely on the leader and his qualities. Leadership, as a process, involves the influence of the leader on other people. This impact is realized in three ways. The first is the mental influence on other people's thinking. In addition, other people's feelings and beliefs can be the object of influence. It is often easier for a person to grasp and accept new ideas and thoughts than to change their views and feelings. And finally, the third way is behavioral influence, when leadership aims to change behavior, that is, action.

The behavior of a leader is determined by two main indicators: the degree of directivity in leadership and the support that the leader provides to his subordinates. The leader should act as a coach (coach-mentor). Subordinates may have a desire to complete the task but may lack the necessary skills and competencies. In this case, the leader, who is the bearer of this style, continues to provide leadership and provide the necessary mentoring assistance to staff seeking to improve their skills. This style of leadership is prevalent in the world today, and is a good fit for the health care system.

The main qualities of a leader can be considered the vision of prospects, the ability to unite the team and lead it, to serve as a reliable protection for the team – from the doctor, the head of the department to the chief doctor. Only with the above qualities and experience, can a professional have every reason to become an effective leader.

In today's context, the most important issue in the field of health care management is the management of changes caused by medical reform. Changing leaders in every field of activity, healthcare is no exception, is a painful process. Focusing on the future, leaders must be able to cope with the inevitable challenges that the organization has to develop. In doing so, developing and implementing a vision for the future can disrupt the organization's equilibrium by releasing both support and resistance forces.

A true leader must have the appropriate knowledge, skills, abilities and qualities so as not to disrupt the health care system in the current difficult transition period, but, conversely, to find at each level of management such options that can prevent and even improve its quality.

Одержано 12.09.2019.

УДК 664:658.1
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-4

MAŁGORZATA GÓRKA,
PhD Eng, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland)

BOGUSŁAW ŚLUSARCZYK,
Prof. UR, PhD, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland)

BARBARA KROCHMAL-MARCZAK,
PhD Eng, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland)

QUALITY MANAGEMENT AND FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE POLISH FOOD INDUSTRY

У статті проаналізовано системи управління якістю та стандарти, що застосовуються компаніями харчової промисловості. Описано обов'язкові системи: Good Hygiene Practices (GHP), Good Manufacturing Practices (GMP) та системи аналізу небезпек та критичної точки контролю (HACCP), а також ті, які є добровільними для виробників: ISO 22000, ISO 9001, BRC, IFS. Їх реалізація важлива для забезпечення якості та безпечності харчових продуктів для споживачів. Крім того, сертифікація також є одним з важливих факторів підвищення конкурентоспроможності компаній.

Підприємства, що працюють на ринку, особливо в харчовій промисловості, зобов'язані використовувати Good Hygiene Practices (GHP), Good Manufacturing Practice (GMP) та Аналіз небезпек та критичного контролю (HACCP). Деякі з них не обмежуються лише вищезазначеним – вони також впроваджують необов'язкові системи, такі як ISO 22000 або ISO 9001. Приватні стандарти також відіграють принципову роль. Багато в чому це пов'язано з наявністю розгалужених торгових мереж. Харчові компанії, які хочуть співпрацювати з ними, повинні мати впроваджені стандарти: Глобальні стандарти безпеки харчових продуктів BRC та/або Міжнародні рекомендовані стандарти IFS Food. Стандарти BRC та IFS розроблені для виробників продуктів харчування. Необхідною умовою їх розвитку стала уніфікація вимог до постачальників у галузі безпеки харчових продуктів. Сертифікат, виданий акредитованими органами з сертифікації, – це документ, який підтверджує, що вимоги були виконані. На жаль, існує проблема взаємного визнання цих сертифікатів одержувачами. Компанії, що співпрацюють з різними торговими мережами, змушені застосовувати обидва ці стандарти.

Ключові слова: *якість, система менеджменту, стандарти, безпека харчових продуктів.*

В статье проанализированы системы управления качеством и стандарты, применяемые компаниями пищевой промышленности. Описаны обязательные системы: Good Hygiene Practices (GHP), Good Manufacturing Practices (GMP) и системы анализа опасностей и критической точки контроля (HACCP), а также те, которые являются добровольными для производителей: ISO 22000, ISO 9001, BRC, IFS. Их реализация важна

 © M. Górka, B. Ślusarczyk, B. Krochmal-Marczak, 2019

для обеспечения качества и безопасности пищевых продуктов для потребителей. Кроме того, сертификация также является одним из важных факторов повышения конкурентоспособности компаний.

Предприятия, работающие на рынке, особенно в пищевой промышленности, обязаны использовать Good Hygiene Practices (GHP), Good Manufacturing Practice (GMP) и Анализ опасностей и критического контроля (HACCP). Некоторые из них не ограничиваются только вышеупомянутым – они также внедряют необязательные системы, такие как ISO 22000 или ISO 9001. Частные стандарты также играют принципиальную роль. Во многом это связано с наличием разветвленных торговых сетей. Пищевые компании, которые хотят сотрудничать с ними, должны иметь внедренные стандарты: Глобальные стандарты безопасности пищевых продуктов BRC и/или Международные рекомендованные стандарты IFS Food. Стандарты BRC и IFS разработаны для производителей продуктов питания. Необходимым условием их развития стала унификация требований к поставщикам в области безопасности пищевых продуктов. Сертификат, выданный аккредитованными органами по сертификации – это документ, подтверждающий, что требования были выполнены. К сожалению, существует проблема взаимного признания этих сертификатов получателями. Компании, которые сотрудничают с различными торговыми сетями, вынуждены применять оба эти стандарта.

Ключевые слова: *качество, система менеджмента, стандарты, безопасность пищевых продуктов.*

Introduction. Globalization has caused companies to face stronger competition on the market. The factor that gains more importance is quality, which consists in meeting the current and future customer needs. Focusing on the customer, meeting his expectations, is a basic condition for the functioning of any company in the market.

Legal regulations in the field of food safety. The main legal regulations in the field of food safety are the Food Law of the European Union, which refers to the FAO/WHO Codex Alimentarius, which was developed by the Codex Alimentarius Commission, established by the United Nations Food and Agriculture Organization (FAO) and the World Health Organization (WHO). This Codex contains a set of internationally accepted food standards, codes of practice, recommendations and guidelines. In addition, it contains a number of general and specific standards for ensuring food safety. In particular, the International Code of Practice – General Principles of Food Hygiene – and its Annex, including the Hazard Analysis System and the Critical Control Point – HACCP, may be relevant. The purpose of the functioning of Codex Alimentarius is to take care of consumer health protection and provide guarantees of applying fair practice in the entire food industry, in order for food introduced to the market to be safe and of good quality.

The main legal regulations covering the issues of food hygiene and safety in the European Union are the Regulations of the European Parliament and the Council: – No. 178/2002 of 28 January 2002 on general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority and specifying procedures in the field of food safety – No. 852/2004 of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs. No. 853/2004 of 29 April 2004 laying down specific hygiene rules for food of animal origin; – No. 854/2004 of 29 April 2004 laying down specific rules for the organization of official controls on products of animal origin intended for human consumption; – No. 882/2004 of 29 April 2004 on official controls

performed to ensure the verification of compliance with feed and food law, animal health and animal welfare rules. In Poland, the basic framework legal act regulating these issues is the Act of 25 August 2006 on Food and Nutrition Safety.

Obligatory quality management systems. The obligatory quality management systems, the principles of which must be implemented in food plants in the European Union, include: – Good Hygienic Practice (GHP), – Good Manufacturing Practice (GMP), – Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).

Implementation and application of Good Hygiene Practice and Good Manufacturing Practice in companies producing and/or trading in food has been in force since 20 July 2000. On the other hand, the implementation and application of the principles of HACCP system is obligatory from: – 1 December 1996 in enterprises producing and marketing dietetic products and nutrients; – 1 May 2004, i.e. from the date of Poland's accession to the European Union, in enterprises involved in the production and/or marketing of food. The starting point for implementation of quality management systems in food plants is the introduction of the principles of Good Hygiene Practice and Good Manufacturing Practice. The Good Hygiene Practice (GHP) is "action that must be taken and hygiene conditions that must be met and controlled at all stages of production or marketing to ensure food safety." The principles of good hygiene practice are identified with the Prerequisite Programmes and include: – localization, environment and infrastructure of the plant, – plant facilities and their functional layout, – machinery and equipment, – washing and disinfection processes, – water supply, – waste control, pest prevention and control, – staff training, – staff hygiene, – keeping documentation and records on GHP. The Good Manufacturing Practice (GMP) is "action that must be taken and conditions that must be met for food production to take place in a manner that ensures food safety, in accordance with its intended use." Good Manufacturing Practice applies: – acceptance of raw materials and materials, – storage and handling of raw materials, – pre-treatment processes, – basic processing processes, – internal transport, – storage of finished products, – external transport and distribution of products.

The Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) is a "procedure to ensure food safety by identifying and assessing the scale of hazards from the point of view of food health requirements and the risk of hazards occurring during all stages of food production and marketing; the system also aims to identify methods for eliminating or reducing hazards and establishing corrective actions." The producer or the entity marketing food is directly and completely responsible for food safety – hazard analysis, – determination of critical control points, – determination of critical limits, – determination and introduction of monitoring system at critical control points, – determination of corrective actions, – determination of verification procedure, – development and maintenance of HACCP system documentation.

Hazard identification is the identification of all types of threats that must be prevented, eliminated or reduced to an acceptable level. The significance of these threats is assessed and risk analysis is carried out. Critical Control Points (CCPs) are defined as the selection of places to be subject to the necessary control, preventing or eliminating food safety risks or reducing the risk to an acceptable level. Setting critical limits (tolerance limits) is the adoption of specific criteria for

checkpoints. Critical limits separate the acceptability or unacceptability of the prevention, elimination or reduction of identified hazards. Introduction of a monitoring system shall consist in establishing and implementing effective monitoring procedures at critical control points. The purpose of monitoring is to provide assurance that a specified critical control point is under control. For each critical control point, corrective actions to be taken in case a CCP does not meet the established requirements should be identified. These actions should be established in advance so that, if a deviation from the critical limit is detected by monitoring, they can be taken without hesitation. The purpose of verification is to determine whether the measures referred to in points 1 to 6 are working properly, i.e. whether the implemented HACCP system is functioning properly and is therefore effective. HACCP procedures must be documented. Efficient and accurate documentation is an important element of the HACCP system application, because the documentation is the basis for assessment of the correctness of system functioning. According to Codex Alimentarius recommendations, the HACCP system should be implemented using twelve steps (Turlejska and Pelzner, 2013):

– Creation of a HACCP team
– Product description
– Determination of the intended use of product by the consumer
– Development of a chart (flowchart) of the technological process
– Verification of the technological process diagram
– Identification and analysis of all potential hazards (Principle 1)
– Determination of critical control points – CCP (Principle 2)
– Establishment of limits for each CCP (Principle 3)
– Establishment of a monitoring system for each CCP (Principle 4)
– Establishment of corrective actions (Principle 5)
– Establishment of a verification procedure (Principle 6)
– Record keeping (Principle 7).

The HACCP system is a quality management method: – systematic – is based on the implementation of seven basic principles, – specific – is developed individually for each company, – preventive – its essence is to prevent the occurrence of potential threats to food safety, – critical and creative – requires constant search for new solutions, – requires teamwork, as employees of various specialties are involved here. It is obligatory to implement the principles of HACCP system, however, there is no obligation to hold a certificate. Nevertheless, some food plants are subject to the certification process. Companies take these actions, because having a certificate by the organization increases its credibility with business partners, thus contributing to the improvement of competitiveness.

Non-obligatory quality management systems. In addition to the obligatory quality systems, there are also non-obligatory systems and standards. The most important and most frequently used systems and standards in food production companies are: – ISO 22000 – Food Safety Management – ISO 9001 – Quality Management – International Featured Standards – IFS Food – BRC Global Standards for Food Safety. The ISO 22000 family of standards – Food safety management, like other ISO standards, is issued by the International Organization for Standardization (ISO). It was published in 2005. It is an extended version of the HACCP system. The idea behind its

development was to create conditions that would enable the identification, control and management of hazards that may occur during the production and storage of food products (Kędzior and Pitasińska, 2005). Ensuring food safety along the entire food chain is particularly important in a globalized world, where products sometimes cross several borders before reaching the final consumer. The ISO 22000 standards are dedicated to all entities directly and indirectly involved in the production and marketing of food, i.e. "from farm to fork". They are specifically designed for use by organizations seeking a more focused, coherent and integrated food safety management system than required by law. ISO 22000 combines the key elements necessary to ensure food safety. It takes into account the initial programmes, HACCP principles, the management system and communication between the different actors in the food chain (Upper 2008).

The family of ISO 22000 standards includes:

ISO 22000:2005 (PN-EN ISO 22000:2006) – contains general guidelines for food safety management;

ISO 22004:2014 – contains general information on the application of ISO 22000;

ISO 22005:2007 – focuses on traceability in the feed and food chain;

ISO / TS 22002-1:2009 – contains specific conditions for the food production;

ISO / TS 22002-2:2013 – contains specific prerequisites for catering;

ISO / TS 22002-3:2011 – contains detailed conditions for breeding;

ISO / TS 22002-4:2013 – contains detailed conditions for the production of food packaging;

ISO / TS 22003: 2013 – contains guidelines for control and certification bodies.

The requirements of ISO 22000 can be successfully applied by all actors in the food chain: – manufacturers of agricultural products, fodder, primary products; – transport and logistics companies; – wholesale trade; – retail trade (shops, markets); – bars, restaurants, catering; – manufacturers of machinery and equipment; – producers of packaging, – producers of cleaning products; – producers of ingredients and additives; – producers of pesticides, fertilizers, medicines, dietetic products.

ISO standards of 9000 series – Quality management was first published in 1987. They currently include: – ISO 9001:2015 – specifies the requirements for the quality management system; – ISO 9000:2015 – covers basic terms and language; – ISO 9004:2009 – contains guidelines for further improvement of the organization in particular aspects of the existing management system; – ISO 19011:2011 – specifies guidelines for internal and external audits of the quality management systems. One standard in this family that is certified is ISO 9001:2015. This is currently the most popular standard of all international standards. This is due to its universal character. It can be used in all organizations, regardless of the type of business activity, and thus also by companies in the food industry. The ISO 9004: 2009 standard is recommended for those organizations that want to improve their system higher than the requirements of ISO 9001 (e.g. in terms of effectiveness and efficiency). Each paragraph of the ISO 9001 standard is covered and developed here, so that the

user gets instructions on how to improve a given paragraph of the ISO 9001 standard. The quality management system according to ISO 9000 is based on eight principles (Wawak 2011):

– Customer orientation
– Leadership
– Employee involvement
– Process approach
– Systemic approach to management
– Continuous improvement
– Fact-based decision making
– Mutually beneficial relations with suppliers.

In some cases, the implementation of these systems is not sufficient. Companies that offer their products to large retail chains must have implemented and hold certificates of standards: Global Standards for Food Safety BRC and/or International Featured Standards IFS Food. BRC Global Standards for Food Safety is owned by the British Retail Consortium (BRC). The standard was first published in 1998 and developed two years earlier. Since then, it has been regularly updated to keep abreast of the latest developments in food safety. Since 1 July 2015, the 7th version of this standard has been in force. The document is addressed to food producers and private label suppliers to British hypermarkets and other international networks. It is used in more than 120 countries. Due to the high demand and in order to facilitate the implementation of the standard in food industry companies around the world, the standard has been translated into many languages, including Chinese. The objectives of BRC Global Standards for Food Safety are (Jeznach 2007):

– definition of requirements for the safety and quality of food products and their compliance with legal requirements,

– standardization of requirements for all food producers and food chain participants supplying private label products to retail chains,

– approval of specific rules, which are the basis for certification of companies supplying products to retail chains,

– standardization of rules for qualification of suppliers and reduction of the number of audits.

– Requirements of the BRC standard, included in chapter II of the standard, are related in detail to (BRC 2015):

– Involvement of the highest management – its continuous improvement, organizational structure, responsibility and authority of management staff.

– Food safety plan – twelve steps in the implementation of HACCP system.

– Food safety and quality management system – including documentation, monitoring and approval of suppliers and raw materials, internal audits, corrective and preventive actions, supervision of non-compliant products, traceability, complaint handling, customer orientation.

– Standards concerning the plant – in the scope of, among others: external standards, safety, plant layout, sequence of processes and movement of personnel, media, equipment, inspections, pollution control, maintenance of hygiene and order, waste management, storage, shipping and transport.

– Product control – design, development, labelling, control, authenticity and release of products, packaging, allergen monitoring.

– Process control – operation control, labeled and packaging control, quantity: weight, volume, number of pieces; calibration and control of measuring and monitoring devices.

– Personnel – training, personal hygiene, medical examinations, protective clothing.

The BRC standard sets out certain requirements that are considered to be critical during certification and are referred to as "essential requirements".

Non-compliance with the above fundamental requirements leads to failure to issue or withdrawal of the certificate.

Conclusion. Enterprises operating on the market, especially in the food industry, are obliged to use Good Hygiene Practice (GHP), Good Manufacturing Practice (GMP) and Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) systems. Some of them are not limited only to the above – they also implement non-compulsory systems, such as ISO 22000 or ISO 9001. Private standards also have a fundamental role. This is largely due to the presence of extensive retail chains. Food companies that want to cooperate with them must have implemented standards: Global Standards for Food Safety BRC and/or International Featured Standards IFS Food. The BRC and IFS standards have been developed for food manufacturers. The prerequisite for their development was the unification of requirements for suppliers in the field of food safety. A certificate issued by accredited certification bodies is a document confirming that the requirements have been met. Unfortunately, there is a problem of mutual recognition of these certificates by recipients. Companies cooperating with different retail chains are forced to implement both these standards.

Bibliography

1. BRC Globalna Norma Bezpieczeństwa Żywności, Edycja 7, British Reatail Consortium, Londyn styczeń, 2015, s. 9–56.

2. Górna J. Istota wymagań standardu ISO 22000:2005 w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego mleka / J. Górna // Journal of Agribusiness and Rural Development. – 2008. – № 3 (9). – S. 83.

3. Jeznach M. Międzynarodowe standardy zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności w branży rolno-spożywczej / M. Jeznach // Problemy Rolnictwa Światowego. – 2007. – T. 2 (17), zeszyt 2. – S. 64.

4. Kędzior W. Systemy jakości w przemyśle spożywczym / W. Kędzior, J. Pitasińska // Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. – Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2005. – Zeszyt № 678. – S. 8.

5. Turlejska H. Wdrażanie systemu HACCP w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Poradnik dla kierujących zakładem / H. Turlejska, U. Pelzner; Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA). – Warszawa, 2013. – S. 14–16.

6. Wawak S. Zarządzanie jakością. Postawy, systemy i narzędzia / S. Wawak. – Gliwice: Helion, 2011. – S. 70.

References

1. *BRC Globalna Norma Bezpieczeństwa Żywności* [BRC Global Food Safety Standard]. Edycja 7, British Reatail Consortium, Londyn styczeń 2015, pp. 9-56.

2. Górna J. (2008). *Istota wymagań standardu ISO 22000:2005 w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego mleka* [The essence of the requirements of the ISO 22000:2005 standard in the aspect of ensuring health safety of milk]. Journal of Agribusiness and Rural Development, no. 3 (9), p. 83.

3. Jeznach M. (2007). *Międzynarodowe standardy zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności w branży rolno-spożywczej* [International standards for quality management and food safety in the agri-food industry]. Problemy Rolnictwa Światowego, vol. 2 (17), book 2, p. 64.

4. Kędzior W., Pitasińska J. (2005). *Systemy jakości w przemyśle spożywczym* [Quality systems in the food industry]. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, book no. 678, Akademia Ekonomiczna, Kraków, p. 8.

5. Turlejska H., Pelzner U. (2013). *Wdrażanie systemu HACCP w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Poradnik dla kierujących zakładem* [Implementation of the HACCP system in small and medium enterprises in the food sector. Guide for plant managers]. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA), Warszawa, pp. 14-16.

6. Wawak S. (2011). *Zarządzanie jakością. Postawy, systemy i narzędzia* [Quality management. Fundamentals, systems and tools], Helion, Gliwice, p. 70.

QUALITY MANAGEMENT AND FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE POLISH FOOD INDUSTRY

Małgorzata Górka. Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland).

E-mail: malgosiagorka@poczta.onet.pl

Bogusław Ślusarczyk, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland).

E-mail: boguslaw.slusarczyk@gmail.com

Barbara Krochmal-Marczak, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland).

E-mail: bkmarczak@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-4

Key words: *quality, system management, standards, food safety.*

The paper presents quality management systems and standards applied by food industry companies. It describes obligatory systems: Good Hygiene Practices (GHP), Good Manufacturing Practices (GMP) and Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) systems, as well as those which are voluntary for manufacturers: ISO 22000, ISO 9001, BRC, IFS. Their implementation is important for ensuring quality and food safety for consumers. In addition, certification is also one of the important factors in increasing the competitiveness of companies.

Enterprises operating on the market, especially in the food industry, are obliged to use Good Hygiene Practice (GHP), Good Manufacturing Practice (GMP) and Hazard Analysis

and Critical Control Point (HACCP) systems. Some of them are not limited only to the above – they also implement non-compulsory systems, such as ISO 22000 or ISO 9001. Private standards also have a fundamental role. This is largely due to the presence of extensive retail chains. Food companies that want to cooperate with them must have implemented standards: Global Standards for Food Safety BRC and/or International Featured Standards IFS Food. The BRC and IFS standards have been developed for food manufacturers. The prerequisite for their development was the unification of requirements for suppliers in the field of food safety. A certificate issued by accredited certification bodies is a document confirming that the requirements have been met. Unfortunately, there is a problem of mutual recognition of these certificates by recipients. Companies cooperating with different retail chains are forced to implement both these standards.

Одержано 27.09.2019.

УДК 658.8
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-5

DAMIAN DUBIS,
PhD Eng., Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland)

SANDRA CYBOWICZ,
Eng., Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland)

BARRIERS OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION ON AN EXAMPLE OF GLASS MANUFACTURING ENTERPRISE

Метою статті є опис бар'єрів та проблем, що виникли під час впровадження інтегрованої системи управління на заводі скляної промисловості. Описано теоретичні основи проблеми, охарактеризовано бар'єри, визначені в ході дослідження. Було проведено опитування серед діловодів та виробничих працівників різних відділів фабрики. Дослідження проводилося на вибірці ста десяти працівників підприємства. До числа респондентів увійшло півсотні людей, які працюють на адміністративних посадах, і шістдесят людей, які працюють на виробничих посадах.

Найважливішими бар'єрами, виявленими на етапі підготовки до впровадження, були: відсутність усвідомлення переваг впровадження, тривожність щодо змін, короткий час, витрачений на навчання. Найбільші перешкоди, відзначені в процесі впровадження інтегрованої системи управління, такі: труднощі в усуненні існуючих шкідливих звичок (16,6%), занадто велика формалізація системи (12,6%), відсутність зв'язку між відділами (12,6%) та опір працівників (12,6%). Половина виробничих працівників вважає, що навчання проводилося дуже погано. Вся інформація була надана дуже складно. Багато змісту було подано в загальній формі. Найважливішими бар'єрами, виявленими на етапі впровадження, були труднощі подолання старих звичок. Труднощі в роботі із складною системною документацією також розглядалися як бар'єр. Службові працівники вважають систему занадто формалізованою. Понад 82% респондентів відповіли, що після впровадження системи кількість справ зросла. На етапі вдосконалення системи найбільшим бар'єром був опір працівників до змін. Ще одним бар'єром на цьому етапі була відсутність залучення працівників до вдосконалення системи.

За результатами дослідження з'ясовано, що адміністративний персонал приділяє найбільшу увагу проблемам недостатньої обізнаності щодо переваг впровадження системи управління, а також бар'єру опору працівників та труднощам в усуненні старих звичок працівників; виробничий персонал приділяє найбільшу увагу проблемі звикання до старих звичок та бар'єру недостатньої інформації про процес впровадження. Разом з тим і адміністративний, і виробничий персонал звертають увагу на занадто велику формалізацію системи управління.

Ключові слова: *система управління, бар'єри, скло, ISO 9001.*

© D. Dubis, S. Cybowicz, 2019

Целью данной работы является описание барьеров и проблем, возникших при внедрении интегрированной системы управления на заводе стекольной промышленности. Описаны теоретические основы проблемы, определены барьеры, выявленные в ходе исследования. Был проведен опрос среди канцелярских и производственных рабочих из различных отделов завода. Наиболее важными препятствиями, выявленными на этапе подготовки к внедрению, являются: отсутствие осведомленности о преимуществах реализации, связанная с этим тревожность, короткое время, затрачиваемое на обучение. Половина производственных рабочих считают, что обучение проводилось очень плохо. Вся информация была представлена в очень сложном виде. Много контента было дано слишком обобщенно. Наиболее важными барьерами, выявленными на этапе реализации, были: преодоление трудностей в борьбе со старыми привычками. Трудности в работе со сложной системной документацией также считались препятствием. Работники канцелярии считают систему слишком формализованной. Более 82% респондентов ответили, что после внедрения системы количество дел увеличилось. На этапе совершенствования системы самым большим препятствием было сопротивление работников изменениям. Еще одним препятствием на этом этапе было отсутствие участия работников в улучшении системы.

Ключевые слова: *система управления, барьеры, стекло, ISO 9001.*

Introduction. Integrated Management System (IMS) according ISO 9001may be used by top management to put an organization in order. Many organizations hope that implementation will help them to develop and to strengthen their market position. Yet during the process of implementation some barriers may occur and it could be sometimes difficult to overcome them. Employees may find it difficult to put theory into practice, interpretation of ISO requirements also may cause problems.

There are numerous papers concerning this issue. Studies have been conducted in:

– production companies(Gajdzik, 2014) (Ligarski, 2007);
– medical facilities (Gruca-Wójtowicz, 2008);
– food industry(Łuczka-Bakuła, 2012);
– commune offices (Batko, 2008).

It has been observed that there is few research conducted in glass industry. This is the reason why this type of research has been conducted. The purpose of the research was to identify benefits from Integrated management system implementation in the company from this particular sector.

Literature review. The process of implementing IMS is usually divided into three stages:

– preparation for implementation – implementation plan development, pre-development audit;
– implementation – employees training, documentation preparation, process identification;
– management system improvement – audits, process monitoring, corrective actions, (Hamrol, 2017) (Kowalczyk, 2011) (Tabor, 2004).

At every stage different problems may occur ex.:

– psychological barriers;
– lack of management involvement;
– lack of proper training system;
– lack of resources (human resources, finances, infrastructure).

The vast majority of researchers pay attention to the psychological barrier, i.e. the so-called employee resistance. This resistance may cause problems such as:

– inadequate information regarding the entire system implementation process;

– lack of trust in new solutions;

– getting used to the current state of affairs;

– unwillingness to determine responsibility for given duties. (Batko, 2008) (Gruca-Wójtowicz, 2008) (Kowalczyk, 2011) (Ligarski, 2007) (Łuczka-Bakuła, 2012) (Smolarek, 2009) (Zimon, 2011).

When preparing for system implementation, many companies do not have precise information about the processes occurring in the organization, which is a barrier to the implementation of the system at the very beginning of this operation (Gajdzik, 2014) (Gruca-Wójtowicz, 2008). The financial barrier is much more common in small and medium-sized enterprises. Company must have adequate financial resources to hire new specialists or employees. Help of a consulting company and system certification as well as its subsequent maintenance can also be a great cost. (Batko, 2008) (Gruca-Wójtowicz, 2008) (Ligarski, 2007) (Łuczka-Bakuła, 2012) (Zimon, 2011) (Zimon, 2015).

When implementing the system, one may encounter difficulty in developing system documentation. The inexperienced implementation team can:

– prepare too accurate documentation, which may lead to bureaucratization of the system,

– develop documentation that bypasses certain processes – noproper procedures or forms,

Another problem may be employees' lack of trust in electronic documentation. Young employees are usually convinced of this type of documentation. The documentation should be consistent and compatible. There must be no situation where the form does not comply with the procedure to which it applies. (Batko, 2008) (Gajdzik, 2014) (Gruca-Wójtowicz, 2008) (Zimon, 2011).

The reason for developing inadequate system documentation is, among others, incorrect recognition of the main and auxiliary processes taking place in the enterprise. The lack of this type of information can not only cause problems during the preparation of documentation, but can also be the reason for the incorrect flow of information. (Gruca-Wójtowicz, 2008) (Ligarski, 2007) (Zimon, 2011).

Some organizations are struggling with the barrier of lack of management involvement. Without the support of top management, it is not possible to implement an efficiently functioning system. The staff should, as the standards state, show commitment at every stage of implementing or improving the system. (Gruca-Wójtowicz, 2008) (Hamrol, 2005) (Kowalczyk, 2011) (Ligarski, 2007) (Łuczka-Bakuła, 2012).

Another obstacle concerns the lack of awareness of the benefits of implementing a management system. This ignorance also results in the aforementioned psychological barrier (Ligarski, 2007).

Many researchers note the communication barrier. The management or implementation team should inform all employees about the stages of work. In order

for this communication to be possible, the company should have appropriate communication channels, which may include:

– telephone contact;

– e-mail;

– computer support platform for the Management System;

– direct contact (for example, manager – employee).

Not only communication between the employee and supervisor is important here, but also inter-departmental communication. (Gruca-Wójtowicz, 2008) (Hamrol, 2005) (Kowalczyk, 2011) (Lambert, 1999) (Smolarek, 2009).

Time pressure can be the main reason that could lead to implementation failure. Inadequate planning of implementation time, tight deadlines can generate stress and tension among employees. This tense situation can turn into a psychological barrier. (Urbaniak, 2006) (Zimon, 2011).

During the improvement phase, the organization must monitor and measure the effectiveness of the processes. Sometimes process owners may have a problem developing a suitable process meter, and this may be due to:

– lack of experience;

– lack of knowledge about the functioning of the system and improvement methods;

– lack of knowledge about the relationship between the components of a given process;

– lack of financial resources. (Gajdzik, 2014) (Gruca-Wójtowicz, 2008) (Hamrol, 2005) (Ligarski, 2007) (Zimon, 2011).

To be able to conduct internal audits properly, the organization should have the appropriate people who have the appropriate training and experience in auditing. Unfortunately, if management does not provide adequate training, auditors will not have the appropriate competences (Gruca-Wójtowicz, 2008) (Zimon, 2011) Batko in her paper indicates that employees may experience so-called topic fatigue regarding management system implementation. (Batko, 2008) Information overload, too fast pace and pressure may result in employees not being interested in new projects, and improving existing ones.

Material and research methods. The examined company is located in the Podkarpackie Voivodeship. Its main activity is focused on the production of domestic glass. The Integrated Management System of the examined enterprise was built based on the requirements of the PN-EN ISO 9001, PN-EN ISO 14001, and PN-N-18001 standards. The system documentation was placed on a dedicated IT platform.

The research was carried out on a sample of one hundred and ten employees of the surveyed enterprise using surveys for this purpose. The respondents included fifty people working in administrative positions and sixty people working in production positions.

Barriers noted among office employees. According to respondents, the biggest problems noted before starting the system implementation were: lack of awareness about the benefits of implementing the management system (22,7%), fear of change (21,4%), too little time devoted to training (18,8%), problems with the interpretation of norm requirements (12,3%). These results are presented in Fig. 1.

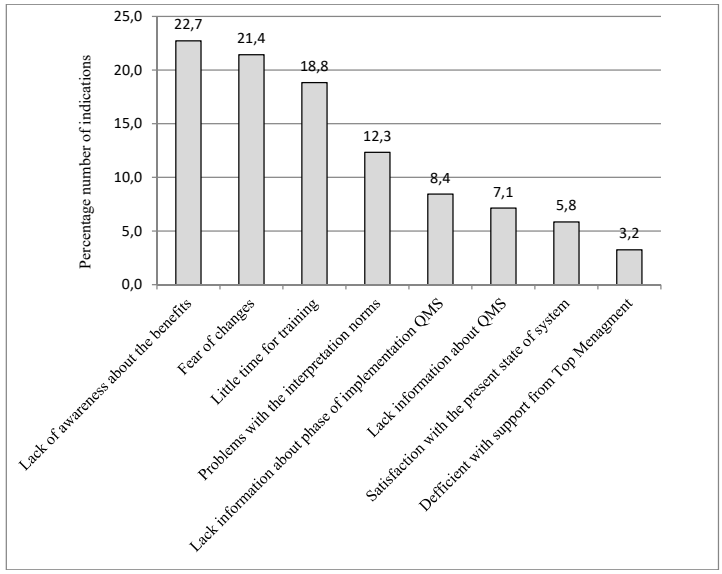

Fig. 1. Barriers to implementing IMS
Source: Own study.

The biggest obstacles noted during the implementation process of the Integrated Management System were: difficulties in eliminating existing bad habits (16,6%), too much formalization of the system (12,6%), lack of communication between departments (12,6%) and resistance of employees (12,6%). Detailed data is presented in Fig. 2.

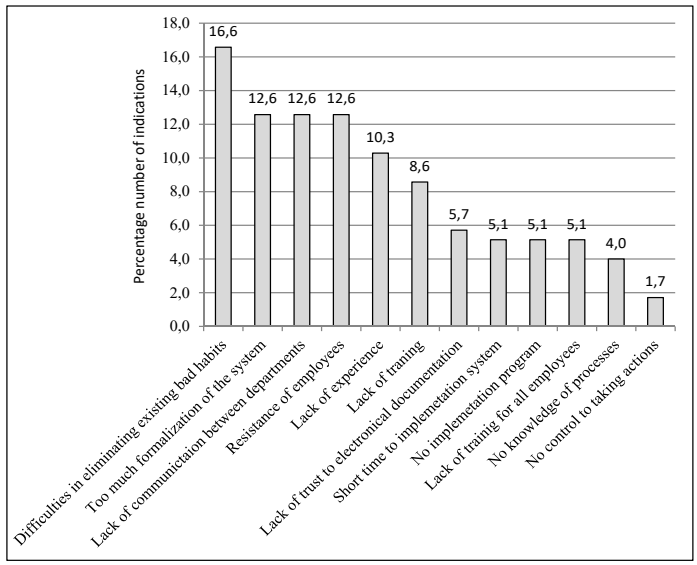

Fig. 2. Barriers during the implementation of IMS
Source: Own study.

The next question concerned the problems noted at the stage of improvement of the already implemented management system. The biggest problem turned out to be employee resistance regarding changes (19,1%). The next place is occupied by the lack of employee involvement in system improvement (17,8%), and no idea how to use tools for process improvement. Detailed data is presented in Fig. 3.

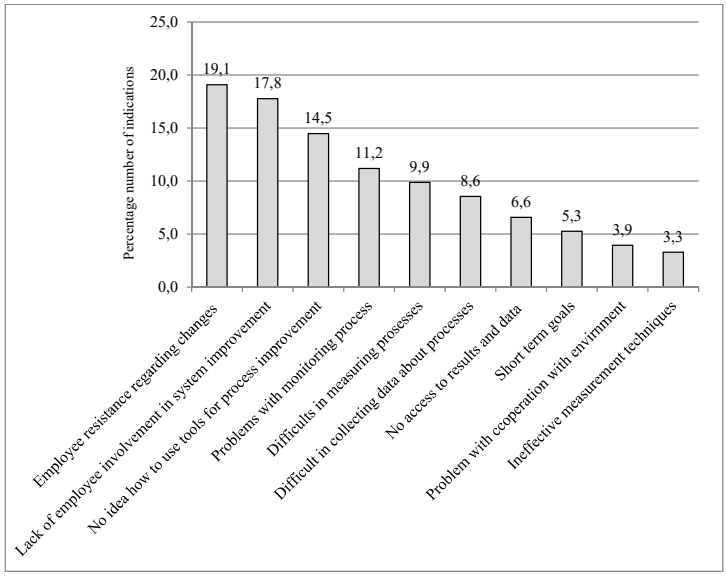

Fig. 3. Barriers noted after the implementation of IMS
Source: Own study.

Barriers noted among production employees. The first question concerned the effectiveness of the initial training regarding the Integrated Management System. Such training takes place during the recruitment of a new employee. Half of the respondents (50%) stated that the training regarding the Management System was not effective. However, 45% state that the training was effective. Only 5% of respondents did not participate in this training. Another question concerned the reason for the lack of training effectiveness. The largest percentage of respondents (40,8%) said that the form of training was poorly planned. The training is a short conversation that follows after the trainee has read the paper information. Another 35,2% of respondents say that the problem lies in the transmission of information in a complicated manner. The smallest percentage of people (23,9%) indicated too general information as the reason. The data is presented in Fig. 4.

The next question concerned the barriers that arose during the entire implementation process of the Integrated Management System. The most difficulties (17.9%) were recorded in overcoming old, incorrect habits. This is a common problem which is also pointed out by the administrative staff. The next two difficulties obtained both 17,4% of respondents' responses. The first concerns insufficient information regarding the implementation of the Integrated Management System, and the next concerns the lack of experience in using documentation. Another 10,9% of respondents claim that the implementation team has developed too extensive system documentation. Detailed data is presented in Fig. 5.

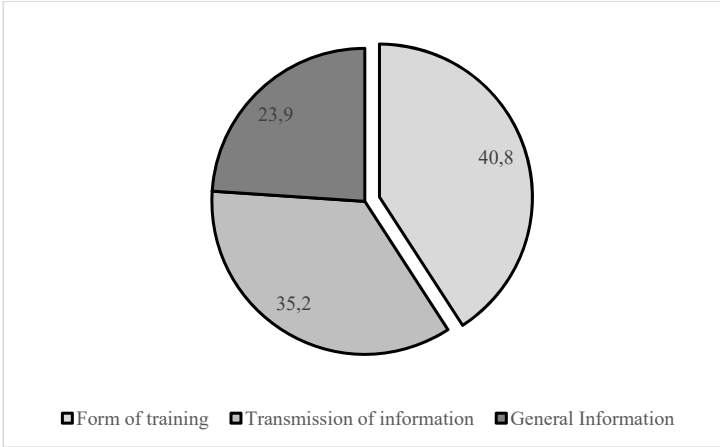

Fig. 4. Components of the IMS employee training process that need to be improved
Source: Own study.

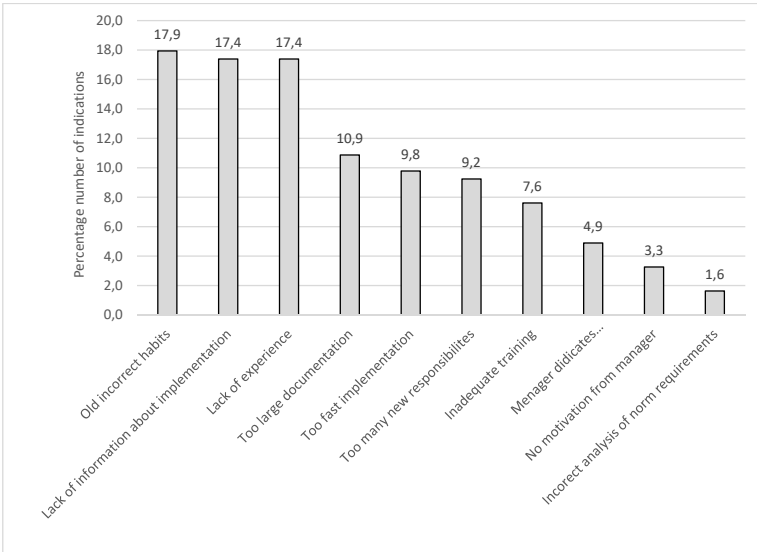

Fig. 5. Barriers during IMS implementation
Source: Own study.

The next question concerned new obligations that were assigned to employees after the implementation of the Integrated Management System. The vast majority of respondents, constituting 82% of the surveyed group, stated that after the implementation of the Management System at their work positions, the number of duties increased. In contrast, 18% of the surveyed group said that there were no additional responsibilities at their workplace. In turn, when asked about the type of

new obligations, the largest percentage of respondents, representing 22,8% of respondents, pointed to the need for more thorough checking of the product in terms of customer requirements. Another obligation seen as burdensome is the need to report any system irregularities to the supervisor. This fact is signaled by 12,3% of respondents. Two groups of 10,5% each pay attention to two very important facts. The first of them concerns the fact that each stage of the production process should be documented using production cards. Another obligation mentioned here concerns the customer's requirements, namely the packaging of goods – paying special attention to labels, collective and unit packaging, to the protection of goods (bubble wrap, trusses, spacers). Detailed data is presented in Fig. 6.

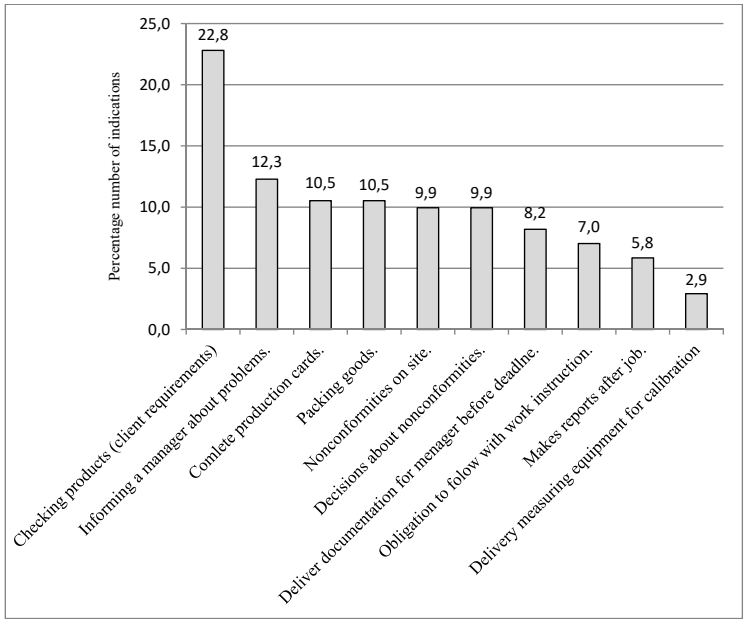

Fig. 6. New obligations after the implementation of IMS in a production workplace
Source: Own study.

Conclusions. The aim of the study was to examine issues related to the barriers noted during the implementation process of the Integrated Management System in a company from the glass industry. On the basis of the conducted research it was noticed that:

– The Administrative Personnel pays the most attention to problems regarding the lack of awareness about the benefits of implementing a management system, as well as the barrier of employee resistance and difficulties in eliminating old employee habits.

– Production staff pay the most attention to the problem of getting used to old habits and to the barrier of insufficient information about the implementation process.

– Both the administrative and production staff pay attention to too much formalization of the management system.

Bibliography

1. Batko R. Bariery, negatywne skutki i korzyści wdrożenia systemu zarządzania jakością w urzędzie gminy / R. Batko // Zarządzanie Jakością. – 2008. – № 2. – S. 56–61.

2. Gajdzik B. Bariery systemowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach / B. Gajdzik // Problemy Jakości. – 2014. – № 5. – S. 23–28.

3. Gruca-Wójtowicz P. Bariery wdrażania systemów zarządzania jakością w polskich szpitalach / P. Gruca-Wójtowicz // Problemy Jakości. – 2008. – № 9. – S. 36–39.

4. Hamrol A. Zarządzanie i inżynieria jakości / A. Hamrol. – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017.

5. Kowalczyk M. Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce / M. Kowalczyk. – Warszawa: CeDeWu, 2011.

6. Lambert T. Problemy Zarządzania: 50 praktycznych modeli rozwiązań / T. Lambert. – Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1999.

7. Ligarski M.J. Ocena systemu zarządzania jakością – wyniki badań / M.J. Ligarski // Towaroznawcze Problemy Jakości. – 2007. – № 4 (13). – S. 25–35.

8. Łuczka-Bakuła W. Bariery i korzyści wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego / W. Łuczka-Bakuła // Zarządzanie i finanse. Jurnal of Management and Finance. – 2012. – № 10. – S. 5–17.

9. Smolarek T. Komunikacja wewnętrzna / T. Smolarek // Zarządzanie Jakością. – 2009. – № 1. – S. 61–62.

10. Nowoczesne Zarządzanie Jakością, TOM III. Planowanie, wdrażanie, utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością, Centrum Szkolenie i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki / red. A. Tabor, M. Rączka. – Kraków, 2004.

11. Zimon D. Trudności małych i średnich przedsiębiorstw na etapie wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania jakością / D. Zimon // Zarządzanie jakością. – 2011. – № 3. – S. 23–27.

12. Zimon D. Systemy zarządzania jakością według normy ISO 9001 w małych i średnich organizacjach / D. Zimon // Problemy Jakości. – 2015. – № 11. – S. 2–7.

References

1. Batko R. (2008). *Bariery, negatywne skutki i korzyści wdrożenia systemu zarządzania jakością w urzędzie gminy* [Barriers, negative effects and benefits of implementing a quality management system in the commune office]. Zarządzanie Jakością, no. 2, pp. 56-61.

2. Gajdzik B. (2014). *Bariery systemowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach* [Barriers to system quality management in enterprises]. Problemy Jakości, no. 5, pp. 23-28.

3. Gruca-Wójtowicz P. (2008). *Bariery wdrażania systemów zarządzania jakością w polskich szpitalach* [Barriers to the implementation of quality management systems in Polish hospitals]. Problemy Jakości, no. 9, pp. 36-39.

4. Hamrol A. (2017). *Zarządzanie i inżynieria jakości* [Quality management and engineering], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

5. Kowalczyk M. (2011). *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce* [Improving organization management in practice], CeDeWu, Warszawa.

6. Lambert T. (1999). *Problemy Zarządzania: 50 praktycznych modeli rozwiązań* [Management Problems: 50 practical solution models]. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

7. Ligarski M.J. (2007). *Ocena systemu zarządzania jakością - wyniki badań* [Assessment of quality management system - research results]. Towaroznawcze Problemy Jakości, no. 4 (13), pp. 25-35.

8. Łuczka-Bakuła W. (2012). *Bariery i korzyści wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego* [Barriers and benefits of the implementation and functioning of the quality management system in food industry enterprises]. Zarządzanie i finanse. Jurnal of Management and Finance, no. 10, pp. 5-17.

9. Smolarek T. (2009), *Komunikacja wewnętrzna* [Internal communication]. Zarządzanie Jakością, no. 1, pp. 61-62.

10. Tabor A., Rączka M. (red.) (2004). *Nowoczesne Zarządzanie Jakością* [Modern Quality Management], TOM III Planowanie, wdrażanie, utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością, Centrum Szkolenie i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, Kraków.

11. Zimon D. (2011). *Trudności małych i średnich przedsiębiorstw na etapie wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania jakością* [Difficulties of small and medium enterprises at the stage of implementing a standardized quality management system]. Zarządzanie jakością, no. 3, pp. 23-27.

12. Zimon D. (2015), *Systemy zarządzania jakością według normy ISO 9001 w małych i średnich organizacjach* [Quality management systems according to ISO 9001 in small and medium-sized organizations]. Problemy Jakości, no. 11, pp. 2-7.

BARRIERS OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION ON AN EXAMPLE OF GLASS MANUFACTURING ENTERPRISE

Damian Dubis, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland). E-mail: damian.dubis@pwsz.krosno.pl

Sandra Cybowicz, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland). E-mail: sandrulaaa26@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-5

Key words: *control system, barriers, glass, ISO 9001.*

The purpose of this paper was to describe the barriers and problems encountered during the implementation of the integrated management system at the glass industry. The theoretical foundations of the problem are described, the barriers identified during the study are characterized. Surveys were conducted among the clerks and production workers of the various departments of the factory. The survey was conducted on a sample of one hundred and

ten employees of the surveyed enterprise, using for this survey. Respondents included fifty people in administrative positions and sixty people in industrial positions.

The most important barriers identified during the preparation phase for implementation were: lack of awareness of the benefits of implementation, anxiety for change, short time spent on training. The biggest obstacles noted in the process of implementation of the integrated management system were: difficulties in eliminating existing bad habits (16.6%), over-formalization of the system (12.6%), lack of communication between departments (12.6%) and employee resistance (12.6%). Half of the production workers believe that training was poor. All the information was very difficult to provide. Much of the content was provided in a very general way. The most important barriers identified during the implementation phase were: difficulties in overcoming old habits. Difficulties with complex system documentation were also seen as a barrier. Officials find the system too formalized. More than 82% of respondents said that the number of things increased after the system was implemented. At the stage of system improvement, the biggest barrier was the resistance of employees to change. Another barrier at this stage was the lack of involvement of employees in improving the system.

The study found that administrative staff paid the greatest attention to the problems of lack of awareness of the benefits of implementing a management system, as well as the barrier of resistance to employees and difficulties in eliminating old workers' habits; production staff pays the most attention to the problem of getting used to old habits and the barrier of insufficient information about the implementation process. However, both administrative and production staff pay attention to the over-formalization of the management system.

Одержано 16.09.2019.

УДК 339.727.22
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-6

А.О. ЗАДОЯ,
доктор економічних наук, професор
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ПОРТФЕЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ У СУЧАСНОМУ СВІТІ: ЕМПІРИЧНА ПЕРЕВІРКА ГІПОТЕЗ

Сучасні дослідження міжнародних портфельних інвестицій головним чином присвячені з'ясуванню їхніх масштабів, напрямів та тенденцій. Є також праці, які побудовані на протиставленні прямих та портфельних інвестицій з точки зору їх впливу на країни-реципієнти та країни-інвестори. Узагальнюючи висловлені у цих та інших дослідженнях положення, можна виявити кілька гіпотез, які стосуються зв'язку портфельних інвестицій з масштабами та рівнем розвитку країн, а також з темпами економічного зростання.

Стаття присвячена емпіричній перевірці поширених гіпотез стосовно визначення статусу країни (реципієнта чи інвестора) залежно від розміру економіки та ступеня її розвитку і оцінки впливу портфельних інвестицій на динаміку ВВП країни. У ході проведеного аналізу на підставі даних Світового банку за останні 19 років не знайшли емпіричного підтвердження гіпотези про залежність розміру та напрямів портфельних інвестицій від розміру та рівня розвитку економіки. Розвинені країни приблизно в однакових пропорціях є як серед лідерів-реципієнтів, так і лідерів-інвесторів. Це дає підстави стверджувати, що належність до тієї чи іншої групи визначається економічною моделлю, обраною певною країною. Також можна висловити припущення, що на чисті портфельні інвестиції певною мірою впливає стан торговельного та платіжного балансу країни. Однак це положення потребує додаткової аргументації та емпіричної перевірки, що може бути метою наступних досліджень.

Для цілої низки країн існує суттєва кореляційна залежність між чистими портфельними інвестиціями та темпами економічного зростання. Частіше такий зв'язок має зворотну залежність для поточного року. Разом з тим виявлені випадки й прямої залежності (особливо при зсуві темпів економічного зростання на один рік). Таку багатоваріантність напрямів залежності можна пояснити мультифакторним взаємовпливом інвестицій та економічного зростання. Ціла низка факторів мають протилежну спрямованість впливу. Оскільки всі вони діють одночасно, то фактичний напрям зв'язку між досліджуваними показниками буде визначатися співвідношенням сили дії цих факторів.

Ключові слова: *портфельні інвестиції, країни-реципієнти, країни-інвестори, темпи приросту ВВП.*

Статья посвящена эмпирической проверке распространенных гипотез относительно определения статуса страны (реципиента или инвестора) в зависимости от размера экономики и степени ее развития и оценки влияния портфельных инвестиций на динамику ВВП страны. В ходе проведенного анализа на основании данных Всемирного банка за последние 19 лет не нашли эмпирического подтверждения гипотезы о зависимости размера и направлений портфельных инвестиций от размера и уровня развития экономики. Развитые страны примерно в одинаковых пропорциях есть как среди лидеров-реципиентов, так и лидеров-инвесторов. Это дает основания утверж-

 © А.О. Задоя, 2019

дать, что принадлежность к той или иной группе определяется экономической моделью, выбранной определенной страной. Для целого ряда стран характерна существенная корреляционная зависимость между чистыми портфельными инвестициями и темпами экономического роста. Чаще такая связь имеет обратную зависимость для текущего года. Вместе с тем выявлены случаи и прямой зависимости (особенно при сдвиге темпов экономического роста на один год). Такую многовариантность направлений зависимости можно объяснить мультифакторным взаимовлиянием инвестиций и экономического роста.

Ключевые слова: *портфельные инвестиции, страны-реципиенты, страны-инвесторы, темпы прироста ВВП.*

Історія дослідження міжнародного руху капіталу налічує уже більше 170 років. Перші кроки зі з'ясування причин переходу капіталу з однієї країни в іншу зробив ще Дж.С. Міль у своїй праці «Основи політичної економії» [1]. Майже через 100 років (у 30-х роках XX ст.) дослідники почали говорити про портфельні інвестиції. Їх аналіз передбачав, перш за все, мікроекономічний підхід. Саме дослідженню того, як формувати інвестиційний портфель, яким чином визначати його ризикованість та потенційну ефективність, присвячувалася більша кількість досліджень з портфельних інвестицій. Новим поштовхом для дослідження теорії інвестиційного портфеля стали праці лауреатів Нобелівської премії з економіки Г. Марковиця [2] та В. Шарпа [3].

Разом з тим, як наслідок активного розширення міжнародної інвестиційної діяльності, із 70–80-х років XX ст. особливого поширення набуває інше тлумачення портфельних інвестицій, яке стає протилежністю прямих іноземних інвестицій. За існуючими міжнародними стандартами портфельними вважаються інвестиції, які спрямовуються на придбання боргових цінних паперів або на придбання пайових паперів, але не більше 10% капіталу компанії. Саме такий підхід покладено в розрахунки обсягів портфельних інвестицій як у національній, та і міжнародній статистиці. У такому ж розумінні ми будемо використовувати цей термін у наших дослідженнях.

Сучасні дослідження міжнародних портфельних інвестицій головним чином присвячені з'ясуванню їх масштабів, напрямів і тенденцій [4–5]. Є також праці, які побудовані на протиставленні прямих та портфельних інвестицій з точки зору їх впливу на країни-реципієнти та країни-інвестори [6]. Узагальнюючи висловлені у цих та інших дослідженнях положення, можна виявити кілька гіпотез, які стосуються зв'язку портфельних інвестицій з масштабами та рівнем розвитку країн, а також з темпами економічного зростання.

Метою нашого аналізу є емпірична перевірка поширених гіпотез стосовно визначення статусу країни (реципієнта чи інвестора) залежно від розміру економіки та ступеня її розвитку і оцінки впливу портфельних інвестицій на динаміку ВВП країни.

Практично кожна країна на ринку міжнародних портфельних інвестицій виступає як покупцем, так і продавцем. Тому важливим є не тільки обсяг портфельних інвестицій, а й співвідношення між вхідними та ви-

хідними потоками. Якщо країна більше коштів вкладає у зарубіжні цінні папери, ніж продає за кордон своїх, то її вважають нетто-інвестором. Якщо ж ситуація протилежна, то ми маємо справу з країною нетто-реципієнтом.

Існує кілька досить поширених думок щодо зв'язку чистих портфельних інвестицій з іншими показниками розвитку країни. Значна кількість дослідників вважає, що найчастіше саме розвинені країни є головними експортерами портфельних інвестицій, тоді як країни, що розвиваються, є їх реципієнтами. Перевіримо цю гіпотезу на підставі аналізу обсягів чистих портфельних інвестицій низки країн за даними Світового банку.

Табл. 1 містить інформацію про чисті портфельні інвестиції країн, які за рейтингом «Обсяг ВВП, розрахованого за паритетом купівельної спроможності» (дані за 2017 р) посідають перші 10 місць. Аналіз цих та допоміжних даних сайту Світового банку дозволяє сформулювати низку висновків:

Таблиця 1

Чисті портфельні інвестиції країн-лідерів за обсягами ВВП (2017 р.)*

№ з/п	Країна	ВВП (млрд дол. США за паритетом купівельної спроможності)	Чисті портфельні інвестиції	
			млн дол. США	% від ВВП
1	Китай	23 210	–29 498	–0,13
2	США	19 490	–212 489	–1,09
3	Індія	9 474	–30 638	–0,32
4	Японія	5 443	–49 213	–0,90
5	Німеччина	4 199	224 469	5,35
6	Росія	4 016	–7 982	–0,20
7	Індонезія	3 250	–21 059	–0,65
8	Бразилія	3 248	14 042	0,43
9	Велика Британія	2 925	–138 596	–4,74
10	Франція	2 856	19 218	0,67

*Розраховано за: World Bank (https://databank.worldbank.org/indicator/).

1. Відсутня чітка залежність між розміром національної економіки та її належністю до країн-інвесторів чи країн реципієнтів: з 10 обраних країн у 2017 р. 7 були країнами нетто-реципієнтами та 3 нетто-інвесторами. Звичайно, за даними одного року важко судити про належність країни до тієї чи іншої групи. Тому доповнимо аналіз інформацією про сальдо портфельних інвестицій відібраних країн за останні 19 років (2000–2018 рр.). За матеріалами Світового банку складемо табл. 2. Вона свідчить про те, що серед великих країн є як реципієнти, так і інвестори. І розмір країни не впливає на її статус у сфері міжнародних портфельних інвестицій.

Таблиця 2

Групування країн залежно від частоти від'ємного чи додатного сальдо портфельних інвестицій, вибірка 1 (2000–2018 рр.)*

Група	Кількість випадків від'ємного сальдо портфельних інвестицій	Кількість випадків додатного сальдо портфельних інвестицій
Країни-реципієнти		
США	18	1
Індія	18	1
Індонезія	18	1
Бразилія	13	6
Велика Британія	13	6
Китай	12	7
Країни-донори		
Японія	7	12
Німеччина	7	12
Росія	7	12
Збалансовані країни		
Франція	10	9

*Розраховано за: World Bank (https://databank.worldbank.org/indicator/).

2. Для абсолютної більшості країн розмір чистих портфельних інвестицій взагалі не є суттєвим. Якщо зіставляти його з ВВП країни, то у переважній більшості випадків він не перевищує 1% ВВП. Виняток становлять лише Німеччина та Велика Британія з протилежними знаками сальдо (відповідно +5,35% та –4,74%).

Таким чином, розмір країни не є вирішальним чинником для визначення її статусу та обсягів портфельних інвестицій.

Разом з тим потребує перевірки ще одна гіпотеза, а саме про зв'язок портфельного інвестування з рівнем розвитку країни. З цією метою виділимо перші 10 країн за критерієм ВВП на душу населення, розрахованим за паритетом купівельної спроможності (табл. 3). При цьому малі країни в розрахунок не бралися.

Таблиця 3

Чисті портфельні інвестиції країн-лідерів за рівнем ВВП на душу населення (2017 р.)*

№ з/п	Країна	ВВП на душу населення (тис. дол. США за паритетом купівельної спроможності)	Чисті портфельні інвестиції (млн дол. США)
1	Норвегія	72,1	19 304
2	Швейцарія	62,1	23 552
3	США	59,8	–212 489
4	Нідерланди	53,9	71 968
5	Швеція	51,2	3 819
6	Німеччина	50,8	224 460
7	Австралія	50,4	–8 695
8	Данія	50,1	1 412
9	Австрія	50,0	20 736
10	Канада	48,4	–80 747

Розраховано за: World Bank (https://databank.worldbank.org/indicator/); Central Intelligence Services (https://www.cia.gov/library).

Якщо орієнтуватися лише на дані за один рік, то можна побачити, що 7 з 10 країн є країнами-інвесторами і лише 3 – країнами-реципієнтами. Однак для більш обґрунтованих висновків звернемося до результатів портфельного інвестування за останні 19 років. Як свідчать дані табл. 4, у цьому випадку результати будуть дещо іншими. Усі країни більш-менш чітко діляться на три групи: країни-реципієнти (США, Австралія, Канада), країни-інвестори (Норвегія, Швейцарія, Німеччина та Данія) і збалансовані країни (Нідерланди, Швеція, Австрія). Таке групування здійснене за двома критеріями: частота того чи іншого щорічного стану сальдо міжнародних портфельних інвестицій та обсягу чистих портфельних інвестицій за період з 2000 по 2018 р.

Таблиця 4

Групування країн залежно від частоти від'ємного чи додатного сальдо портфельних інвестицій, вибірка 2 (2000–2018 рр.)*

Група	Кількість випадків від'ємного сальдо портфельних інвестицій	Кількість випадків додатного сальдо портфельних інвестицій	Чисті портфельні інвестиції за весь період (млн дол. США)
Країни-реципієнти			
США	18	1	–6 948 954
Австралія	16	3	–427 740
Канада	14	5	–577 493
Країни-донори			
Норвегія	1	18	+590 269
Швейцарія	1	18	+428 036
Німеччина	7	12	+1 243 530
Данія	7	12	+103 298
Збалансовані країни			
Нідерланди	9	10	+50 128
Швеція	9	10	–76 141
Австрія**	6	8	+6 234

*Розраховано за: World Bank (https://databank.worldbank.org/indicator/).
**Інформація є лише за 14 років.

Найбільш типовим та масштабним реципієнтом є США. Лише один раз за весь досліджуваний період вихідні портфельні інвестиції були більшими за вхідні (у 2009 р.). Сумарне ж перевищення залучених портфельних інвестицій над наданими за 2000–2018 рр. складає майже 7 трлн дол. Це становить більше 1/3 ВВП країни. Тому можна стверджувати, що благополуччя цієї країни багато в чому будується за рахунок запозичених коштів. Фінансова надійність, своєчасність погашення боргових зобов'язань забезпечують довіру з боку іноземних інвесторів до цінних паперів, які випускаються американськими емітентами. І це не пов'язане тільки з рівнем розвитку країни. У цьому випадку ми маємо справу з певною моделлю господарювання, яку обрали для себе представники першої групи.

Умовно економічну систему, яка орієнтована на залучення значних портфельних інвестицій, можна назвати реципієнтно-орієнтованою моделлю. Її, як правило, обирають досить великі країни (за розміром економіки), для економіки яких залучені кошти навіть у кілька сотень мільярдів доларів не становлять особливої загрози (табл. 5). Серед перших п'ятнадцяти країн, відібраних за найбільшим обсягом від'ємного сумарного сальдо портфельних інвестицій за 2000–2018 рр., виняток можуть становити лише Люксембург (який при незначних масштабах країни спеціалізується саме на фінансовому посередництві) та Ірландія. Крім того, абсолютна більшість країн цієї групи – це країни з досить високими показниками ВВП на душу населення або з високою динамічністю економічного розвитку.

Таблиця 5

Країни з реципієнтно-орієнтованою моделлю економіки*

№ з/п	Країна	Чисті портфельні інвестиції за 2000–2018 рр. (млн дол. США)
1	США	–6 948 954
2	Велика Британія	–2 607 323
3	Люксембург	–1 586 168
4	Канада	–577 493
5	Франція	–566 925
6	Іспанія	–456 692
7	Австралія	–427 740
8	Ірландія	–337 611
9	Бразилія	–294 729
10	Мексика	–294 312
11	Китай	–246 931
12	Індія	–229 684
13	Індонезія	–161 295
14	Туреччина	–159 337
15	Південна Африка	–130 615

*Розраховано за: World Bank (https://databank.worldbank.org/indicator/).

Протилежною до реципієнтно-орієнтованої моделі можна вважати інвестиційно-орієнтовану модель (табл. 6). Як свідчить перелік 15 країн та територій, які мають найбільше сумарне позитивне сальдо портфельних інвестицій, ця група є більш неоднорідною. Очолює цю групу Німеччина, яка за досліджуваний період наростила свої портфельні інвестиції більше ніж на 1 трлн дол. США. Серед лідерів також ціла низка інших країн з верхньої частини рейтингу країн за показником обсягів ВВП на душу населення: Норвегія, Японія, Данія, Швейцарія, Італія та ін. Можна вважати, що економіка цих країн «перенасичена» капіталом, і ніш шукає більш доходне застосування в інших країнах. До цієї групи також входить низка країн, орієнтованих на сировинний експорт (головним чином нафта), який приносить значні доходи, що дозволяє розміщувати їх, як правило, у надійні боргові цінні папери, емітовані за кордоном.

Таблиця 6

Країни з інвестиційно-орієнтованою моделлю економіки*

№ з/п	Країна	Чисті портфельні інвестиції за 2000–2018 рр. (млн дол. США)
1	Макао	59 692
2	Катар	61 072
3	Данія	103 298
4	Російська Федерація	116 150
5	Мальта	144 050
6	Республіка Корея	158 035
7	Саудівська Аравія	160 041
8	Італія	303 168
9	Кувейт	357 104
10	Швейцарія	428 036
11	Сінгапур	542 658
12	Норвегія	590 269
13	Гонконг	610 790
14	Японія	703 310
15	Німеччина	1 243 530

*Розраховано за: World Bank (https://databank.worldbank.org/indicator/).

Якщо ж узагальнювати результати виконаного нами дослідження сумарних чистих портфельних інвестицій у 2000–2018 рр. за 180 країнами та територіями світу, то можна виявити, що 101 з них має від'ємне сальдо, а 78 – додатне. Разом з тим можна деталізувати цей поділ, виокремивши країни, для яких цей показник за модулем буде більшим 10 млрд дол. США. Тоді до країн-реципієнтів можна буде віднести 34 країни та території (серед них і Україна, яка посідає 23-тю позицію), а до країн інвесторів – 28. Між ними перебуває численна група країн (118 країн), для яких портфельні інвестиції не є масштабними. Саме до цієї групи потрапляє більша частина слаборозвинених країн та незначна кількість країн з високими показниками ВВП на душу населення, яка дотримується політики збалансованості у питаннях міжнародних портфельних інвестицій (наприклад, Австрія, Латвія, Словенія, Кіпр та ін.).

Таким чином, проведений аналіз показав відсутність жорсткого зв'язку портфельних інвестицій з рівнем розвитку країни. Кожна група країн, виділена за показником чистих портфельних інвестицій, може включати як розвинені країни, так і країни, що розвиваються. Усе залежить від економічної моделі, обраної тією чи іншою країною. Немає підстав стверджувати, що якась із цих моделей є більш ефективною, а якась менш успішною. Значних успіхів в економічному розвитку можна досягти як шляхом залучення значних іноземних портфельних інвестицій, так і здійснюючи відповідні

закордонні інвестиції. Реципієнтно-орієнтована чи інвестиційно-орієнтована модель є лише елементом усієї економічної стратегії тієї чи іншої країни. І успішність цих моделей визначається ефективністю економічної політики в цілому.

Ще однією гіпотезою, яка потребує перевірки, є твердження про зв'язок портфельних інвестицій з темпами економічного зростання. Загальна оцінка стверджує, що надходження інвестицій до країни (нехай навіть у формі портфельних) здатне прискорити економічний розвиток.

Для перевірки справедливості цієї гіпотези скористаємося розрахунком кореляційної залежності між розміром чистих портфельних інвестицій та темпами приросту ВВП для кількох країн за період з 2000 по 2018 р. Було розраховано два варіанти коефіцієнтів кореляції: між чистими портфельними інвестиціями та приростом ВВП одного року і між чистими портфельними інвестиціями та приростом ВВП у наступному році (табл. 7).

Таблиця 7

Кореляція чистих портфельних інвестицій та темпів зростання ВВП для окремих країн*

Країна	Коефіцієнт кореляції між	
	чистими портфельними інвестиціями та темпами проросту ВВП одного року	чистими портфельними інвестиціями та темпами приросту ВВП наступного року
США	–0,21	0,44
Німеччина	–0,03	0,44
Велика Британія	0,37	0,73
Японія	–0,35	–0,15
Бразилія	–0,31	–0,14
Китай	0,24	0,28

*Розраховано за: World Bank (https://databank.worldbank.org/indicator/).

Як уже зазначалося, типовим представником групи країн-реципієнтів є США, а країн-інвесторів – Німеччина. Незважаючи на належність до протилежних полюсів за показником чистих портфельних інвестицій, обидві країни продемонстрували схожі результати. При розрахунок коефіцієнта кореляції за принципом «рік у рік» він має від'ємне значення як для США, так і для Німеччини. Взагалі для останньої країни можна говорити про фактичну відсутність зв'язку між досліджуваними показниками. Разом з тим, коли розраховувалася кореляція із зсувом темпів приросту ВВП на 1 рік, зв'язок виявився хоча й не вирішальним, але уже суттєвим (коефіцієнт кореляції 0,44). Ще більшим цей показник виявився для Великої Британії – другої за рейтингом країни-реципієнта (0,73). Навпаки, для країн з порівняно меншими обсягами портфельних інвестицій зв'язок між досліджуваними показниками виявився несуттєвим.

Разом з тим слід особливо звернути увагу на знак біля коефіцієнта кореляції та на його економічне тлумачення. Перш за все, слід розуміти аналітичну обмеженість розрахунку коефіцієнта кореляції. Він показує лише на ступінь тісноти зв'язку, нічого не говорячи на його причинно-наслідкову

характеристику. Наприклад, коефіцієнт кореляції –0,35 для Японії можна тлумачити двояко. З одного боку, можна стверджувати, що чим більші портфельні інвестиції здійснює Японія за кордон та менше їх залучає, тим меншими будуть темпи економічного зростання (причинно-наслідковий зв'язок у напрямку «інвестиції → темпи зростання»). З іншого ж боку, обґрунтовано говорити, що чим вищі темпи економічного зростання, тим менше стимулів у резидентів інвестувати за кордон та більше зацікавленості в іноземців інвестувати саме у японську економіку (причинно-наслідковий зв'язок у напрямі «темпи зростання → інвестиції»). З точки зору економічної логіки обидві залежності можуть мати місце. З'ясування того, яка з них спрацьовує у тій чи іншій ситуації для тієї чи іншої країни, потребує спеціального аналізу, який виходять за межі нашого дослідження.

Складніше пояснити коефіцієнт кореляції зі знаком «+». Чому, наприклад, для Китаю спрацьовує залежність: «більше портфельних інвестицій за кордон – вищі темпи зростання ВВП в країні»? Логічним поясненням такого «ланцюжка» може бути той факт, що, з одного боку, відтік надлишкового капіталу з країни підвищує ефективність того, що залишається. Крім того, закордонні інвестиції можуть мати вищу доходність, ніж внутрішні, що теж буде мати наслідком прискорення зростання ВВП.

Таким чином, у взаємозв'язку портфельних інвестицій та темпів економічного зростання одночасно діє цілий «пучок» факторів, які можуть мати протилежну спрямованість. Тому фактичні результати для тієї чи іншої країни будуть визначатися співвідношенням сили різноспрямованих факторів та можуть розглядатися як їх рівнодіюча.

У цілому проведений аналіз портфельних інвестицій у сучасному світі дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Не знайшли емпіричного підтвердження гіпотези про залежність розміру та напрямів портфельних інвестицій від розміру та рівня розвитку економіки. Розвинені країни приблизно в однакових пропорціях є як серед лідерів-реципієнтів, так і лідерів-інвесторів. Це дає підстави стверджувати, що належність до тієї чи іншої групи визначається економічною моделлю, обраною певною країною. Також можна висловити припущення, що на чисті портфельні інвестиції певною мірою впливає стан торговельного та платіжного балансу країни. Однак це положення потребує додаткової аргументації та емпіричної перевірки, що може бути метою наступних досліджень.

2. Для цілої низки країн існує суттєва кореляційна залежність між чистими портфельними інвестиціями та темпами економічного зростання. Частіше такий зв'язок має зворотну залежність для поточного року. Разом з тим виявлені випадки й прямої залежності (особливо при зсуві темпів економічного зростання на один рік). Таку багатоваріантність напрямів залежності можна пояснити мультифакторним взаємовпливом інвестицій та економічного зростання. Ціла низка факторів мають протилежну спрямованість впливу. Оскільки всі вони діють одночасно, то фактичний напрям зв'язку між досліджуваними показниками буде визначатися співвідношенням сили дії цих факторів.

Список використаної літератури

1. Милль Дж.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / Дж.С. Милль; пер. с англ., биограф. очерк М.И. Туган-Барановского. – М.: Эксмо, 2007. – 1040 с.

2. Markowitz H.M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments / Harry M. Markowitz. – New York: John Wiley and Sons, Inc., London: Chapman and Hall, Ltd.; Cowles Foundation for Research in Economics at Yale University, 1959. – 344 p.

3. Sharpe W.F. A Simplified Model for Portfolio Analysis / William F. Sharpe // Management Science. – 1963. – Vol. 9, № 2. – P. 277–293.

4. Хуторанер С.В. Иностранные портфельные инвестиции в условиях внешнеэкономической либерализации в России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / С.В. Хуторанер. – Ростов н/Д, 2002. – 200 с.

5. Бабаева А.А. Международный опыт привлечения портфельных иностранных инвестиций ТНК посредством публичного размещения акций / А.А. Бабаева // Гуманитарные и социальные науки. – 2013. – № 5. – С. 2–15.

6. Бекмухамедова Б.У. Влияние иностранных инвестиций на экономику страны [Електронний ресурс] / Б.У. Бекмухамедова, Б.Э. Матрасулов // Молодой ученый. – 2016. – № 10. – С. 622–624. – Режим доступу: https://moluch.ru/archive/114/28956/

7. World Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://databank.worldbank.org/indicator/

8. Central Intelligence Services [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.cia.gov/library

References

1. Mill John Stuart (2007). *Principles of Political Economy with Some of their Applications to Social Philosophy*. Moskow, Longmans, Green, Reader & Dyer, 1040 p.

2. Markowitz H.M. (1959). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*, New York: John Wiley and Sons, Inc., London: Chapman and Hall, Ltd.; Cowles Foundation for Research in Economics at Yale University, 344 p.

3. Sharpe W.F. (1963). A *Simplified Model for Portfolio Analysis*, Management Science, vol. 9, no. 2, pp. 277-293.

4. Khutoraner S.V. (2002). *Inostrannyye portfel'nyye investitsii v usloviyakh vneshneekonomicheskoy liberalizatsii v Rossii* [Foreign portfolio investments in the conditions of foreign economic liberalization in Russia]. Rostov n/D, 200 p.

5. Babayeva A.A. (2013). *Mezhdunarodnyy opyt privlecheniya portfel'nykh inostrannykh investitsiy TNK posredstvom publichnogo razmeshcheniya aktsiy* [International experience in attracting multinational portfolio investment by TNCs through public offering]. *Gumanitarnyye i sotsial'nyye nauki* [Humanitarian and social sciences], no. 5, pp. 2-15.

6. Bekmukhamedova B.U., Matrasulov B.E. (2016). *Vliyaniye inostrannykh investitsiy na ekonomiku strany* [The impact of foreign investment on the country's economy]. *Molodoy uchenyy* [Young scientist], no. 10, pp. 622-624. Available at: https://moluch.ru/archive/114/28956/ (accessed 27 August, 2019).

7. World Bank Available at: https://databank.worldbank.org/indicator/ (accessed 27 August, 2019).

8. Central Intelligence Services Available at: https://www.cia.gov/library (accessed 20 September, 2019).

PORTFOLIO INVESTMENTS IN THE MODERN WORLD: AN EMPIRICAL REVIEW OF HYPOTHESES

Anatolii O.Zadoia, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: zadoya@duan.edu.ua
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-6

Key words: *portfolio investment, recipient countries, investor countries, GDP growth rate.*

Contemporary international portfolio investment research is mainly focused on exploring their scope, scale and trends. There are also works that are designed to counterbalance FDI and portfolio investment in terms of their impact on recipient and investor countries. Summarizing the findings in these and other studies, several hypotheses can be identified that relate to portfolio investment with the scale and level of country development, as well as economic growth.

The article is devoted to empirical testing of common hypotheses regarding determining the status of the country (recipient or investor), depending on the size of the economy and the degree of its development and assessment of the impact of portfolio investments on the dynamics of the country's GDP. The analysis, based on the data of the World Bank for the last 19 years, did not find empirical confirmation of the hypothesis about the dependence of the size and directions of portfolio investments on the size and level of economic development. Developed countries are roughly the same proportion of recipient and investor leaders. This suggests that belonging to a particular group is determined by the economic model chosen by a particular country. It can also be assumed that net portfolio investment is to some extent influenced by the the country's balance of payments. However, this provision requires additional argumentation and empirical validation, which may be the purpose of future research.

For a number of countries, there is a significant correlation between net portfolio investment and economic growth. More often, this relationship has an inverse relationship for the current year. At the same time, cases and direct dependencies were detected (especially with the shift of economic growth by one year). Such multivariate dependencies can be explained by the multifactorial interplay of investment and economic growth. A number of factors have the opposite direction of influence. Since they all act simultaneously, the actual direction of the relationship between the studied indicators will be determined by the ratio of the power of these factors.

Одержано 27.09.2019.

УДК 65.01:338.24
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-7

О.М. ЛИТВИНЕНКО,
кандидат економічних наук, старший викладач
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ВПЛИВ ОСОБЛИВОСТЕЙ БІЗНЕСУ НА РОЗШАРУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА РІВНЯМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Статтю присвячено дослідженню впливу особливостей окремих галузей бізнесу на розшарування корпоративної культури за рівнями управління організацією. Як вихідне припущення було прийнято гіпотезу про те, що корпоративна культура, профіль якої визначається найрозповсюдженішими методами діагностики (Камерона–Куїна, Денісона та Хенді) є неоднорідним у межах організації та змінюється відповідно до рівня, на якому проводились вимірювання. Окрім того, постулювався той факт, що рівень відмінностей профілю корпоративної культури між різними рівнями всередині одного підприємства суттєво залежить від сфери його діяльності. Для підтвердження цього припущення до емпіричної бази дослідження було включено підприємства, що належать до суттєво відмінних галузей бізнесу, які характеризуються різним ступенем заавансованості.

На всіх підприємствах, окрім софтверного бізнесу, відзначено неузгодженість між різними ієрархічними рівнями в оцінці кланової орієнтації корпоративної культури. Усі управлінські рівні досліджуваних організацій прагнуть до зменшення клановості в цільовій корпоративній культурі (або принаймні збереження існуючого status quo), тоді як виконавці бажають помітного збільшення кланової орієнтації. Особливо ця закономірність виявляється у закладах середньої освіти.

На всіх досліджуваних підприємствах, за винятком закладів середньої освіти, простежується досить суперечливий тренд до однакової схильності як до ринкової, так і кланової орієнтації. Відповідно до класичної праці Камерона–Куїнна, які, наприклад, досліджували корпоративну культуру компанії Apple у динаміці, це є неможливим – орієнтація на ринкові цінності повністю заперечує клановість і навпаки – сімейний, клановий характер компанії на початку її існування не давав змоги досягнути бажаної ринкової ефективності та був досить швидко змінений на жорстку ринкову орієнтацію, на зміну якій згодом прийшла адхократія.

Усі без винятку підприємства незалежно від сфери діяльності не бажають бути ієрархією. Універсальним результатом, що був зафіксований під час аналізу корпоративної культури за моделлю Харрісона–Хенді на всіх досліджуваних підприємствах, є таке: респонденти свідчать, що й актуальна, і цільова (бажана) культура цих організацій належить до культури «завдання», або культури Афін відповідно до іншої інтерпретації класифікатора Хенді.

Ключові слова: *корпоративна культура, профіль корпоративної культури, клан, адхократія, актуальна й цільова корпоративна культура.*

Статья посвящена исследованию влияния особенностей отдельных отраслей бизнеса на расслоение корпоративной культуры по уровням управления организацией.

© О.М. Литвиненко, 2019

В качестве исходного предположения была принята гипотеза о том, что корпоративная культура, профиль которой определяется самыми распространенными методами диагностики (Камерона–Куинна, Дэннисона и Хэнди) неоднородна в пределах организации и меняется в соответствии с уровнем, на ком проводились измерения. Кроме того, постулировался тот факт, что уровень различий профиля корпоративной культуры между разными уровнями внутри одного предприятия существенно зависит от сферы его деятельности. Для подтверждения этого предположения в эмпирическую базу исследования были включены предприятия, относящихся к существенно различным отраслям бизнеса, которые характеризуются разной степенью технического прогресса. На всех исследуемых предприятиях, за исключением софтверного бизнеса наблюдается несогласие между различными иерархическими уровнями в оценке клановой ориентации корпоративной культуры. На всех исследуемых предприятиях, за исключением среднего образования наблюдается довольно противоречивый тренд к одинаковой склонности как к рыночной, так и к клановой ориентации. Все без исключения предприятия, независимо от сферы деятельности не желают быть иерархией.

Ключевые слова: *корпоративная культура, профиль корпоративной культуры, клан, адхократия, актуальна и целевая корпоративная культура.*

Актуальність та новизна теми дослідження. Питання керованого впливу на корпоративну (організаційну) культуру наразі є у центрі уваги численних досліджень завдяки тому, що це є одним з найпотужніших напрямів мобілізації нематеріальних резервів для підвищення ефективності діяльності організації. У той же час переважна більшість таких досліджень виходить з припущення, що корпоративна (організаційна) культура є гомогенною у межах організації, тому будь-які особливості керування культурою на різних ієрархічних рівнях організації не розглядаються. Це, у свою чергу, може призвести до певних помилок у формуванні конкретних, адресних заходів щодо розвитку корпоративної культури та у кінцевому рахунку може навіть нівелювати позитивний вплив на ефективність організації.

Наведені міркування й визначають актуальність та практичну цінність дослідження, що спрямоване на вивчення «природного» розшарування корпоративної культури за ієрархічними рівнями організації та впливу стилю (рівня заавансованості) ведення бізнесу на цей феномен.

Поставлення завдання дослідження. Робочою гіпотезою цього дослідження є припущення про те, що корпоративна культура не тільки відрізняється залежно від рівня організації, а й ці відмінності суттєво залежать від технології ведення бізнесу. Більш того, автор виходить з попереднього припущення, що зі збільшенням рівня заавансованості розбіжності у корпоративній культурі між ієрархічними рівнями організації будуть збільшуватися.

Виходячи з цього до завдань дослідження належать:

– вибір галузі (галузей), де вплив технології ведення бізнесу на розшарування організаційної культури ймовірно буде позначатися найбільшім чином чи буде найбільш помітним з огляду на значний розбіг рівнів досконалості технологій ведення бізнесу в межах галузі;

– обстеження підприємств, що належать до цієї галузі та характеризуються суттєво різним рівнем заавансованості технологій бізнесу;

– порівняльний аналіз зміни профілю корпоративної культури залежно від ієрархічного рівня організації.

Виклад основного матеріалу. При розгляді теми дослідження ми виходили з цілком зрозумілого припущення про те, що сферою діяльності, яка у найбільшому ступені залежить вид використаних технологій, є сфера обслуговування. Дійсно, у цій галузі дуже тісний безпосередній контакт персоналу з клієнтами (споживачами). Це, у свою чергу, призводить до того, що технології, які використовуються у бізнесі, мають визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності. Тобто такі підприємства цілком залежать від досконалості технологій бізнесу та мають постійно витрачати значні ресурси на їх оновлення і модернізацію. Можна очікувати, що саме у цій сфері заавансованість бізнесу буде найвищою.

На тлі цього цілком природно припустити, що внаслідок існування ресурсних бар'єрів не всі підприємства здатні на впровадження бізнесу на найвищому технологічному рівні, тобто у цій галузі можливе існування значного розриву між лідерами та аутсайдерами в напрямі досконалості технологій бізнесу. З урахуванням того факту, що постійне впровадження нових технологій ведення бізнесу веде до докорінних змін на всіх ієрархічних рівнях організації та безумовно спричиняє потужний опір, який відповідно до думки численних досліджень, є розшарованим за цими ієрархічними рівнями, можна зробити висновок, що технології у цій сфері впливають на корпоративну культуру, тобто обираючи підприємства сфери обслуговування для аналізу ефектів, пов'язаних з ієрархічною розгалуженістю корпоративної культури та впливу заавансованості технології бізнесу на цю розгалуженість, можна вважати, що перше завдання цього дослідження є виконаним. Більш тонкі ефекти, що стосуються впливу характеру корпоративної культури на її розшарування за ієрархічними рівнями підприємства буде проаналізовано на основі залучення додаткових сфер діяльності, що мають різні типи очікуваної корпоративної культури, як буде показано нижче.

Слід зауважити, що сфера обслуговування є досить широкою, що спрощує добір підприємств, які характеризуються значною різницею у технологіях бізнесу. Наприклад, навчальний заклад, підприємство у сфері комунікацій, що надає послуги зв'язку та доступу до даних, фінансова установа (банк чи страхова компанія), компанія, яка надає промислові послуги (наприклад, ремонт та модернізація обладнання) та підприємство-посередник у фармацевтичній сфері належать до сфери обслуговування, але за визначенням такі підприємства характеризуються суттєво різним рівнем прогресу в технологіях ведення бізнесу. Тому саме ці підприємства було дібрано для перевірки вихідної гіпотези дослідження. Що стосується сфери освіти, то тут було проведено обстеження на двох рівнях – окремо для середньої та вищої школи. Дані щодо організацій, які сформували емпіричну базу дослідження, зведено до табл. 1.

Таблиця 1

Дані щодо організацій, у яких проводилася діагностика корпоративної культури з метою встановлення її розшарування за ієрархічними рівнями

№ з/п	Назва підприємства	Кількість співробітників*	Кількість опитуваних	Методика**
1	Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро	225	89	DOCS, OCAI, MSAI, Q12, H&H
2	Спеціалізована школа №134 гуманістичного навчання та виховання, м. Дніпро	64	53	OCAI, H&H
3	Регіональне представництво фармацевтичної компанії KRKA у Дніпропетровській області	12	12	DOCS, OCAI, H&H
4	Компанія WIX	200	22	DOCS, OCAI, H&H
5	Регіональна філія компанії «Київстар», м. Дніпро	387	98	DOCS, OCAI, Q12
6	UKRSIBBANK BNP Paribas Group	6712	–	Експертна оцінка
7	Concord bank	???	–	Експертна оцінка
8	Дніпропетровське обласне клінічне лікувально-профілактичне об'єднання «Фтизіатрія»	134	92	DOCS, OCAI, MSAI, Q12, H&H

* Зазначено на момент проведення дослідження.
** Розшифровку абревіатур див. нижче.

Нижче наведено порівняльні дані щодо обстеження корпоративної культури цих підприємств. Дослідження та діагностика корпоративної культури на всіх підприємствах проводилися на основі єдиного підходу. За базу було взято методики дослідження за Камероном–Куїнном [1, 2], Хостеде [3], Денісоном [4, 5] та Харрісоном–Хенді [6, 7] як найбільш розповсюджені та визнані більшістю дослідників. Крім того, було використано опитувальник Геллапа для визначення ступеня залученості персоналу [8]. Для аналізу корпоративної культури у середній школі було вирішено не користуватися методикою Денісона, яка передбачає суттєво ринкову орієнтацію організації, що вивчається. У випадку оцінювання корпоративної культури банку, на жаль, довелося скористатися експертним оцінюванням, зважаючи на те, що банк не надає можливості публікувати будь-які результати досліджень, що проведено всередині. Для забезпечення повної анонімності дослідження всі опитування надавалися респондентам у вигляді електронних форм, що розміщено на платформах Google (Google Forms) та Survio.com. Останню платформу створено розробниками з Чеської Республіки, вона надає значно ширший функціонал ніж Google Forms, але є платною та має обмеження на кількість анкет та кількість обстежень.

Відповідно до методики Денісона, DOCS [4, 5] виділено такі аспекти корпоративної культури:

– залучення співробітників до місії організації;

– здатність організації адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища;

– залучення співробітників;

– узгодженість та однорідність.

Напрями розвитку корпоративної культури, що виділено за Камероном–Куїнном (OCAI), інтерпретуються таким чином [1, 2]:

– *клан* – орієнтація на інтереси співробітників компанії, організація сімейного типу;

– *адхократія* (від лат. Ad hoc – з нагоди) – спеціалізована, динамічна організація, готова до змін, яка миттєво відгукується на зовнішні зміни;

– *ієрархія* – орієнтація на формальні стосунки всередині компанії; формалізоване і структуроване місце роботи;

– *ринок* – переважна орієнтація на інтереси споживачів, клієнтів; орієнтація на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи.

Крім обстеження корпоративної культури за методиками Денісона та Камерона–Куїнна, проводилися опитування за опитувальником Геллапа Q12 [8], що дозволяє визначити рівень залучення співробітників до різних аспектів діяльності організації, а також аналіз управлінської поведінки для середньої та вищої ланок менеджменту за методикою, що також належить Камерону–Куїнну (MSAI) [2].

І, насамкінець, організації досліджувалися за опитувальником Харрісона–Хенді (H&H) [6], який дозволяє визначити якісний тип корпоративної культури, а потім визначити загальні риси, що властиві організаціям, які мають відповідний тип культури. За Харрісоном–Хенді визначаються такі типи організаційної культури:

– *культура влади* (культура Зевса), яка є властивою для невеликої організації, що повністю залежить від центрального джерела влади;

– *культура ролі* (культура Аполлона), яка є властивою для великої організації з механічною структурою, що будується на підставах суворого функціонального розподілу ролей;

– *культура задачі* (культура Афіни), яка є властивою для невеликої організації переважно з матричною структурою;

– *культура особистості* (культура Діоніса), яка є властивою для невеликої організації, що створювалася для обслуговування й допомоги.

Внаслідок проведених обстежень було встановлено головні ефекти розшарування корпоративної культури, що спостерігається на дібраних підприємствах, а також було відстежено вплив різних факторів на її розвиток.

Обробка результатів дослідження (рис. 1) дозволяє зробити висновки, що стосуються не тільки ефектів розшарованості корпоративної культури, але й відображають певні особливості, пов’язані з впливом етапу, на якому перебуває діяльність щодо управління корпоративною культурою на підприємстві:

– у всіх випадках, які було проаналізовано за допомогою методики Камерона–Куїнна, бачення співробітниками поточного стану культури організації відповідає досить рівномірному профілю культури з приблизно рівною потужністю кожного з напрямів з невеликою перевагою ринкової орієнта-

ції, що ймовірно пояснюється тим, що у сучасній конкуренції не можливо досягнути будь-якої стабільності без ефективності й конкурентоспроможності – це чудово розуміє переважна більшість співробітників підприємства. Слід зауважити, що цей результат повністю збігається з висновками роботи [7], де на базі міркувань, що пов'язанні з превалюючою системою суспільних цінностей, було оцінено найбільш вірогідні профілі корпоративної культури вітчизняних підприємств;

– у цілому така «невизначена» культура свідчить про те, що розвиток організації може з однаковою ймовірністю відбуватися в будь-якому з напрямів, що виділяються за Камероном–Куїнном, тобто корпоративна культура організації, що вперше звернулася до відповідних питань, досить легко піддається спрямованому впливу;

– у майбутньому корпоративна культура усіх організацій, що було досліджено, на думку співробітників, має стати переважно клановою й трохи більш вираженою адхократією за рахунок помітного зменшення ринкового фокуса та ієрархічності. Про це свідчить профіль бажаного стану культури. Найбільш вірогідно, що таким чином проявляється прагнення співробітників до більшої згуртованості та командної роботи як основи для гнучкості і пристосування до навколишнього середовища. У цілому профіль бажаної культури дуже подібний до корпоративної культури Apple на ранніх етапах розвитку цієї компанії.

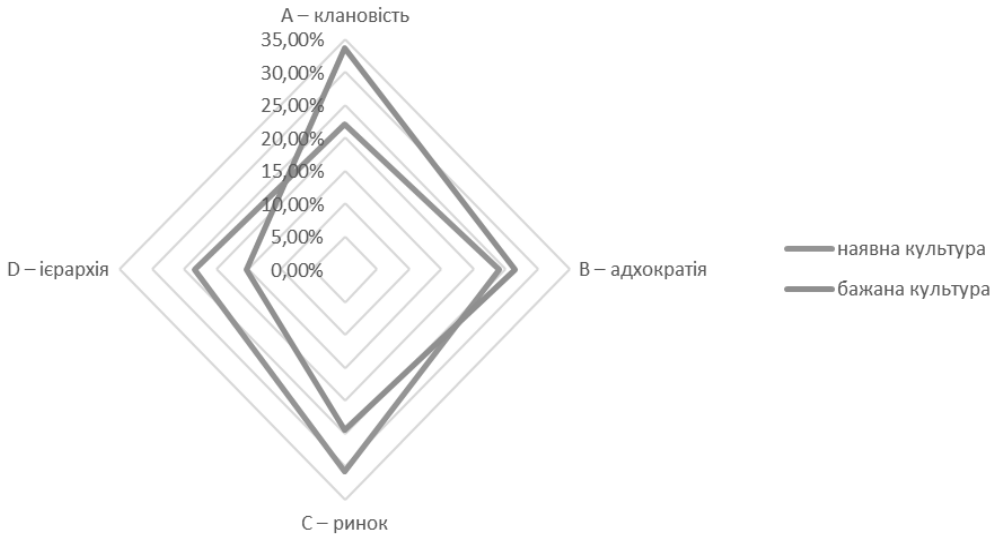

Рис. 1. Типовий профіль корпоративної культури організації, яка щойно розпочала діяльність з керування нею за Камероном–Куїнном (спеціалізована школа №134 гуманістичного навчання та виховання, м. Дніпро, травень 2019 р.)

Крім того, як вже зазначалося, при аналізі корпоративної культури за Камероном–Куїнном для середньої та у деяких випадках вищої ланок управління було запропоновано провести самооцінку управлінської поведінки

(MSAI), що дозволяє зрозуміти, який у координатах «клан–адхократія–ієрархія–ринок» вигляд мають управлінські навички середньої ланки. Самооцінка проводилася за п'ятибальною системою.

Аналіз результатів опитування дає змогу зробити такий висновок (рис. 2): середня ланка управління бачить певні проблеми в управлінні конкурентоспроможністю, натомість враховує як більш ніж задовільні власні навички в управлінні міжособистісними відносинами. Разом із тим співробітники вважають, що став більш інтенсивним контроль та зросли зусилля адміністрації, спрямовані на активізацію співробітників.

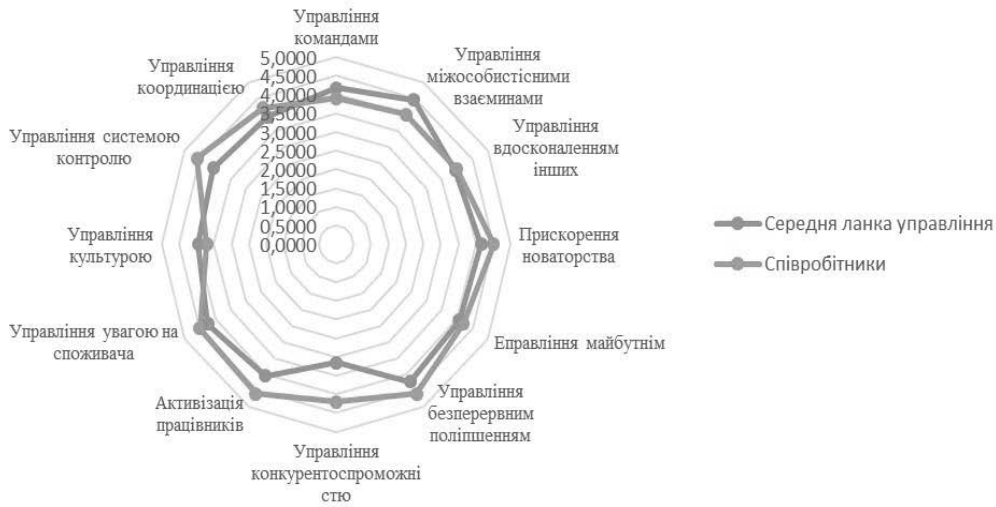

Рис. 2. Розшарування профілю корпоративної культури організації за Камероном–Куїнном (УАН, квітень 2018 р.)

Діагностика за Денісоном є другим за поширеністю підходом до визначення характеру корпоративної культури, коли профіль культури визначається за допомогою усереднення 5 показників в чотирьох групах (напрямах). Основні напрями моделі Денісона – однорідність, залученість, місія та адаптивність. Слід зазначити, що у лютому в університеті вже проводилося дослідження за зазначеною методикою, у якому бралли участь лише топменеджмент та середня ланка управління.

Залучення до опитування співробітників університету дозволило встановити, що колектив значно більш критично ставиться до всіх аспектів корпоративної культури (третя, внутрішня крива на рис. 3), й тільки за такими аспектами, як координація та інтеграція, постановка цілей і завдань оцінки співробітників практично збігаються з оцінками, які було дано вищим менеджментом. При цьому тенденції, тобто форма профілю корпоративної культури, на думку співробітників і топ-менеджменту в цілому збігаються – й та й інша групи опитаних бачать одні й ті самі недоліки корпоративної культури університету.

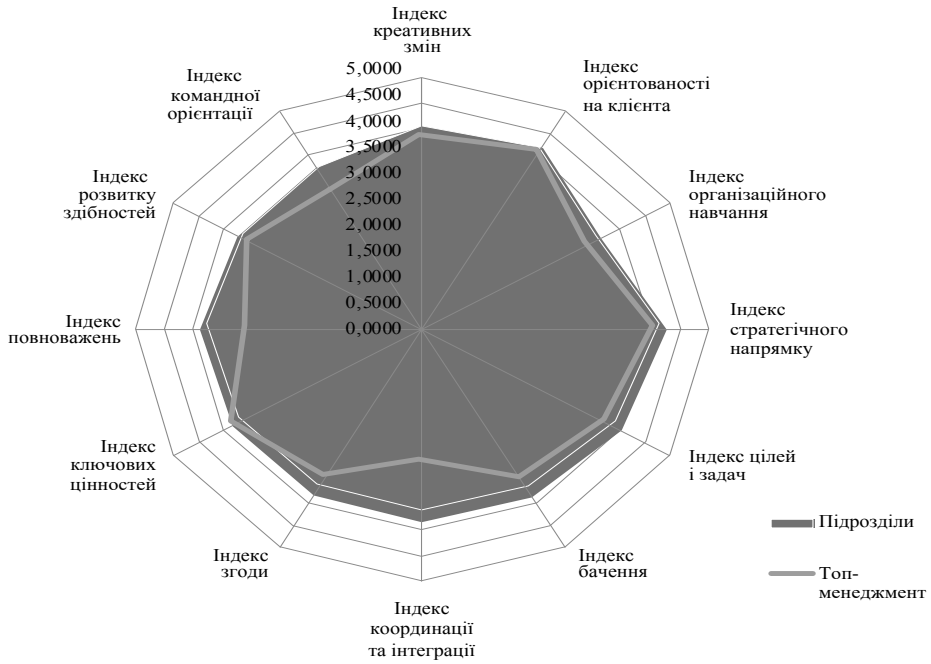

Рис. 3. Розшарування профілю корпоративної культури організації за Денісоном (УАН, квітень 2018 р.)

Результати опитування за методикою Q12 дозволяють визначити індекс залученості – це комплексний показник, який визначається простим підрахунком частки позитивних відповідей на поставлені запитання. Він склав 52%, що відповідає так званій зоні байдужості (45–65%), – ситуація, яка найчастіше зустрічається, в організаціях, які тільки починають проводити дослідження питань, пов'язаних з корпоративною культурою й ставленням співробітників щодо організації. Слід зазначити, що відповідно до теоретичних уявлень тільки після досягнення показником залученості рівня в 65% починається зона результативності, тобто ситуація, коли організація стабільно демонструє високі результати.

Для більш змістовного розв'язання третього завдання цього дослідження, тобто для поглибленого аналізу впливу стилю ведення бізнесу на розшарування корпоративної культури за рівнями управління організацією, головну гіпотезу дослідження треба дещо уточнити та розширити. З цією метою було сформульовано дві гіпотези, які потрібно підтвердити або спростувати на основі аналізу емпіричної бази.

Гіпотеза 1. Між різними ієрархічними верствами будь-якої організації існує розшарованість сприйняття корпоративної культури, тобто бачення корпоративної культури відрізняється залежно від рівня управління організацією, де проводиться вимірювання. Це стосується інтерпретації як існуючої, так і цільової корпоративної культури організації.

Гіпотеза 2. Розшарованість сприйняття корпоративної культури за різними ієрархічними рівнями організації залежить не тільки від стилю або

сфери бізнесу, але й від особливостей самої корпоративної культури підприємства. Тобто ми маємо справу зі своєрідною нелінійністю, коли кінцевий результат у певному сенсі залежить сам від себе.

Для підтвердження сформульованих гіпотез необхідно провести діагностику за декількома підходами, що дають кількісне уявлення про профіль корпоративної культури організації, для всіх рівнів управління організаціями, які належать до різних сфер діяльності (бізнесу). Причому дуже бажано, щоб дібрані для дослідження організації належали до сфер діяльності, для яких за замовчуванням є характерними різні типи корпоративної культури. Виходячи з цього розуміння, для дослідження було дібрано такі сфери діяльності: освіта (вища та середня), охорона здоров'я, фармацевтичний бізнес, розроблення програмного забезпечення, промисловість (машинобудування).

Дані щодо досліджуваних підприємств наведено у табл. 1.

Обробка результатів. Головні особливості, що було відзначено у ході опрацювання результатів дослідження підтвердили сформульовані гіпотези. Універсальні результати, що було зафіксовано під час аналізу корпоративної культури за Денісоном у всіх досліджуваних підприємствах, такі.

1. Оцінка культури (як поточної, так й цільової) дійсно суттєво залежить від посадової ієрархії респондента – топ-менеджери у більшості випадків дають більш жорстку оцінку корпоративної культури стосовно координації та інтеграції, повноважень та командної орієнтації; і навпаки, при оцінці ключових цінностей середня ланка менеджменту, тобто керівники різноманітних структурних підрозділів досліджуваних організацій, продемонстрували більший скептицизм (рис. 3).

2. Виключенням є організації, що займаються розробкою програмного забезпечення, досить прохолодне ставлення до ключових цінностей демонструють виконавці, тобто співробітники, що не мають управлінських повноважень (рис. 4).

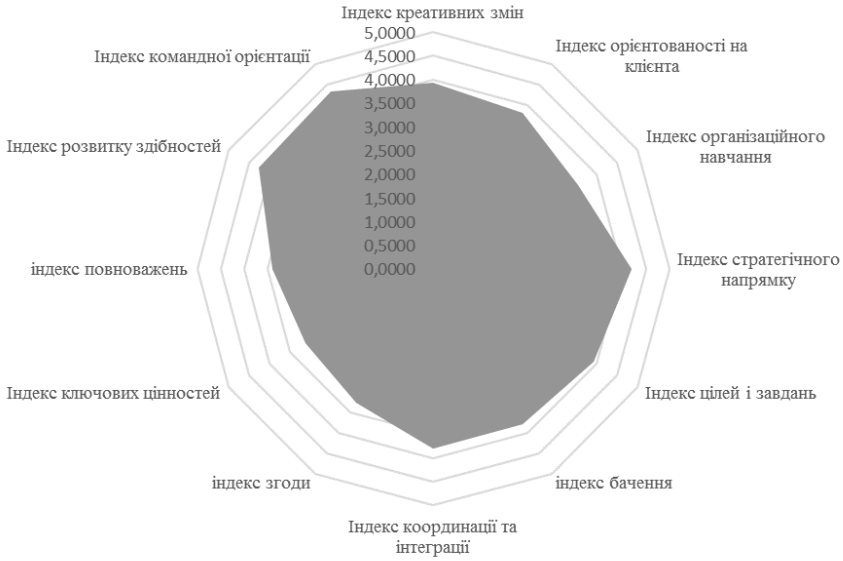

Рис. 4. Типовий профіль корпоративної культури за Денісоном для компанії, що займається розробкою програмного забезпечення (WIX, травень 2019 р.)

Стосовно цього досить цікавого ефекту можна зробити висновок, що співробітники таких компаній є самостійними та незалежними. Навіть об'єднання цих співробітників у команду проекту, що зазвичай є тимчасовим, не створює помітного попиту на спільні цінності та переконання. Слід враховувати той факт, що досить часто програмісти є інтровертами за психологічним типом, що також зменшує їхнє прагнення до соціалізації на основі будь-яких цінностей та переконань. Єдине, що часто є спільним у таких працівників – це загальні підходи та технології розв'язання професійних завдань та виконання проектів. Тобто стосовно цієї сфери діяльності можна зробити досить парадоксальний висновок про те, що зусилля, які зазвичай ці заавансовані компанії спрямовують на розробку та впровадження системи цінностей, майже не сприймаються прагматичними професіоналами, що зацікавлені у професійному зростанні, але не прагнуть до соціалізації.

3. Традиційно слабкою стороною корпоративної культури всіх досліджуваних організацій є організаційне навчання, яке солідарно низько оцінили і топ-менеджери, і менеджери середньої ланки, і звичайні виконавці.

4. Найсильнішими сторонами корпоративної культури, відносно яких оцінки всіх верств ієрархії управління досліджуваних підприємств збігаються, є стратегічна спрямованість та орієнтація на клієнта, при оцінюванні яких керівники різних ланок знов виявили солідарність з виконавцями у всіх досліджуваних організаціях. Очевидно, це пов'язано з тим, що сучасні вітчизняні організації незалежно від форми власності та сфери діяльності є продуктом ринкових трансформацій та «міфологізована» віра у всевладдя ринку й всесильність ринкової стратегії однаковою мірою характерна для всіх працівників незважаючи на їхні позиції в організації.

5. Загальна оцінка корпоративної культури, що здійснена «високопосадовцями» усіх досліджуваних організацій, є досить високою, але у деяких випадках (наприклад, у фармацевтичному бізнесі) простежується невпевненість респондентів, що виявляється у відносно високій кількості середніх оцінок, які вони виставляли за певними компонентами корпоративної культури.

Універсальними результатами, що були зафіксовані під час аналізу корпоративної культури за Камероном–Куїнном у всіх досліджуваних підприємствах, є такі.

1. На всіх досліджуваних підприємствах, за винятком софтверного бізнесу, спостерігається незгода між різними ієрархічними рівнями у оцінці кланової орієнтації корпоративної культури. У;сі управлінські рівні досліджуваних організацій прагнуть до зменшення клановості в цільовій корпоративній культурі (або принаймні збереження існуючого status quo), тоді як виконавці бажають помітного збільшення кланової орієнтації. Особливо ця закономірність проявляється у закладах середньої освіти. На нашу думку, це спровоковано.

2. На всіх досліджуваних підприємствах, за винятком закладів середньої освіти, спостерігається досить суперечливий тренд до однакової схильності як до ринкової, так і до кланової орієнтації. Відповідно до класичної роботи Камерона–Куїнна, які, наприклад, досліджували корпоративну культуру компанії Apple у динаміці, це є неможливим – орієнтація на ринкові цінності повністю заперечує клановість, і навпаки, – сімейний, клановий ха-

рактер компанії на початку її існування не давав змоги досягти бажаної ринкової ефективності та був досить скоро змінений на жорстку ринкову орієнтацію, на зміну якій згодом прийшла адхократія.

3. Усі без винятку підприємства незалежно від сфери діяльності не бажають бути ієрархією.

Універсальним результатом, що був зафіксований під час аналізу корпоративної культури за Харісоном–Хенді на всіх досліджуваних підприємствах, такий: респонденти на всіх досліджуваних підприємствах свідчать, що й актуальна, і цільова (бажана) культура цих організацій належить до культури задачі (або культури Афіни відповідно до іншої інтерпретації класифікатора Хенді). На нашу думку, це пов'язано з несвідомим прагненням респондентів (слід зауважити, що при проведенні опитувань було забезпечено абсолютну конфіденційність респондентів) до так званої соціально очікуваної реакції на поставлені запитання. Організація з культурою завдань намагається поєднати відповідні ресурси і відповідних співробітників на потрібному рівні і дати їм можливість добре виконати роботу. Для цієї культури характерні: високий ступінь автономії, оцінка роботи за результатами і неформальні робочі стосунки всередині групи, обопільна повага, базована на здібностях. Культура завдань підходить для тих організацій, де важлива швидкість реакції, є конкуренція ринку і де життя продукту швидкоплинне. Проблемою для організацій з культурою завдань може бути здійснення контролю. Ця культура базована на володінні специфічними знаннями і призначена для вирішення специфічних завдань. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників. Великі владні повноваження в таких організаціях має той, хто в певний момент є експертом у провідній галузі діяльності і володіє максимальною кількістю інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації. Вона почала формуватися у зв'язку з виконанням великих військових і аерокосмічних проектів і розвитком системно-кібернетичної школи в теорії менеджменту. У подібних компаніях робота оцінюється за результатом виконання завдання. При доборі персоналу потрібно враховувати, що найефективніше тут працюють люди, які мають самомотивацію, орієнтуються на різноманітну роботу. Тобто навіть коли респонденти відчували, що характер поведінки керівництва/лідерів організації не відповідає сучасній орієнтації на ефективність, результативність та розвиток організації, то незважаючи на це були схильні надати керівникам певний кредит довіри або розраховували на власний професіоналізм, що є основою розвитку компанії.

Досить цікавим є випадок так званої віртуалізації бізнесу. У цьому досліджені його можна відстежити за результатами обстеження регіонального представництва фармацевтичної компанії KRKA у Дніпропетровській області, яка складається з групи незалежних один від одного співробітників, що базуються у різних містах області (рис. 5). Тобто єдиною сполучною ланкою між ними є технологія ведення бізнесу та загальні цінності, але цілком несподівано працівники компанії однаково прохолодно оцінили *всі* компоненти корпоративної культури (пор. з рис. 3 та 4 для вищого навчального закладу та фірми-розробника програмного забезпечення, де серед різних компонентів корпоративної культури є явні «фаворити», що були високо оцінені респондентами).

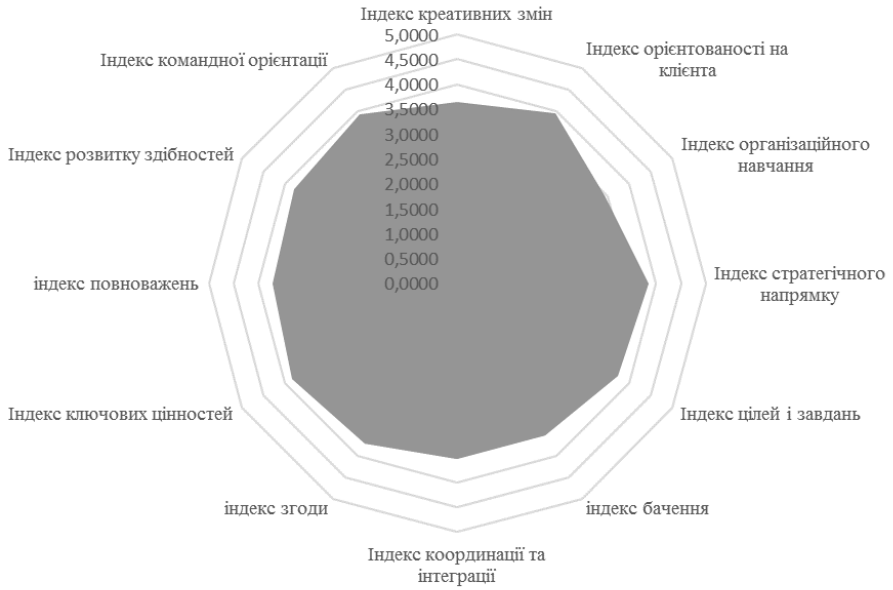

Рис. 5. Типовий профіль корпоративної культури за Денісоном для мережі представництв фармацевтичної компанії (KRKA, травень 2019 р.)

Звичайно, ситуація з віртуалізованим підприємством, де співробітники можуть бути повністю самостійні та незалежні у виборі підходів до виконання своїх завдань, а корпоративна культура є соціальним клеєм, що запобігає дезінтеграції компанії, є дуже цікавою та неоднозначною, й вочевидь потребує окремого дослідження.

Висновки. Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу впливу особливостей бізнесу на розшарування корпоративної культури за рівнями управління організацією, можна зробити такі висновки.

1. У ході діагностування корпоративної культури було виявлено такі розшарування профілів за ієрархічними рівнями організації:

а) різні погляди на цільову корпоративну культуру підприємства, коли на відміну від менеджменту компанії співробітники бажають більш кланової (за Камероном–Куїном), сімейної культури у майбутньому;

б) різні погляди на керованість та контрольованість системи, коли менеджери більш критично оцінюють параметри культури, що пов'язані з повноваженнями, координацією та інтеграцією (за Денісоном), а виконавці вважають контроль та активізацію більш ніж достатніми (за Камероном–Куїном).

2. У процесі порівняння профілів корпоративної культури за Денісоном було підтверджено гіпотезу про існування залежності ступеня розшарування від особливостей бізнесу, більш того, для сучасних заавансованих підприємств, що включають безліч самостійних та незалежних співробітників, є характерним «байдужий профіль» корпоративної культури.

3. Єдиним підходом до визначення типу корпоративної культури, у рамках якого оцінки різних ієрархічних рівнів підприємства збігаються незалежно від сфери діяльності компанії, є класифікація Харісона–Хенді, за

якою респонденти у більшому ступені схильні висловлювати власні очікування, ніж оцінювати реальну корпоративну культуру.

4. Як напрям подальших досліджень слід зазначити системне вивчення особливостей корпоративної культури підприємств зі значною часткою віртуальної (дистанційної) зайнятості.

Список використаної літератури

1. Quinn, R.E. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence / Quinn, R.E., & Cameron, K. // *Management Science*. – 1983. – 29(1). – pp. 33-51. doi:10.1287/mnsc.29.1.33

2. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

3. Hofstede, G.H. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviour, institutions & organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

4. Denison, D.R., & Neale, W.S. (1996). Denison Organizational Culture Survey. *PsycTESTS Dataset*. doi:10.1037/t64206-000

5. Denison, D.R., Cho, H.J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* (pp. 1-144, Working paper). Ann Arbor, MI: International Institute for Management Development, University of Michigan.

6. Handy, C. (1993). *Understanding organizations: How understanding the ways organizations actually work can be used to manage them better*. New York: Oxford University Press.

7. Harrison, R. (1982). *Understanding your organizations character*. Boston, MA: Reprint Service, Harvard business review.

8. Gallup Employee Engagement Center. (n.d.). Retrieved from https://q12.gallup.com/public/en-us/Features.

References

1. Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science, 29*(1), 33-51. doi:10.1287/mnsc.29.1.33

2. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

3. Hofstede, G.H. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviour, institutions & organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

4. Denison, D.R., & Neale, W.S. (1996). Denison Organizational Culture Survey. *PsycTESTS Dataset*. doi:10.1037/t64206-000

5. Denison, D.R., Cho, H.J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* (pp. 1-144, Working paper). Ann Arbor, MI: International Institute for Management Development, University of Michigan.

6. Handy, C. (1993). *Understanding organizations: How understanding the ways organizations actually work can be used to manage them better*. New York: Oxford University Press.

7. Harrison, R. (1982). *Understanding your organizations character*. Boston, MA: Reprint Service, Harvard business review.

8. Gallup Employee Engagement Center. (n.d.). Retrieved from https://q12.gallup.com/public/en-us/Features.

THE IMPACT OF BUSINESS SPECIFICS ON BRANCHING THE CORPORATE CULTURE CROSS THE LEVELS OF THE ORGANIZATION HIERARCHY

Olena M. Lytvynenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: elena_litvinenko@duan.edu.ua
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-7

Key words: *corporate culture, corporate culture profile, clan, adhocracy, relevant and targeted corporate culture.*

The article is devoted to the study of the influence of the characteristics of particular branches of business on the branching of corporate culture by the levels of management of the organization. As a starting point, it was hypothesized that the corporate culture, whose profile is determined by the most common diagnostic methods according to Cameron-Quinn, Denison, and Handy, is heterogeneous within the organization and varies according to the level at which the measurements were taken. In addition, it was postulated that the level of differences in the corporate culture profile between the different levels within a single enterprise significantly depends on its field of activity. To confirm this assumption, enterprises belonging to significantly different branches of business, characterized by varying degrees of overhead, were included in the empirical base of the study.

With the exception of the software business, all surveyed enterprises disagree between different hierarchical levels in assessing the clan orientation of corporate culture. All the management levels of the organizations surveyed seek to reduce clanship in the target corporate culture (or at least preserve the existing status quo), while performers want a marked increase in clan orientation. This pattern is especially evident in secondary education institutions.

All the enterprises studied, with the exception of secondary education, have a rather contradictory trend towards the same propensity for both market and clan orientation. According to Cameron-Quinn's classic work, which, for example, explored Apple's corporate culture in dynamics, it is impossible – a focus on market values completely denies clanhood, and vice versa – the family, clan nature of the company at the beginning of its existence did not achieve the desired market efficiency and was soon changed to a rigid market orientation, which was later replaced by adhocracy.

Without exception, everyone, regardless of their field of activity, does not want to be a hierarchy. The universal result recorded in the corporate culture analysis of Harrison-Hendy in all the surveyed enterprises is the following: the respondents in all the surveyed enterprises indicate that the relevant and desired (desirable) culture of these organizations refers to the culture of the "task" (or culture) Athens, consistent with another interpretation of the Handy classifier).

Одержано 3.09.2019.

УДК 658.589
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-8

В.Є. МОМОТ,
доктор економічних наук, професор
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

А.І. КОВАЛЬОВ,
доктор економічних наук, професор
Одеського національного економічного університету

МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ НЕФОРМАЛЬНОЇ КРЕАТИВНОЇ СУБСТРУКТУРИ

У статті описано спробу побудови математичної моделі інноваційного розвитку підприємства на основі формування неформальної креативної субструктури. Математичне моделювання базується на класичній моделі дифузії інновацій під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вивчення інноваційної діяльності на мікрорівні, визначення того, як інновації створюються та засвоюються на рівні окремого підприємства є дуже важливим завданням, тому що ці процеси, які впроваджуються на рівні окремого підприємства, також можуть стати причиною гальмування інноваційної діяльності, якщо всередині підприємства існують потужні сили опору інноваціям або відсутні надійні механізми засвоєння інновацій. Ще одним випадком, коли успіх інноваційної діяльності залежить від взаємодії на мікрорівні, є ситуація, коли впровадження інноваційного продукту починається вже на стадії розроблення і потенційний споживач навіть несвідомо може брати активну участь у його створенні.

Динаміка інноваційного процесу на підприємстві залежить від засвоєння інновацій співробітниками із зовнішніх та внутрішніх джерел, яке відбувається з обмеженою швидкістю. Темпи зростання кількості прихильників інновацій в організації прямо пропорційні частці співробітників, які ще не освоїли інновацію. Така модель належить до класу феноменологічних моделей, тобто містить певне вербальне припущення щодо характеру розвитку процесу, що вивчається за допомогою такої моделі, яке дозволяє сформулювати математичний запис. Для визначення коефіцієнтів такої моделі використовуються методи зворотної ідентифікації, що належать до класу так званих некоректних задач, тому що можуть мати безліч рішень.

На основі феноменологічного моделювання встановлено, що зовнішнє середовище схильне чинити більш потужний вплив на розвиток інноваційного процесу, ніж коефіцієнт імітації, який «відповідає» за особливості внутрішніх обмінів під час розповсюдження інновації у середині підприємства. Крім того, встановлено, що при зростанні кількості співробітників організації, що займаються впровадженням інновації, чутливість до зовнішнього впливу збільшується, тобто у міру зростання розмірів підприємства саме зовнішній вплив набуває значення більш впливового фактора, що спричиняє засвоєння інновацій.

© В.Є. Момот, А.І. Ковальов, 2019

Для відображення «непарних» взаємодій усередині підприємства, що впроваджує інновації, та впливу «небінарного» характеру реакції на інновацію було використано елементи комбінаторики, де визначаються кількості сполучень та перестановок у формуванні вибірок з певної генеральної сполученості.

Ключові слова: *інфраструктура інноваційної діяльності, дифузія інновацій, коефіцієнт інновації, коефіцієнт імітації, кількість унікальних сполучень, кількість сполучень з повторенням.*

В статье описана попытка построения математической модели инновационного развития предприятия на основе формирования неформальной креативной субструктуры. Математическое моделирование базируется на классической модели диффузии инноваций под влиянием внутренних и внешних факторов. Динамика инновационного процесса на предприятии заключается в усвоении сотрудниками инноваций от наружных и внутренних источников, которое происходит с ограниченной скоростью. Темпы роста количества сторонников инноваций в организации прямо пропорциональны доле сотрудников, которые еще не освоили инновацию. Установлено, что внешняя среда оказывает более мощное воздействие на развитие инновационного процесса, чем коэффициент имитации, который «отвечает» за особенности внутренних обменов во время распространения инновации внутри предприятия. Кроме того, выяснено, что при росте количества сотрудников организации, занимающихся внедрением инновации, чувствительность к внешним воздействиям увеличивается, то есть по мере роста размеров предприятия именно внешнее воздействие приобретает смысл более влиятельного фактора, который вызывает усвоения инноваций. Для отображения «непарных» взаимодействий внутри предприятия, внедряющего инновации, и влияния «небинарного» характера реакции на инновацию были использованы элементы комбинаторики, где определяются количества сообщений и перестановок в формировании выборок из определенной генеральной совокупности.

Ключевые слова: *инфраструктура инновационной деятельности, диффузия инноваций, коэффициент инновации, коэффициент имитации, количество уникальных сочетаний, количество сочетаний с повторениями.*

Вступ. Створення засадничих основ для інноваційного розвитку вітчизняних підприємств є дуже важливим завданням, з виконанням яко пов'язується сама можливість успіху у глобальній конкуренції. Зазвичай виконання цього завдання ведеться на рівні національної економіки, коли формуються пропозиції та заходи щодо створення оптимальних умов для інноваційної діяльності через відповідні кроки у сфері законодавства, вдосконалення інвестиційного клімату, системи національних пріоритетів для державного фінансування інновацій тощо. Зрозуміло, що цей напрям діяльності є надважливим, навіть життєво необхідним для стратегічного розвитку держави. Але не менш важливим є вивчення інноваційної діяльності на мікрорівні – рівні підприємства. Дійсно, наявність коштів, сприятлива законодавча база, забезпечення перспектив просування інноваційної продукції на міжнародному ринку – все це можна віднести до макрорівня забезпечення інноваційної діяльності. Однак не менш важливим є те, як інновації створюються та засвоюються на рівні окремого підприємства, тобто занурення до мікрорівня. Слід зауважити, що ці процеси, які впроваджуються на рівні окремого підприємства, також можуть стати причиною гальмування інноваційної діяльності, якщо всередині підприємства існують потужні сили опору інноваціям або відсутні надійні механізми засвоєння інновацій.

Ще одним випадком, коли успіх інноваційної діяльності залежить від взаємодії на мікрорівні, є ситуація, коли впровадження інноваційного продукту починається вже на стадії розроблення і потенційний споживач навіть несвідомо може брати активну участь у його створенні. Це, у свою чергу, може призвести до того, що проблеми з майбутнім збутом інноваційного креативного продукту виникають ще у процесі задумки та початку створення, але вони зазвичай не потрапляють до центру уваги розробників. Разом із тим очевидним є й те, що у багатьох випадках ці майбутні проблеми можна розв'язати навіть на етапі формулювання бачення нового продукту або розробки технічного завдання на його проектування.

Дійсно, якщо врахувати, що ядро креативних індустрій становлять такі сфери діяльності, як 1) розробка ПЗ, консультування у сфері ІТ, а також суміжні з ними види діяльності; 2) інжинірингова діяльність; технічні випробування і аналіз; 3) наукові дослідження та розробки (R&D) то стає очевидним, що реальний маркетинг інноваційних та креативних проектів у цих сферах має включати безпосередній контакт зі споживачем в ідеальному варіанті ще на етапі ініціативного розроблення ідеї. У такому випадку підвищуватиметься відповідальність стейкхолдерів за результати проекту.

Усе це дозволяє зробити висновок про те, що дослідження інноваційного розвитку підприємства, що забезпечується на основі створення неформальних тимчасових структур та обміну знаннями/інформацією є дуже актуальним та важливим завданням.

Формулювання завдань дослідження. Виходячи з вищезазначеного, можна сформулювати такі головні завдання дослідження, вирішення яких об'єктивно забезпечує просування у напрямі розуміння мікроефектів інноваційного розвитку підприємства:

– моделювання інноваційного процесу у динаміці на рівні підприємства як відкритої системи;

– моделювання розподілу ролей в окремій одиниці інноваційної інфраструктури (інноваційної команди);

– моделювання ефекту заміщення в інноваційній команді;

– моделювання стратегії поведінки підприємства (політики) у галузі інноваційної діяльності.

Методологія дослідження. Відповідно до визначених завдань для моделювання динаміки опанування інноваціями на рівні підприємства було використано апарат диференційних рівнянь, для вивчення ефекту заміщення в інноваційній команді – методи комбінаторного аналізу, для спостереження за розподілом ролей у інноваційній команді – метод фокус-груп, а також системний аналіз – для моделювання політики (стратегії поведінки) підприємства у галузі інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка інноваційного процесу на підприємстві складається у засвоєнні інновацій співробітниками з зовнішніх та внутрішніх джерел, яке відбувається з обмеженою швидкістю. Тобто можна стверджувати що відбувається дифузія інновації на підприємстві. Якщо до розробки інновації будь-яким чином залучений потенційний споживач, це теж можна розглядати, як особливе зовнішнє джерело інновацій.

Згідно з [1] фундаментальну модель дифузії інновацій, що описує процес їх засвоєння на підприємстві під впливом різноманітних факторів, можна визначити у наступному вигляді:

$$\frac{dF}{dt} = g(t) \cdot \left[\overline{F} - F(t)\right], \quad (1)$$

де: F – кумулятивна доля прихильників інновацій;

$\overline{F}$ – максимальна потенційна кількість послідовників інновації;

$g(t)$ – функція або коефіцієнт дифузії.

Для описання процесу розповсюдження інновацій у окремо взятій організацій очевидно, що $\overline{F}$ відповідає загальній кількості її співробітників. Слід зауважити, що більш зручною форма рівняння (1) буде, якщо перейти до відносних змінних. У такому випадку $\overline{F} = 1$, і рішення рівняння (1) стає більш пристосованим для візуального відображення та вивчення головних математичних властивостей.

З точки зору розгортання інноваційного процесу всередині організації, ця модель означає, що темпи зростання прихильників інновацій в організації прямо пропорційні частці співробітників, які ще не освоїли інновацію. Зрозуміло, що кількість цих співробітників прямує до нуля у міру розповсюдження інновації у організації. Функція $g(t)$ при цьому відіграє роль прискорювача/уповільнювача інноваційного процесу, саме вона й визначає «режим», за яким підприємство освоює певну інновацію. Враховуючи той факт, що для окремого підприємства перехід до інноваційних підходів мають здійснити усі співробітники, $\overline{F} = 1$, як вже зазначалося вище.

Варіанти правої частини рівняння (1), що відповідають різним моделям розповсюдження інновацій з урахуванням обезрозмірювання наведено у табл. 1. Саме властивості функції $F(t)$, що є рішенням диференційного рівняння (1), дозволили сформулювати відомий та популярний закон Роджерса–Шумейкера [2] щодо дифузії інновації, який виділяє частки новаторів, ранніх послідовників, ранньої більшості, пізньої більшості та тих, що відстають (див. третій стовпчик табл. 1).

Таблиця 1

Математичні моделі дифузії інновацій

Модель (рік)	Формула (dF/dt =)	Точка перегину (F^*)	Симетрія
Логістична	$qF(1 - F)$	0,5	+
Гомперца (Gompertz) (1980)	$qF\ln(1/F)$	0,37	–
Баса (Bass) (1969)	$(p + qF)(1 - F)$	0,0–0,5	+
Флойда (Floyd) (1962)	$qF(1 - F)^2$	0,33	–
Шаріфа-Кабіра (Sharif, Kabir) (1976)	$qF(1 - F)^2/(1 - F(1 - e))$	0,33–0,5	+/–
Джейланда (Jeuland) (1980)	$(p + qF)(1 - F)^{(1 + E)}$	0,0–0,5	+/–
Змішаного неуніфікованого впливу (1983)	$(p + qF^z)(1 - F)$	0,0–1,0	+/–
Несиметрична логістична (NSRL) (1981)	$qF^z (1 - F)$	0,0–1,0	+/–
Фон Берталанфі (Von Bertalanffy) (1937)	$(q/(1 - Q))(1 - F^{(1 - Q)})$	0,0–1,0	+/–

де: p – інтенсивність впливу зовнішнього середовища (професійного середовища, ринкового оточення організації), де вже використовується певна інновація, коефіцієнт інновації, відповідно до моделей різних авторів;

q – коефіцієнт передавання інформації про інновацію між учасниками організації, коефіцієнт імітації, відповідно до моделі певного автора;

Q – швидкість зростання ($Q \geq 0$);

e – коефіцієнт запізнення ($0 \leq e \leq 1$);

E – інтенсивність передавання у будь-якій парі учасників організації ($E \geq 0$);

Z – фактор впливу несиметричності (неоднорідності).

Форми правої частини рівняння (1), що наведено у табл. 1 відносять до так званого сімейства S-кривих, їх спочатку було розроблено для моделювання процесів обміну між учасниками замкнених чи відкритих систем або для описання сценарію переходу системи з одного стану до іншого. Наприклад, модель Джейланда було запропоновано для вивчення епідемій [3], модель Шаріфа–Кабіра – для аналізу процесу технологічних змін [4], а модель Фон Берталанфі – для описання росту риб та інших тварин [5, 6]. Логістична та несиметрична логістична моделі широко використовуються у теорії навчання, модель Гомперца [7], яку спочатку було запропоновано для описання процесу змін смертності, – у математичному моделюванні процесу мотивації. Усі ці моделі відповідають різним сценаріям переходу від одного порогового значення функції $F(t)$ до іншого (рис. 1).

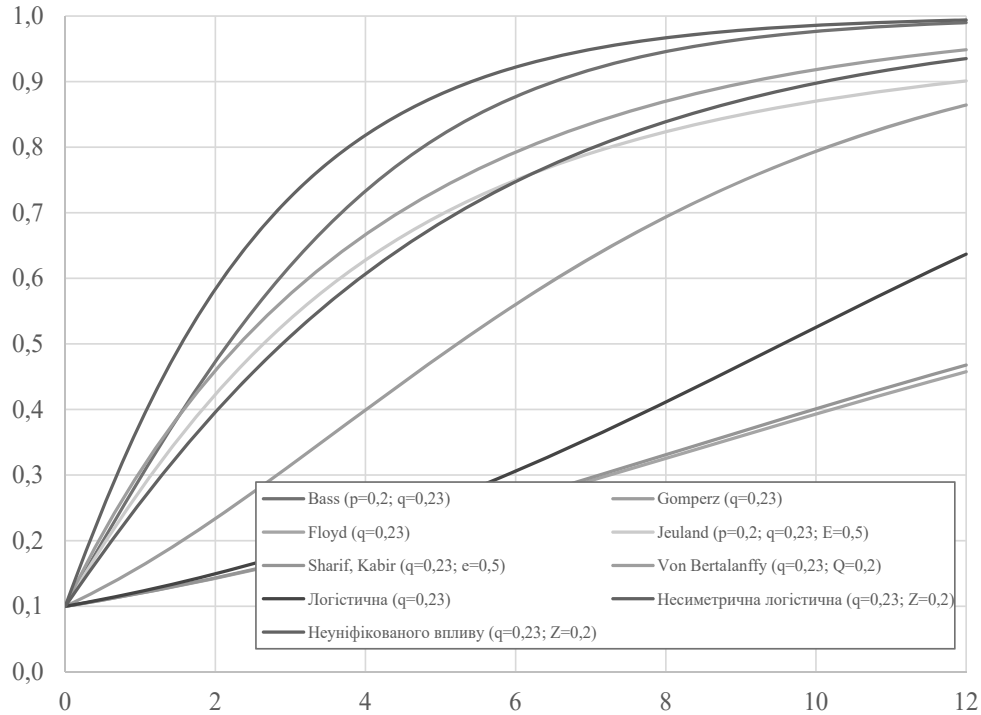

Рис. 1. Рішення рівняння (1) з правою частиною, що відповідає табл. 1

Слід зауважити, що моделі, які наведено у табл. 1 та відображено на рис. 1, відносять до класу феноменологічних моделей, тобто вони містять певне вербальне припущення щодо характеру розвитку процесу, який вивчається за допомогою такої моделі, що дозволяє сформулювати математичний запис у вигляді певного рівняння (1). Разом із тим це математичне формулювання включає ще й набір коефіцієнтів, які визначаються на основі емпіричних даних. Відповідно, точність результуючої моделі повністю залежить як від адекватності даних, що використовувалися для її ідентифікації, так і від методу обчислення цих коефіцієнтів.

Досить примітними також є інші класичні праці в цій сфері, що привели до створення математичних моделей, які не включено до табл. 1, але у певному сенсі буде використано у майбутніх розмірковуваннях у цьому дослідженні. Так, Менсфілд [8] висуває гіпотезу про те, що швидкість дифузії є функцією економічної виправданості інновацій, обсягу інвестицій, необхідних для її реалізації та рівня невизначеності, пов'язаного з її розробленням. Аналогічно, Гріліше [9], Робінсон та Лахані [10] запропонували як пояснення дифузії використовувати міркування, пов'язані з балансом попиту і пропозиції. Навпаки, Касетті і Семпл [11] та Саха [12] використовували категорію навченості при поясненні дифузійних тенденцій; Хагерштранд [13] і Бернхард та МакКензі [14] запропонували пояснення, базоване на ефектах передавання інформації.

Зрозуміло, що у цьому дослідженні нас насамперед буде цікавити процес засвоєння інновацій у окремій команді (командах), що пов'язана з її розробленням та враховує зовнішній вплив споживача навіть на ранніх стадіях роботи над інноваційним проектом. Якщо інноваційний проект має такі масштаби, що до його виконання потрібно залучити всіх співробітників підприємств, то як інноваційна команда буде розглядатися весь наявний персонал, як було зазначено вище при розшифруванні рівняння (1).

У сучасних дослідженнях питань креативної економіки (наприклад, [15]), які, що є дуже показовим, зазвичай існують виключно в електронному форматі, виділяються такі рівні креативної діяльності:

– креативна індустрія в цілому;

– окремі креативні чи культурні сектори;

– культурні чи креативні кластери, які виникають на регіональному або міжрегіональному рівні;

– креативні чи інноваційні хаби або бізнес-інкубатори, тобто координаційні центри, що створюються для розвитку креативного підприємництва, «вирощення» ідей і продуктів (найчастіше вони утворюються зусиллями так званих бізнес-ангелів або зорганізуються завдяки реалізації фандрайзингових проектів).

У деяких дослідженнях до структури креативної (інноваційної) діяльності включають також коворкінги, воркшопи та лабораторії, що не завжди є коректним, адже ці елементи може бути впроваджено також із суто комерційними цілями.

Усі ці елементи можна віднести до так званої hard-інфраструктури креативної та інноваційної діяльності, які є необхідними, але не достатніми умовами остаточного успіху інноваційного чи креативного проекту. З погляду проблем, що розглядаються у цьому дослідженні, представникам креативних індустрій потрібні унікальні знання та вміння, навіть відчуття ринку

майбутнього продукту, які нададуть змогу мінімізувати ризики на початкових етапах креативного/інноваційного розроблення.

Мова йде про формування певного кола знань та вмінь, що формують soft-інфраструктуру, до яких перш за все належать:

– навички формування візії/бачення та перетворення їх на систему прозорих показників, що є простими у розрахунку;

– навички стартап-менеджменту;

– навички проектного менеджменту;

– навички організації спільної роботи;

– навички крос-комунікації (комунікації з суб'єктами, що забезпечують різні етапи створення креативного продукту та зазвичай відстоюють конфліктні інтереси).

Слід зауважити, що весь цей набір якостей, вмінь та знань має належати одній особі, або обмеженому колу осіб, які щільно взаємодіють одна з одною. Якщо розробка креативного інноваційного продукту впроваджується у венчурному порядку, особливого значення набувають вміння щодо залучення потенційних споживачів (клієнтів) до цього процесу.

Слід зауважити, що експерти, які співпрацюють зі Світовим економічним форумом у Давосі, вже звертають увагу на необхідність інвестицій у цю «м'яку» інфраструктуру креативної діяльності [16], що включає «інституції, ідеї, культурні норми, концепти і рішення».

З погляду завдань цього дослідження найбільш цікавим підходом, на основі якого можна здійснювати аналіз таких неформальних інноваційних субструктур усередині підприємства, є модель Баса (1969) [17], яку було запропоновано для описання процесу розповсюдження інноваційного продукту-замінника. Тому надалі ми будемо використовувати модель дифузії інновацій саме у цій формі, зважаючи на те, що нас цікавить не тільки розповсюдження, але й створення інноваційного продукту інноваційними командами під впливом потенційних споживачів.

Розглянемо кілька граничних випадків.

1. *Відсутність внутрішнього обміну інформацією* (модель зовнішнього впливу), q=0. У такому випадку модель Баса вироджується до логістичної моделі, що відображена у першому рядку табл. 1. Слід зауважити, що така модель досить часто використовується для моделювання процесу адаптації співробітників, а також у теорії навчання. Не може бути застосована для опису розповсюдження інтерактивних технологій, коли важливі комунікації між членами спільноти. Крива дифузії у цьому випадку нагадує експоненціальне зростання з постійно зменшуваним приростом і може розглядатися як частина логістичної кривої після точки перегину (рис. 1).

2. *Відсутність зовнішнього впливу*, p=0. Швидкість засвоєння інновації у такому випадку помітно нижча, ніж за умов зовнішнього впливу, а дифузія залежить виключно від передавання інформації між членами спільноти, тобто всі постійно запозичують (імітують) практики один одного. Такого роду процеси характерні для відносно невеликих, але гомогенних спільнот, коли сама технологія призводить до підвищення їх конкурентоспроможності.

3. *Поєднання внутрішнього та зовнішнього впливу, p, q*$\neq$0. У такому випадку організація активно засвоює інновацію за рахунок внутрішнього обміну, в тому числі під впливом того, що така інновація визначила успіх у конкурентів. Така ситуація є найрозповсюдженішою на практиці.

Розглянемо процеси, що відбуваються на підприємстві під час розроблення та впровадження інновацій під впливом потенційних споживачів та з урахуванням структуризації групи, що розробляє інновацію (розподілу ролей), та можливого заміщення (зміни ролей). Для побудови моделі такого процесу в рівнянні (1) з правою частиною, що задається моделлю Баса (табл. 1) потрібно сформулювати такі гіпотези стосовно змісту параметрів p та q:

– інтенсивність впливу зовнішнього середовища на кумулятивний процес розповсюдження інновації всередині підприємства є значно меншою за коефіцієнт імітації (див., наприклад, [18] для підтвердження цієї гіпотези) та не впливає на щільність взаємодії всередині підприємства;

– вплив заміщення, тобто зміна складу/структури команд, що займаються інноваціями всередині підприємства, обмежується відповідною зміною коефіцієнта імітації.

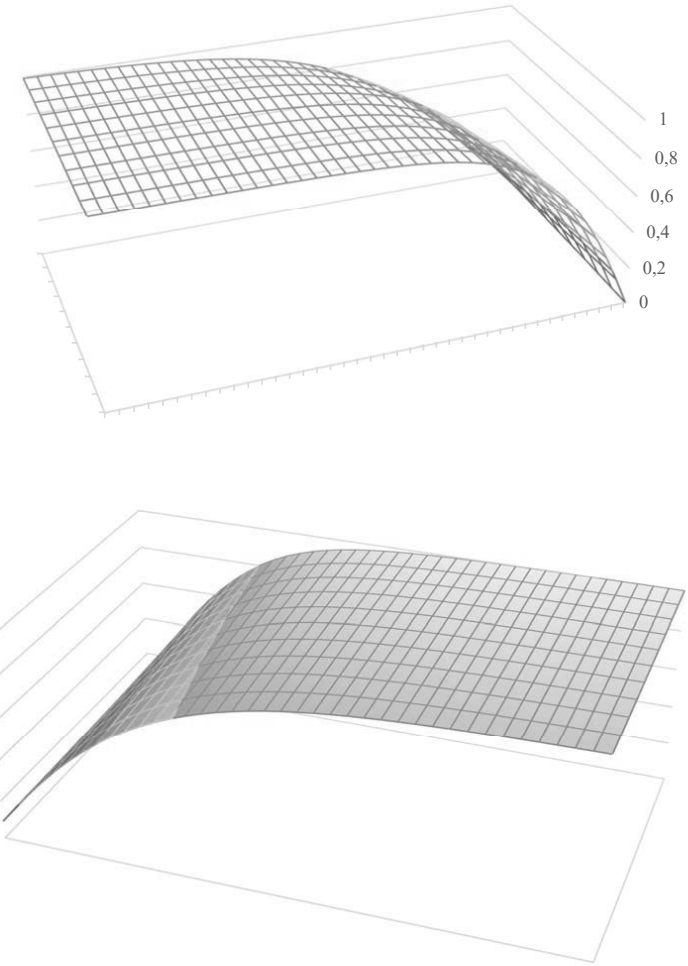

Рис. 2. Поверхня, що описує динаміку інноваційного процесу за різних значень інтенсивності впливу зовнішнього середовища та коефіцієнта імітації: а) вплив інтенсивності впливу зовнішнього середовища *p*; б) вплив коефіцієнта імітації *q*

На основі першої з наведених пропозицій було проведено розрахунки, що дозволяють визначити загальний вигляд поверхні кумулятивної частки прихильників інновації всередині підприємства залежно від параметрів p та q (рис. 2). Слід зауважити, що рішення диференційного рівняння проводилося за допомогою чисельного методу у тріальній версії середи для проведення математичних обчислень PTC Mathcad Prime 6.0.0.0.

Вигляд поверхонь $F(t,p)$ та $F(t,q)$ свідчить про те, що зовнішнє середовище схильне чинити більш потужний вплив на розвиток інноваційного процесу, ніж коефіцієнт імітації, який «відповідає» за особливості внутрішніх обмінів під час розповсюдження інновації у середині підприємства. Це дуже важливий висновок, тому що зазвичай в існуючих дослідженнях на основі моделі Баса постулюються досить низькі значення p, що відповідають незначному зовнішньому впливу та потужній внутрішній мотивації на впровадження інновацій.

Цікавим є також порівняння граничних можливостей впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, що можна провести на основі аналізу аналітичного рішення рівняння (1). Аналітичне рішення рівняння (1) з урахуванням начальної умови на значення функції $F(t_0=0)=0$ буде мати такий вигляд:

$$F(t) = \frac{1-e^{-(p+q\cdot\bar{N})t}}{1+\frac{q}{p}e^{-(p+q\cdot\bar{N})t}}. \tag{2}$$

Переходячи до прирощень функції $F(t)$ за p та q можна отримати:

$$\frac{\partial F(t)}{\partial p} = \frac{t\cdot e^{-(p+q\cdot\bar{N})t}+\frac{p}{q}e^{-(p+q\cdot\bar{N})t}}{\left(1+\frac{q}{p}e^{-(p+q\cdot\bar{N})t}\right)^2}\cdot\partial p, \tag{3}$$

$$\frac{\partial F(t)}{\partial q} = \frac{t\cdot e^{-(p+q\cdot\bar{N})t}+\bar{N}\frac{p}{q}e^{-(p+q\cdot\bar{N})t}}{\left(1+\frac{q}{p}e^{-(p+q\cdot\bar{N})t}\right)^2}\cdot\partial q, \tag{4}$$

де: $\bar{N}$ – максимальна кількість співробітників підприємства, яке впроваджує інновації.

У кінцевому рахунку щодо співвідношення чутливості інноваційного процесу до зовнішніх та внутрішніх факторів, тобто відношення прирощень (повних диференціалів) функції $F(t)$ за p та q можна записати такий вираз:

$$R = \frac{1+\frac{q}{p}}{1+\frac{q}{p}\cdot\bar{N}}. \tag{5}$$

Тобто чутливість до зовнішнього впливу збільшується при зростанні кількості співробітників організації, що займаються впровадженням інновації. У міру зростання розмірів підприємства саме зовнішній вплив набуває значення більш впливового фактора що спричиняє засвоєння інновацій. Відповідно, шляхом математичного аналізу фундаментальної моделі дифузії інновацій було ідентифіковано той інтуїтивно зрозумілий факт, що підприємства з меншою кількістю співробітників більш чутливі до інновацій та спроможні реалізовувати ці інновації швидше, ніж великі. Це своєрідне математичне обґрунтування важливості гнучкості компанії. Крім того, вираз

(5) дає змогу зробити висновок про те, що вплив гнучкості є тим більшим, чим більше переважання коефіцієнта імітації над інтенсивністю впливу зовнішнього середовища, що у певному сенсі є відображенням ефекту залученості компанії до інновацій.

Зрозуміло, що найрозповсюдженіші моделі дифузії інновацій, які перебувають у постійному розвитку, також викликають певну критику в професійному середовищі. Напрямів такої критики існує досить багато, але можна виділити щонайменше три з них, що наводяться найчастіше:

– замкненість та «статичність» моделей, що виходять з припущення про те, що $\bar{N} = \text{const}$ та є точно відомою заздалегідь;

– непряме допущення про «бінарний» характер сприйняття інновації, коли є тільки два можливі стани індивідуального члена організації відносно інновації – сприйняття інновації або необізнаність з нею;

– «парний» характер взаємовідносин усередині організації, тобто засвоєння інновації можливе виключно в парах.

Перша з названих проблем не стосується цього дослідження, тому що вивчаються інноваційні процеси всередині замкненої системи – підприємства, де кількість співробітників є постійною та відомою заздалегідь. Але стосовно двох інших зауважень, дійсно, вони є суттєвим спрощенням реального розвитку інноваційного процесу та мають бути враховані для подальшого розвитку підходів до математичного моделювання цих складних явищ.

Але відповідно до другої гіпотези щодо змісту параметрів p та q коефіцієнт імітації, що відповідає за внутрішні обміни у командах, є змінним у часі, тобто нам необхідно визначити вигляд функції $q(t)$. В ідеальному випадку q не тільки має змінюватися у часі, але й залежати від структури команд, що працюють над інноваціями, та, відповідно, враховує обміни інформацією всередині численних команд, що займаються розробкою та впровадженням інноваційних проектів та складаються з учасників, що грають різні ролі в окремих проектах.

У більшості випадків при використанні фундаментальної моделі дифузії інновацій для визначення значень p та q використовуються методи зворотної ідентифікації, що належать до класу так званих некоректних задач, тому що можуть мати безліч рішень. Для виключення цього небажаного ефекту зазвичай у практичних застосуваннях зворотна ідентифікація йде по трьох відомих точках стосовно розповсюдження інновацій. Для спрощення розрахунків навіть використовуються наближення до формулювання моделі (2) з однаковими p та q, але це також є суттєвим спрощенням на додаток до вже розглянутих вище. Слід зауважити, що більшість дослідників в основному пов'язують поліпшення підходів до ідентифікації параметрів фундаментальної моделі дифузії інновації з розширенням емпіричної бази.

Для відображення «непарних» взаємодій усередині підприємства, що впроваджує інновації, та впливу «небінарного» характеру реакції на інновацію, на думку авторів, необхідно скористатися елементами комбінаторики, де визначаються кількості сполучень та перестановок у формуванні вибірок з певної генеральної сполученості. У нашому випадку як генеральну сполученість треба розглядати загальну кількість співробітників організації $\bar{N}$, що впроваджує інноваційний проект під впливом зовнішнього середови-

ща, та вводити до аналізу конечні інноваційні команди з розподілом ролей, які було визначене вище. Відповідно до результатів комбінаторного аналізу кількість унікальних сполучень вибірок з k елементів визначається за формулою:

$$\binom{\bar{N}}{k} = C_{\bar{N}}^{k} = \frac{\bar{N}!}{k!(\bar{N}-k)!}. \quad (6)$$

Урахування конкретних розмірів команд, що займаються впровадженням інноваційного проекту, є реакцією на критику щодо неявного припущення про «парний» характер засвоєння інновацій, що закладено у фундаментальну модель дифузії інновацій. Дійсно, введення таких «інноваційних команд», що формуються на підприємстві внаслідок самоорганізації або прямого адміністрування інноваційного процесу, дозволяє при вивченні процесу розповсюдження інновацій перейти від дещо спрощеного сприйняття акту засвоєння інновацій внаслідок безпосереднього обміну інформацією між двома учасниками до вивчення комплексних взаємодій, що відбуваються у певних структурах. У підході, який автори вважають виправданим у цьому контексті, постулюється той факт, що для остаточного успішного засвоєння (створення) інновації потрібна певна команда з досить чітким розподілом ролей, що введено у відповідному розділі цього дослідження. Іншими словами, за умов комбінованого зовнішнього та внутрішнього впливу інновація може бути створена/засвоєна тільки у випадку, коли було побудовано мінімальну групу учасників інноваційного процесу, що у обов'язковому порядку включає всі ролі, необхідні для реалізації інноваційної діяльності. Конкретний розмір «інноваційної команди» може залежати від складності інноваційного проекту, потужності зовнішнього впливу, що спонукає організацію до його впровадження, політики підприємства в галузі інноваційної діяльності та інші індивідуальні та загальні фактори. Крім того, на розмір команди також може впливати поєднання ролей, що грають її учасники. На жаль, вивчення особливостей формування інноваційних команд та ідентифікація факторів, що впливають на їх розвиток, не входять до кола завдань цієї статті, але, безумовно, можуть бути враховані як дуже цікавий напрям подальших досліджень.

Як вже було зазначено, іншим напрямом критики моделей дифузії інновацій є указання на невиправданість припущення про «бінарний» характер сприйняття інновації. Для врахування цієї критики вважаємо за доцільне ввести припущення про можливість «перепідключення», тобто неодноразового залучення того ж самого потенційного реципієнта інновації до різних груп у випадку, якщо з першого разу інновацію не було засвоєно. Теоретично це відбувається доти, поки інновацію не буде повністю засвоєно реципієнтом. Необхідність залучення окремого реципієнта до різних груп може бути зумовлена його особистими якостями, у тому числі – психологічною сумісністю. З точки зору комбінаторного аналізу для врахування цього припущення треба від унікальних сполучень перейти до розгляду сполучень з повтореннями, що допускають неодноразове входження членів генеральної сукупності до різних вибірок. Відповідно до результатів комбінаторного

аналізу кількість сполучень вибірок з k елементів з необмеженою кількістю повторень визначається за формулою:

$$\left(\binom{\overline{N}}{k}\right) = C_{(\overline{N})}^{k} = \frac{(\overline{N}+k-1)!}{k!(\overline{N}-1)!}. \quad (7)$$

Зрозуміло, що й таку пропозицію відносно врахування небінарного ходу засвоєння інновацій не можна вважати за вичерпну та вільну від можливої критики. Дійсно, легко помітити, що відповідно до запропонованого механізму поступового залучення «реципієнтів» до інновацій шляхом неодноразового підключення до різних груп, що активно займаються створенням/засвоєнням інновацій, на практиці об'єктивно призводить до збільшення їх розміру. Це, у свою чергу, навряд чи буде схвалено менеджментом підприємства, що прагне до підвищення ефективності будь-якої діяльності, включаючи інноваційну. Тобто сформульоване припущення у певному сенсі перебуває у протиріччі з вимогою досягнення ефективності діяльності. Але слід зважити на те, що, по-перше, якщо інновація є дуже складною, а її важливість для підприємства, що визначається впливом зовнішніх факторів, – дуже високою, то навіть багаторазове дублювання ролей у окремих командах буде виправданим і, по-друге, сформульована пропозиція є першою спробою зняти проблему бінарності у теоретичному аналізі процесу дифузії інновації.

Виходячи з наведених припущень, розглянемо функцію, що задає вірогідність переходу до інновації у замкненій групі під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Формально для цієї функції можна записати таке визначення:

$$P(t) = p - \frac{q}{F(t)}. \quad (8)$$

Переходячи до так званих «виробляючих функцій», за допомогою яких у комбінаториці визначається вірогідність потрапляння до певної вибірки (у нашому випадку – команди, що займається розробкою інновації), визначення (8) можна переформулювати у вигляді, зручному для включення до моделі Баса:

$$P(t) = p - \frac{q}{\left(1-F(t)\right)^{k-2}} \cdot F(t), \quad (9)$$

$$P(t) = p + q \cdot \left(1 + F(t)\right)^{k-2} \cdot F(t). \quad (10)$$

Запис у формі (9) відповідає унікальним інноваційним командам, а (10) – командам з повторюванням.

Сімейства кривих для різних режимів зміни $P(t)$ наведено на рис. 3. Помітно, що режими з унікальними командами є менш ефективними, навіть за парний процес засвоєння інновацій (рис. 3а). Більше того, ефективність інноваційного процесу дещо зменшується у міру зростання розміру команди. І навпаки, ефективність інноваційного процесу у «небінарному» наближенні значно більша за варіант з бінарним засвоєнням інновацій та ще зростає у

міру збільшення інноваційної команди. Зрозуміло, що варіантні розрахунки проводилися з постійним і досить значним коефіцієнтом імітації, значення якого було взято з праці [18]. Тому, напевно, суттєве збільшення інтенсивності інноваційного процесу в «небінарному» наближенні може бути компенсовано відповідною зміною коефіцієнта імітації після ідентифікації параметрів реального процесу. Але, на думку авторів, проведені розрахунки цілком коректно відображають якісні ефекти.

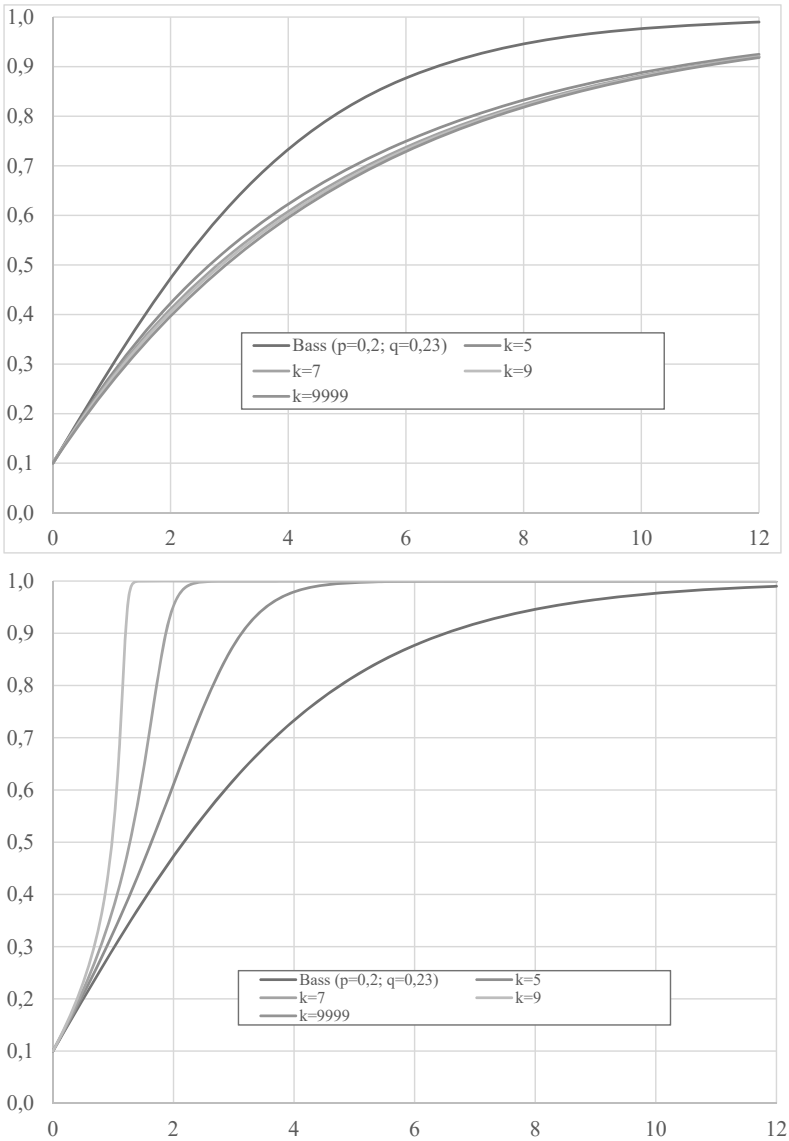

Рис. 3. Сімейство кривих, що описують динаміку інноваційного процесу зі змінною *P*(*t*): а) унікальні інноваційні команди, б) інноваційні команди з повтореннями

Висновки. Таким чином, підбиваючи підсумки моделювання інноваційного розвитку підприємства на основі формування неформальної креативної субструктури, можна зробити такі висновки:

1) сімейство моделей дифузії інновацій, що базується на математичному апараті диференційних рівнянь, є досить хорошим наближенням для аналізу якісних і кількісних особливостей інноваційних процесів на підприємстві;

2) процес інновації, що зумовлений залученням потенційного споживача інноваційної продукції можна моделювати на основі так званої змішаної моделі дифузії інновацій типу моделі Баса, тоді як динаміка інноваційних команд усередині підприємства, яке впроваджує інновацію, відображається на основі часової залежності коефіцієнта імітації $q(t)$;

3) конкретний вигляд функції $q(t)$ визначається на основі комбінаторних співвідношень, які задають вірогідний склад груп, що займаються інноваціями;

4) незважаючи на важливість внутрішніх «тонких» процесів, що відбуваються всередині підприємства, та навіть у межах мікрогруп, які безпосередньо займаються інноваційною діяльністю, математичний аналіз рішення диференційної моделі дифузії інновацій свідчить про те що зовнішній вплив є більш потужним;

5) зважаючи на попередній висновок, як напрям подальших досліджень слід зазначити вивчення та ідентифікацію реальних параметрів інноваційних процесів на підприємстві, де інновації створюються/засвоюються у командах.

Список використаної літератури

1. Mahajan V., & Peterson R. (1985) *Models for Innovation Diffusion* (*Quantitative Applications in the Social Sciences*). Sage University Paper.

2. Rogers, E., & Shoemaker, F. (1971). *[Diffusion of innovations.] Communication of innovations: a cross-cultural approach. 2nd ed.; [by] Everett M. Rogers with F. Floyd Shoemaker*. New York: Free Press: Collier-Macmillan.

3. Jeuland, A. (1981). Parsimonious Models of Diffusion of Innovation: Part A: Derivations and Comparisons. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.2982404

4. Sharif, M. N., & Kabir, C. (1976). A generalized model for forecasting technological substitution. *Technological Forecasting and Social Change*, *8*(4), 353–364. doi: 10.1016/0040-1625(76)90027-5.

5. Bertalanffy, L. V. (1972). Zu einer allgemeinen Systemlehre. *Organisation Als System*, 31–45. doi: 10.1007/978-3-322-86022-4_2

6. von Bertalanffy, L. (1951). Theoretical Models in Biology and Psychology. *Journal Of Personality*, *20*(1), 24-38. doi: 10.1111/j.1467-6494.1951.tb01511.x

7. Marshall, A. W., & Olkin, I. (1980). Gompertz and Gompertz-Makeham Distributions. *Springer Series in Statistics Life Distributions*, 363–398. doi: 10.1007/978-0-387-68477-2_10

8. Mansfield, E. (1961). Technical Change and the Rate of Imitation. *Econometrica*, *29*(4), 741. doi: 10.2307/1911817

9. Griliches, Z. (1957). Hybrid Corn: An Exploration in the Economics of Technological Change. *Econometrica*, *25*(4), 501. doi: 10.2307/1905380

10. Robinson, B., & Lakhani, C. (1975). Dynamic Price Models for New-Product Planning. *Management Science*, *21*(10), 1113-1122. doi: 10.1287/mnsc.21.10.1113

11. Casetti, E. and Semple, R. (2010). Concerning the Testing of Spatial Diffusion Hypotheses. Geographical Analysis, 1(3), pp.254-259.

12. Sahal, D. (1982). *The Transfer and utilization of technical knowledge*. Lexington – Mass. & Toronto: Lexington Books.

13. Evenden, L. (1969). Innovation Diffusion as a Spatial Process. By Torsten Hagerstrand. Chicago: University of Chicago Press, 1967. 334 pp. *Social Forces*, *47*(3), 356-357. doi: 10.1093/sf/47.3.356-a

14. Bernhardt, I., & Mackenzie, K. (1972). Some Problems in using Diffusion Models for New Products. *Management Science*, *19*(2), 187-200. doi: 10.1287/mnsc.19.2.187

15. 2030 Agenda for Sustainable Development | UNDP. (2019). Retrieved 10 October 2019, from https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html

16. LORMONT, L. (2019). Rapport sur les Economies Créatives // UNESCO 2013. Retrieved 10 October 2019, from https://issuu.com/territoiresparalleles/docs/creative-economy-report-2013

17. Bass, F. (2004). A New Product Growth for Model Consumer Durables. *Management Science*, *50*(12_supplement), 1825-1832. doi: 10.1287/mnsc.1040.0264

18. Norton, J., & Bass, F. (1987). A Diffusion Theory Model of Adoption and Substitution for Successive Generations of High-Technology Products. *Management Science*, *33*(9), 1069-1086. doi: 10.1287/mnsc.33.9.1069

References

1. Mahajan V., & Peterson R. (1985) *Models for Innovation Diffusion* (*Quantitative Applications in the Social Sciences*). Sage University Paper.

2. Rogers, E., & Shoemaker, F. (1971). *[Diffusion of innovations.] Communication of innovations: a cross-cultural approach. 2nd ed.; [by] Everett M. Rogers with F. Floyd Shoemaker*. New York: Free Press: Collier-Macmillan.

3. Jeuland, A. (1981). Parsimonious Models of Diffusion of Innovation: Part A: Derivations and Comparisons. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.2982404

4. Sharif, M. N., & Kabir, C. (1976). A generalized model for forecasting technological substitution. *Technological Forecasting and Social Change*, *8*(4), 353–364. doi: 10.1016/0040-1625(76)90027-5.

5. Bertalanffy, L.V. (1972). Zu einer allgemeinen Systemlehre. *Organisation Als System*, 31–45. doi: 10.1007/978-3-322-86022-4_2

6. von Bertalanffy, L. (1951). Theoretical Models in Biology and Psychology. *Journal Of Personality*, *20*(1), 24-38. doi: 10.1111/j.1467-6494.1951.tb01511.x

7. Marshall, A.W., & Olkin, I. (1980). Gompertz and Gompertz-Makeham Distributions. *Springer Series in Statistics Life Distributions*, 363–398. doi: 10.1007/978-0-387-68477-2_10

8. Mansfield, E. (1961). Technical Change and the Rate of Imitation. *Econometrica*, *29*(4), 741. doi: 10.2307/1911817

9. Griliches, Z. (1957). Hybrid Corn: An Exploration in the Economics of Technological Change. *Econometrica*, *25*(4), 501. doi: 10.2307/1905380

10. Robinson, B., & Lakhani, C. (1975). Dynamic Price Models for New-Product Planning. *Management Science*, *21*(10), 1113-1122. doi: 10.1287/mnsc.21.10.1113

11. Casetti, E. and Semple, R. (2010). Concerning the Testing of Spatial Diffusion Hypotheses. Geographical Analysis, 1(3), pp.254-259.

12. Sahal, D. (1982). *The Transfer and utilization of technical knowledge*. Lexington – Mass. & Toronto: Lexington Books.

13. Evenden, L. (1969). Innovation Diffusion as a Spatial Process. By Torsten Hagerstrand. Chicago: University of Chicago Press, 1967. 334 pp. *Social Forces*, *47*(3), 356-357. doi: 10.1093/sf/47.3.356-a

14. Bernhardt, I., & Mackenzie, K. (1972). Some Problems in using Diffusion Models for New Products. *Management Science*, *19*(2), 187-200. doi: 10.1287/mnsc.19.2.187

15. 2030 Agenda for Sustainable Development | UNDP. (2019). Retrieved 10 October 2019, from https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html

16. LORMONT, L. (2019). Rapport sur les Economies Créatives // UNESCO 2013. Retrieved 10 October 2019, from https://issuu.com/territoiresparalleles/docs/creative-economy-report-2013

17. Bass, F. (2004). A New Product Growth for Model Consumer Durables. *Management Science*, *50*(12_supplement), 1825-1832. doi: 10.1287/mnsc.1040.0264

18. Norton, J., & Bass, F. (1987). A Diffusion Theory Model of Adoption and Substitution for Successive Generations of High-Technology Products. *Management Science*, *33*(9), 1069-1086. doi: 10.1287/mnsc.33.9.1069

MODEL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE BASED ON FORMATION OF INFORMAL CREATIVE SUBSTRUCTURE

Volodymyr E. Momot, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: vmomot@duan.edu.ua
Anatolii I. Kovalev, Odessa National Economical University, Odessa (Ukraine).
E-mail: kovalev@oneu.edu.ua
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-8

Key words: *infrastructure of innovation, diffusion of innovation, coefficient of innovation, coefficient of imitation, number of unique combinations, number of combinations with repetitions.*

The article presents an attempt to construct a mathematical model of innovative development of an enterprise based on the formation of an informal creative substructure. Mathematical modeling is based on the classical model of diffusion of innovations under the influence of internal and external factors. Studying innovation at the micro level, determining how innovation is created and mastered at the enterprise level is a very important task because

these processes that are implemented at the individual enterprise level can also cause the inhibition of innovation if there are strong forces within the enterprise to resist innovation. , or there are no reliable mechanisms for absorbing innovation. Another case where the success of innovation depends on interaction at the micro level is the situation where the innovative product begins at the stage of development and the potential consumer may even unknowingly be actively involved in its creation.

Dynamics of innovation process at the enterprise consists in absorption of innovations by employees from external and internal sources, which happens with a limited speed, the growth rate of supporters of innovations in the organization is directly proportional to the share of employees who have not yet mastered the innovation. Such a model belongs to the class of phenomenological models, that is, it contains a certain verbal assumption about the nature of the process development, which is studied with the help of such a model, which allows to formulate a mathematical record. To determine the coefficients of such a model, we use the methods of reverse identification belonging to the class of so-called. incorrect tasks, because it can have many solutions

On the basis of phenomenological modeling, it is established that the external environment tends to have a more powerful influence on the development of the innovation process than the coefficient of imitation, which is "responsible" for the peculiarities of internal exchanges during the diffusion of innovation in the middle of the enterprise. In addition, it is found that as the number of employees of an organization engaged in the implementation of innovation, the sensitivity to external influence increases, that is, as the size of the enterprise, the external influence becomes more influential factor that causes the adoption of innovation.

To reflect the "odd" interactions within an enterprise that introduces innovation and the impact of the "non-binary" nature of the reaction to innovation, combinatorial elements were used to determine the number of combinations and permutations in the sampling of a particular general population.

Одержано 12.09.2019.

УДК 338.439.02
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-9

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

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У статті запропоновано механізм формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки держави, який містить чотири блоки. Блок стратегічного аналізу передбачає формування інформаційно-аналітичної бази для розроблення стратегії продовольчої безпеки; блок розроблення стратегії передбачає на основі результатів стратегічного аналізу у вигляді аналітичних звітів, системи індикаторів продовольчої безпеки створення проекту стратегії продовольчої безпеки; блок реалізації стратегії продовольчої безпеки забезпечує виконання зазначених у стратегії цілей і завдань відповідальними компетентними органами та організаціями, що контролюють та відповідають за окремі складові гарантування продовольчої безпеки на державному та регіональному рівнях; блок моніторингу стратегії та коригування стратегічних заходів передбачає формування аналітичних звітів щодо виконання стратегічних цілей і заходів відповідно до затверджених стратегічних цілей і завдань, показників та індикаторів.

Розроблено структуру стратегії державної продовольчої безпеки як державного документа. Запропоновано схему взаємодії державних, регіональних та місцевих органів виконавчої влади, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України щодо забезпечення розроблення і реалізації стратегії продовольчої безпеки держави.

Ключові слова: *механізм формування і реалізації стратегії, продовольча безпека держави.*

В статье предложен механизм формирования и реализации стратегии продовольственной безопасности государства, который содержит четыре блока. Блок стратегического анализа предусматривает формирование информационно-аналитической базы для разработки стратегии продовольственной безопасности; блок разработки стратегии предполагает на основе результатов стратегического анализа в виде аналитических отчетов, системы индикаторов продовольственной безопасности создание проекта стратегии продовольственной безопасности; блок реализации стратегии продовольственной безопасности обеспечивает выполнение указанных в стратегии целей и задач ответственными компетентными органами и организациями, контролирующими и отвечающими за отдельные составляющие обеспечения продовольственной безопасности на государственном и региональном уровнях; блок мониторинга стратегии и корректировки стратегических мер предусматривает формирование аналитических отчетов по выполнению стратегических целей и мероприятий в соответствии с утвержденными стратегическими целями и задачами, показателями и индикаторами.

Разработана структура стратегии государственной продовольственной безопасности как государственного документа. Предложена схема взаимодействия государственных, региональных и местных органов исполнительной власти, Минис-

 © А.Д. Мостова, 2019

терства развития экономики, торговли и сельского хозяйства Украины по обеспечению разработки и реализации стратегии продовольственной безопасности государства.

Ключевые слова: *механизм формирования и реализации стратегии, продовольственная безопасность государства.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах зростання відкритості національної економіки проблеми забезпечення продовольчої безпеки держави набувають нового якісного змісту. У відповідь на нові глобальні виклики необхідне формування системного підходу до розв'язання поставлених складних завдань шляхом обґрунтування стратегії продовольчої безпеки держави на основі комплексного поєднання зусиль відповідальних органів державної влади, сільськогосподарських підприємств, громадян та інших інститутів, безпосередньо задіяних у забезпеченні стійкого стану продовольчої безпеки держави.

Стратегічним пріоритетом формування конкурентоспроможної національної економіки є гарантування продовольчої безпеки як необхідної умови забезпечення здоров'я та високого рівня життя населення. Актуальність дослідження та обґрунтування наукових підходів до розроблення та реалізації стратегії продовольчої безпеки підсилюється тим, що в умовах глобалізації економіки та посилення кризових явищ світові та національні сільськогосподарські та продовольчі ринки не здатні повною мірою протистояти загрозам і ризикам без комплексних стратегічних підходів і механізмів.

Ефективна стратегія продовольчої безпеки держави дозволить створити надійне підґрунтя для стійкого розвитку відтворювальних процесів аграрних підприємств і підвищення рівня продовольчої незалежності. При цьому реалізація стратегії та моніторинг її ефективності потребують вдосконалення механізмів, формування ефективних важелів та інструментів своєчасного реагування на ризики продовольчої безпеки і запобігання загрозам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми та виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.

Фундаментальні дослідження методології стратегічного планування подано в наукових працях зарубіжних вчених, зокрема, І. Ансоффа, Д. Брайсона, К. Боумена, К. Ендрюса, Б. Крозбі, А. Стрикленда, Дж. Стюарта, А. Томпсона, А. Чандлера та ін., які створили науково-методологічну базу розроблення і реалізації стратегій розвитку національних економік [4, 5].

Наукові дослідження, присвячені фундаментальним принципам і методологічним аспектам формування стратегій розвитку національної економіки та аграрного сектора, проводилися такими вченими, як О. Алимов, В. Геєць, Б. Данилишин, О. Дацій, Я. Жаліло, М. Калінчик, Б. Кваснюк, І. Кушнір, А. Лисецький, М. Малік, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, та ін. [1–3, 6, 8]. Однак наукові розробки обґрунтування стратегії розвитку сільського господарства в ринкових умовах потребують поглиблення та формування методологічних і методичних підходів до створення та реалізації стратегії продовольчої безпеки держави.

Слід відзначити, що на державному рівні розроблено низку нормативно-правових документів, які фрагментарно охоплюють питання стратегії

продовольчої безпеки, зокрема, напрями стратегічного розвитку аграрного сектора економіки, напрями реалізації державної продовольчої політики, забезпечення якості та безпеки продовольства, регулювання продовольчого резерву, регулювання аграрного виробництва та аграрного ринку, оцінювання стану продовольчої безпеки, забезпечення достатності споживання та економічної доступності продовольства для населення [10, 12, 13].

Дослідження окремих аспектів стратегії продовольчої безпеки держави проводились такими вітчизняними вченими-економістами, як О. Гойчук [7], В. Малигіна [8], Р. Тринько [11], В. Трегобчук, О. Шпичак та ін. Проте розроблення механізму формування і реалізації продовольчої безпеки держави потребує посиленої уваги.

Формулювання цілей статті. Метою статті є удосконалення теоретико-методичних засад формування стратегії продовольчої безпеки держави.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Механізм формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки держави пропонується систематизувати відповідно до чотирьох блоків, які відповідають етапам розроблення і реалізації стратегії та стратегічним завданням. Кожен блок механізму має власну інформаційно-аналітичну базу, на основі якої проводяться оцінка і аналіз поточних тенденцій та актуальної ситуації відповідно до завдань блоку, систему взаємодії між учасниками процесу забезпечення продовольчої безпеки. Для кожного блоку проектуються необхідні заходи для досягнення результатів, плануються очікувані результати від реалізації зазначених заходів і кількісні та якісні показники їх вимірювання.

Таким чином, механізм формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки містить блоки стратегічного аналізу, розроблення стратегії, реалізації стратегії, моніторингу стратегії та коригування стратегічних заходів (рис. 1).

На рис. 1 стрілками показано інформаційні потоки, які супроводжують процес надання необхідних даних для проведення стратегічного аналізу тенденцій і стану продовольчої безпеки, процес інформаційної взаємодії та координації дій і функцій учасників механізму формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки держави.

Блок стратегічного аналізу можна вважати підготовчим при розробленні стратегії. Основними завданнями цього блоку є формування інформаційно-аналітичної бази для розроблення стратегії продовольчої безпеки, зокрема, оцінювання стану і тенденцій продовольчої безпеки відповідно до існуючих систем показників, закріплених у офіційних методичних рекомендаціях органів державної влади і управління, а також запропонованих науковцями у досліджуваній сфері. До завдань стратегічного аналізу належить також оцінка загроз продовольчій безпеці на основі результатів оцінювання за індикаторами, виявлення можливостей зовнішнього середовища, а також слабких і сильних сторін. Вирішення зазначених завдань можливе з використанням методології стратегічного планування, зокрема, SWOT-аналізу, стратегічних карт, збалансованої системи показників тощо.

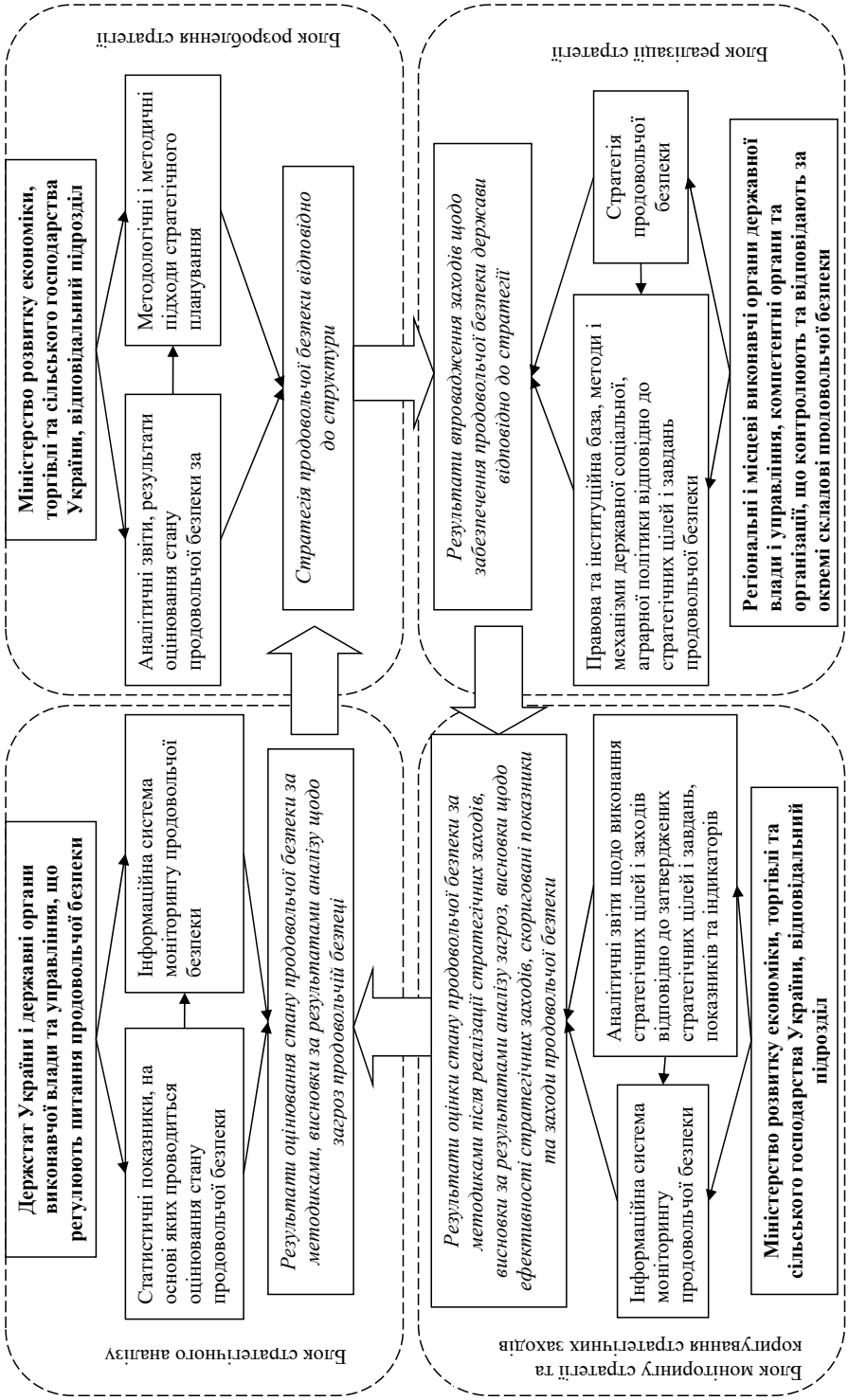

Рис. 1. Механізм формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки держави

Джерело: розроблено автором.

Вхідними даними для проведення стратегічного аналізу та обґрунтування у подальшому основних стратегічних напрямів та пріоритетів забезпечення продовольчої безпеки є статистичні показники, на основі яких проводиться оцінювання стану продовольчої безпеки. Інструментом проведення стратегічного аналізу може бути інформаційна система моніторингу продовольчої безпеки (далі – інформаційна система), яка дозволить своєчасно отримувати інформацію для аналізу і оцінювання стану продовольчої безпеки та можливих загроз, формування системи показників і аналітичних звітів, а також стратегічних планів і прогнозів. Функціями інформаційної системи мають бути збір та введення вхідних даних, аналіз, формування аналітичних звітів, зберігання результатів і надання оперативного доступу до інформації.

Необхідна для оцінювання та аналізу інформація має надаватися державними органами виконавчої влади та управління, що здійснюють регулювання питань гарантування продовольчої безпеки, а також Державною службою статистики України за відповідними запитами Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (далі – Міністерства).

Консолідацію, обробку і аналіз інформації можуть виконувати відповідальні структурні підрозділи Міністерства. Для цього у структурі департаменту сільського господарства Міністерства можна створити відповідний підрозділ з покладеними на нього функціями та обов'язками щодо формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки, проведення підготовчих заходів з планування, а також моніторингу і контролю результатів стратегії. Цей структурний підрозділ може одночасно бути оператором інформаційної системи моніторингу продовольчої безпеки. Розробником технічного завдання на проектування інформаційної системи має бути відділ розробки і реалізації стратегії продовольчої безпеки, замовником – Міністерство, а розроблення і впровадження інформаційної системи може здійснювати департамент розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, документообігу та електронних сервісів Міністерства.

Результатом стратегічного аналізу буде сформована інформаційно-аналітична база щодо оцінювання стану продовольчої безпеки, загроз і можливостей, сильних і слабких сторін, висновки за результатами аналізу щодо показників продовольчого забезпечення населення, ресурсного забезпечення та ефективності діяльності товаровиробників, ринкових посередників, тенденцій розвитку аграрного сектора, зовнішньоекономічної діяльності у продовольчій сфері, систем контролю якості і безпеки харчування. На основі інформаційно-аналітичної бази пропонується розробити прогноз і стратегію продовольчої безпеки.

Блок розроблення стратегії передбачає на основі результатів стратегічного аналізу у вигляді аналітичних звітів, системи індикаторів продовольчої безпеки формування проекту стратегії відповідно до запропонованої структури (рис. 2). Інструменти розроблення стратегії відповідно до запропонованого механізму – методологічні і методичні підходи стратегічного планування на державному рівні [14].

Відповідно до Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, проект стратегії як планового державного документа в Україні зазвичай містить основні складові, перелік яких є досить вичерпним і його можна застосувати як основу при розробленні стратегії продовольчої безпеки на державному рівні [15]. Таким чином, наведемо структуру стратегії продовольчої безпеки держави як державного документа на рис. 2.

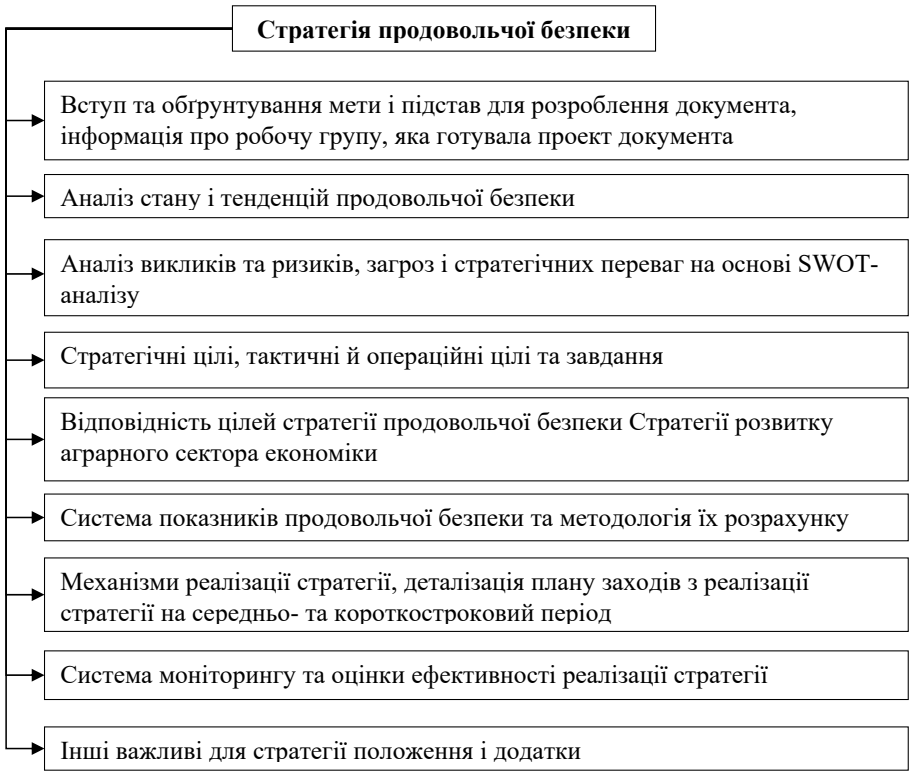

Рис. 2. Структура стратегії продовольчої безпеки держави
Джерело: розроблено автором.

Головним відповідальним державним органом виконавчої влади та координатором процесу розроблення стратегії продовольчої безпеки доцільно призначити Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, у структурі якого пропонується створити відділ розроблення і реалізації стратегії продовольчої безпеки. У процесі розроблення стратегії продовольчої безпеки варто задіяти інші структурні підрозділи державних органів влади і управління, регіональні та місцеві адміністрації (рис. 3). Стратегічні цілі, показники і заходи мають бути узгоджені на етапі розроблення стратегії з директоратами безпечності та якості харчової продукції, стратегічного планування та європейської інтеграції, сільського розвитку Міністерства.

Рис. 3. Схема взаємодії державних, регіональних та місцевих органів виконавчої влади, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України щодо забезпечення формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки держави

Джерело: розроблено автором.

Для регулювання взаємодії учасників процесу розроблення стратегії продовольчої безпеки, координації дій і заходів, дотримання термінів рекомендовано затвердити на законодавчому рівні Порядок розроблення стратегії продовольчої безпеки, механізмів її реалізації, тактичних та оперативних заходів із забезпечення продовольчої безпеки, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації стратегії.

Департаменти агропромислового розвитку обласних державних адміністрацій, відповідно до зазначеного Порядку, на основі стратегії продовольчої безпеки держави розроблюють регіональні програми продовольчої безпеки. Функції з розроблення цих програм та механізмів моніторингу і контролю їх реалізації слід передбачити в Положеннях про департаменти агропромислового розвитку кожної облдержадміністрації.

Окремі області мають програми забезпечення продовольчої безпеки, наприклад, Запорізька та Полтавська. Сьогодні деякі програмні документи на рівні регіонів містять лише фрагментарні завдання щодо гарантування продовольчої безпеки, зокрема, регіональні програми розвитку аграрного сектора та окремих його галузей, програми розвитку сільських територій, земельних відносин, використання та охорони земель, програми соціального розвитку, програми підтримки фермерів, розвитку інфраструктури. Наприклад, Програма підтримки агропромислового комплексу Дніпропетровської області у 2017–2021 роках (від 02.12.2016 № 120-7/VII від 19.10.2018 р № 376-14/VII), розроблена Управлінням агропромислового розвитку облдержадміністрації, містить завдання гарантування продовольчої безпеки області, доступності харчових продуктів для населення, що відповідають вимогам стандартів якості, в обсягах, не нижчих за раціональні норми споживання, необхідні для активного, здорового способу життя.

Регіональні програми продовольчої безпеки мають бути спрямовані на формування і реалізацію регіональної політики продовольчої безпеки, стимулювання нарощування обсягів виробництва продовольства підприємствами регіону, заходів підтримки місцевих товаровиробників, створення регіональних фондів продовольства та раціонального їх використання, виконання соціальних програм підтримки незахищених верств населення, вирішення локальних проблем, пов'язаних із розвитком інфраструктури продовольчого забезпечення, досягнення самозабезпечення регіону продовольчими ресурсами.

На основі регіональних програм продовольчої безпеки відповідні районні державні адміністрації формують комплекс заходів із забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні, а відповідальні структурні підрозділи забезпечують внесення фактичних даних показників та індикаторів продовольчої безпеки в інформаційну систему для їх подальшої консолідації.

Результати моніторингу індикаторів і показників поточного стану продовольчої безпеки регіонів мають вноситися в інформаційну систему в оперативному режимі відповідно до розробленого календарного плану-графіку виконання робіт із моніторингу, що має бути розміщено у додатку до стратегії продовольчої безпеки держави.

Департаменти агропромислового розвитку обласних державних адміністрацій забезпечують моніторинг і контроль показників та індикаторів продовольчої безпеки згідно з регіональними програми. Відділ розроблення і реалізації стратегії продовольчої безпеки Міністерства на основі результатів моніторингу проводить коригування стратегічних заходів на державному рівні.

Далі розглянемо *блок реалізації стратегії* продовольчої безпеки, головними завданнями якого є забезпечення виконання зазначених у стратегії цілей і завдань відповідальними компетентними органами та організаціями, що контролюють та відповідають за окремі складові гарантування продовольчої безпеки на державному та регіональному рівнях. До них належать, зокрема, ПАТ «Аграрний фонд», ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України», Держрезерв, регіональні резерви, Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та ін. Основними суб'єктами реалізації стратегії продовольчої безпеки на державному рівні є Міністерство, на регіональному і місцевому рівнях – відповід-

ні структурні підрозділи обласних і районних державних адміністрацій, які відповідальні за виконання стратегічних завдань, розроблення програм регіонального розвитку відповідно до специфіки і стратегічних пріоритетів кожного регіону, а також моніторинг і контроль виконання заходів і фіксацію результатів, а також цільових показників та індикаторів.

Інструментами реалізації стратегії є правова та інституційна база формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки, методи і механізми державної соціальної, аграрної політики відповідно до стратегічних цілей і завдань продовольчої безпеки. Результатом цього блоку є впровадження заходів щодо забезпечення продовольчої безпеки держави відповідно до стратегії.

Завершальним є *блок моніторингу стратегії та коригування стратегічних заходів*, інформаційним забезпеченням виконання завдань якого є аналітичні звіти щодо виконання стратегічних цілей і заходів відповідно до затверджених стратегічних цілей і завдань, показників та індикаторів. Інструментом забезпечення виконання завдань цього блоку є інформаційна система моніторингу продовольчої безпеки, яка дозволить проводити оперативний аналіз і оцінку стану продовольчої безпеки та своєчасно ідентифікувати загрози. На основі системи показників і аналітичних звітів слід передбачити коригування стратегії продовольчої безпеки, цілей, завдань і стратегічних заходів.

Проведення моніторингу відповідно до розробленого механізму формування і реалізації стратегії продовольчої безпеки держави покладено на відділ розроблення і реалізації стратегії продовольчої безпеки Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, який на основі аналітичних даних інформаційної системи в оперативному режимі формує відповідні висновки щодо ефективності стратегічних заходів і пропозиції щодо коригування стратегії продовольчої безпеки.

Результатами блоку моніторингу стратегії та коригування стратегічних заходів є звіти щодо стану продовольчої безпеки за методиками після реалізації стратегічних заходів, висновки за результатами аналізу щодо загроз продовольчій безпеці, висновки щодо ефективності стратегічних заходів із забезпечення продовольчої безпеки. На основі зазначених результатів моніторингу мають бути обґрунтовані скориговані показники та заходи продовольчої безпеки.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. У сучасних умовах необхідний цілісний механізм формування і реалізації стратегії у сфері забезпечення продовольчої безпеки, що враховує взаємодію суб'єктів, задіяних у процесі розроблення стратегії продовольчої безпеки на державному рівні, інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування, стратегічний аналіз тенденцій і стану продовольчої безпеки, методологічні та методичні підходи до діагностики і моніторингу внутрішніх та зовнішніх загроз, методичну базу розроблення стратегії як державного документа, а також комплекс інструментів і механізмів державної аграрної політики. Комплексне вирішення зазначених проблем дозволило б своєчасно ідентифікувати наявність критичних кризових ситуацій у системі продовольчого забезпечення, застосовувати відповідні важелі і механізми і тим самим зміцнити продовольчу безпеку держави.

Механізм формування і реалізації стратегії у сфері забезпечення продовольчої безпеки складається з чотирьох блоків відповідно до етапів розроблення та реалізації стратегії і стратегічних завдань. Для кожного блоку передбачено власну інформаційно-аналітичну базу, на основі якої проводяться оцінювання й аналіз поточних тенденцій і стану продовольчої безпеки в оперативному режимі. Розроблено систему взаємодії між учасниками механізму формування і забезпечення продовольчої безпеки. У межах кожного блоку в стратегії має бути спроектовано комплекс заходів для досягнення результатів, заплановано очікувані результати від реалізації зазначених заходів та кількісні і якісні показники їх вимірювання.

Список використаної літератури

1. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки / Я. Жаліло // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 19–27.

2. Кушнір І.В. Концептуальні засади стратегічного планування розвитку АПК України / І.В. Кушнір // Економічний простір. – 2008. – № 14. – С. 124–133.

3. Тертичка В. Стратегічне планування / В. Тертичка, В. Вакуленко // Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна, сфера професійної діяльності, галузь прикладних досліджень. – К.: «К.І.С.», 2004. – С. 63–66.

4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.Е. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

5. Минцберг Г. Стратегический процес / Г. Минцберг, Дж. Куинн; пер. с англ. под ред.. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

6. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: навч. посібн / Л.А. Швайка. – К.: «Знання», 2006. – 435 с.

7. Гойчук О.І. Продовольча безпека: монографія / О.І. Гойчук. – Житомир: Полісся, 2004. – 348 с.

8. Малигіна В.Д. Методологія забезпечення продовольчої безпеки країни: монографія / В.Д. Малигіна. – Донецьк: НОУЛІДЖ, 2011. – 471 с.

9. Богуцький В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць / В. Богуцький // Управління сучасним містом. – 2002. – №7–9 (7). – С. 63–67.

10. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» // Президент України. – Офіційне видання. – Урядовий кур'єр – 2015. – 15 січня. – № 6.

11. Продовольча безпека країни: стан та перспективи зміцнення: монографія / [Тринько, Р.І. (кер. авт. кол.) та ін.]. – Л.: ЛьвДУВС, 2011. – 303 с.

12. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 № 806-р «Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року» // Офіційний вісник України. – 2013. – 05 листопада. – № 83. – стор. 23. – стаття 3088.

13. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектора [Електронний ресурс]. // Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti

14. Мостова А.Д. Стратегія як інструмент забезпечення економічного розвитку держави / А.Д. Мостова, І.І. Вініченко // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2016. – № 3. – С. 91–96.

15. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» // Урядовий кур'єр. – 2015. – 09 грудня. – № 230.

References

1. Zhalilo Y. (2005). *Ekonomichna stratehiia yak katehoriia suchasnoi ekonomichnoi nauky* [Economic strategy as a category of modern economics], *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], vol. 1, pp. 19-27.

2. Kushnir I.V. (2008). *Kontseptualni zasady stratehichnoho planuvannia rozvytku APK Ukrainy* [Conceptual bases of strategic planning of development of agroindustrial complex of Ukraine], *Ekonomichnyj prostir*, vol. 14, pp. 124-133.

3. Tertychka V., Vakulenko V. (2004). *Stratehichne planuvannia: analiz derzhavnoi polityky v Ukraini: navchal'na dystsyplina, sfera profesijnoi diial'nosti, haluz' prykladnykh doslidzhen'* [Strategic planning: Government Policy Analysis in Ukraine: the discipline, the sphere of professional activity, applied research]. Kyiv, K.I.S. Publ., pp. 63-66.

4. Ansoff I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow, Jekonomika Publ., 519 p.

5. Mincberg G., Kuinn Dzh (2001). *Strategicheskij proces* [Strategic process]. St.-Petersburg, Piter Publ., 688 p.

6. Shvajka L.A. (2006). *Derzhavne rehuliuvannia ekonomiky* [State regulation of the economy]. Kyiv, Znannia Publ., 435 p.

7. Hojchuk O.I. (2004). *Prodovol'cha bezpeka* [Food security]. Zhytomyr, Polissia Publ., 348 p.

8. Malyhina V.D. (2011), *Metodolohiia zabezpechennia prodovol'choi bezpeky krainy* [Methodology of ensuring food safety of the country]. Donets'k, NOULIDZh Publ., 471 p.

9. Bohuts'kyj V. *Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku administratyvno-terytorialnykh odynyts* [Strategic planning of socio-economic development of administrative-territorial units], *Upravlinnia suchasnym mistom* [Management of the modern city], 2002, vol. 7-9 (7), pp. 63-67.

10. Prezydent Ukrainy (2015). "Strategy of sustainable development "Ukraine–2020". Uriadovyj kur'ier, vol. 6.

11. Tryn'ko R.I. (2011). *Prodovol'cha bezpeka krainy: stan ta perspektyvy zmitsnennia* [Food safety of the country: the state and prospects of strengthening]. L'viv, L'vDUVS Publ., 303 p.

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013). "About the approval of the Strategy of development of the agricultural sector for the period 2020". Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, vol. 83, p. 23.

13. Ministry of Economic Development are Trading in Ukraine (2013). "Guidelines for drafting strategic plans of public sector", available

at: http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti (Accessed 15 September 2019)

14. Mostova, A.D., Vinichenko I.I. *Stratehiia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku derzhavy* [Strategy as an instrument for ensuring the economic development of the state], *Visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho ahrarnoho universytetu* [Bulletin of the Dnipropetrovsk State Agrarian University], 2016, vol. 3, pp. 91-96.

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015). "On approval the Procedure for the development of regional strategies and action plans for their implementation, and monitoring and evaluation of the implementation of these regional strategies and action plans". Uriadovyj kur'ier, vol. 230.

DEVELOPING OF THE STATE FOOD SECURITY STRATEGY

Anastasiia D.Mostova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: a.mostovaya@duan.edu.ua
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-9

Key words: *mechanism of strategy formulation and implementation, food security of the state.*

The article proposes a mechanism for developing and implementing a food security strategy of the state, which contains four blocks.

The strategic analysis unit provides for the formation of an information and analytical framework for the development of a food security strategy. The main objectives of this unit are to formulate an information and analytical framework for the development of a food security strategy, in particular, to assess the status and trends of food security in accordance with existing indicators systems, enshrined in the official methodological recommendations of public authorities and management, as well as those proposed by scientists in the field of research. The inputs for strategic analysis and justification for the further key strategic directions and priorities for food security are the statistical indicators on the basis of which food security is assessed. A food security monitoring information system can be a tool for strategic analysis.

The strategy development unit envisages the creation of a draft food security strategy based on the results of strategic analysis in the form of analytical reports, a system of food security indicators. The tools of strategy development according to the proposed mechanism are methodological approaches of strategic planning at the state level. In order to regulate the interaction of participants in the process of developing a food security strategy, coordinating actions and measures, adherence to deadlines, it is recommended to approve at the legislative level the procedure for developing a food security strategy, mechanisms for its implementation, tactical and operational measures for food security, monitoring and evaluating the effectiveness of strategy implementation.

The implementation of the food security strategy ensures that the goals and objectives set out in the strategy are fulfilled by the responsible competent authorities and organizations that control and are responsible for certain components of food security at national and regional levels. The tools for implementing the strategy are the legal and institutional framework for the formation and implementation of the food security strategy, methods and mechanisms of state social, agricultural policy in accordance with the strategic goals and objectives of food security. The result of this block is the implementation of state food security measures according to the strategy.

The unit for monitoring the strategy and adjusting the strategic measures provides for the preparation of analytical reports on the implementation of the strategic goals and measures in accordance with the approved strategic goals and objectives and indicators. An instrument for ensuring the fulfillment of the tasks of this unit is the information system for food security monitoring. It will allow to conduct an operational analysis and assessment of the food security situation and to identify threats in a timely manner. Based on the scorecard and analytical reports, adjustments to the food security strategy, goals, objectives and strategic measures should be envisaged.

The structure of the state food security strategy as a state document has been developed. The scheme of interaction of state, regional and local bodies of executive power, the Ministry of development of economy, trade and agriculture of Ukraine on ensuring the development and implementation of the state food security strategy is proposed.

Одержано 16.09.2019.

УДК 339.9:338.24
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-10

А.Л. ФЛЕГАНТОВА,
кандидат економічних наук, доцент
Полтавського університету економіки і торгівлі

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ МОЖЛИВОСТЕЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Дослідження присвячено державному регулюванню інноваційно-інвестиційної діяльності в сучасних економічних умовах. Його метою є виявлення найбільш поширених та ефективних інструментів державного стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності на досвіді економічно розвинених країн та можливостей їх імплементації в національну економіку України. Для досягнення мети дослідження використано такі методи, як статистичний, кількісного та якісного порівнянь, логічного узагальнення. Досліджено сутність та пріоритетну спрямованість державної інноваційно-інвестиційної політики в сучасних умовах. Інноваційно-інвестиційну політику держави визначено як процесуальну цілісність «мета – засіб - результат». Систематизовано досвід інноваційно-інвестиційної політики в економічно розвинених країнах, виділено її універсальні та специфічні інструменти. До універсальних інструментів віднесено пряме державне фінансування науково-інноваційних розробок та їх просування, пільгове кредитування інноваційної діяльності підприємств, надання податкових пільг, надання митних преференцій при імпорті високотехнологічного обладнання. До специфічних інструментів віднесено коригування порядку нарахування податку на прибуток компаній та інших видів податків, встановлення пільгового режиму амортизаційних відрахувань, надання податкового кредиту, страхування венчурних коштів, стимулювання інноваційної кооперації між суб'єктами як приватного, так і державного секторів економіки, підтримка венчурних фондів, підтримка інноваційно-інвестиційного партнерства в системі «університети–компанії–держава», надання інвестиційного податкового кредиту при реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, відшкодування державою витрат на інноваційні нововведення малим інноваційним компаніям, звільнення інноваційних компаній від сплати податків на землю та майно, податкове стимулювання приросту інвестицій компаній на інноваційні проекти, підтримка державою товариств взаємного кредитування інноваційного спрямування та ін. З числа як універсальних, так і специфічних груп інструментів державного стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в економічно розвинених країнах світу виокремлено ті заходи, які можуть бути імплементовані в Україні в рамках удосконалення інноваційно-інвестиційної політики держави, переходу до відповідного забезпечення стратегії сталого економічного розвитку. Проаналізовано можливості інноваційного розвитку національної економіки в короткостроковому та довгостроковому періодах. Визначено необхідні заходи держави щодо підвищення результативності інноваційно-інвестиційної політики держави в економіці України.

Ключові слова: *інновації, інвестиції, інноваційно-інвестиційна політика, держава, регулювання.*

© А.Л. Флегантова, 2019

Исследование посвящено инновационно-инвестиционной политике государства в современных экономических условиях. Его целью является выявление наиболее распространенных и эффективных инструментов государственного стимулирования инновационно-инвестиционной деятельности на опыте экономически развитых стран и возможностей их имплементации в национальную экономику Украины. Для достижения цели исследования использованы такие методы, как статистический, количественного и качественного сравнений, логического обобщения. Исследована сущность и приоритетная направленность государственной инновационно-инвестиционной политики в современных условиях. Инновационно-инвестиционная политика государства определена как процессуальная целостность «цель – средство – результат». Систематизирован опыт инновационно-инвестиционной политики в экономически развитых странах, выделены ее универсальные и специфические инструменты. Выделены особые мероприятия по проведению инновационно-инвестиционной политики в развитых странах, которые могут быть реализованы в экономике Украины. Проанализированы возможности инновационного развития национальной экономики в краткосрочном и долгосрочном периодах. Определены необходимые меры по повышению результативности инновационно-инвестиционной политики государства в экономике Украины.

Ключевые слова: *инновации, инвестиции, инновационно-инвестиционная политика, государство, регулирование.*

Постановка проблеми. Інноваційна складова відіграє значну роль у забезпеченні економічного зростання, досягнення необхідних його якісних характеристик, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Особливо значущою вона є для країн, які потребують знаходження можливостей для стабілізації економічної ситуації та виходу на траєкторію сталого економічного розвитку. Про значення інноваційного фактора свідчать, зокрема, приклади стрімкого економічного зростання в державах, які подолали нестабільність та незадовільну динаміку за допомогою інновацій та за короткий термін змогли вийти на рівень світових лідерів (Сінгапур, Малайзія, Гонконг, Південна Корея та ін.). Для України, яка перебуває нині у стані незначного економічного зростання, надзвичайно важлива дієва державна політика, спрямована на підтримку розробки і впровадження інновацій. Зважаючи на це, дослідження зазначеного кола проблем та обґрунтування необхідності заходів із залучення інвестиційних ресурсів, які мають бути здійснені державою з метою забезпечення економічного розвитку країни, набуває актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В економічній науці приділено значну увагу дослідженню проблем інвестицій та інновацій, інноваційно-інвестиційній політиці, пошуку можливостей використання досвіду окремих країн щодо державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності. Так, особливості, потенціал та основні інструменти ефективного проведення інноваційно-інвестиційної політики в економічно розвинених країнах досліджено, зокрема, у наукових працях А. Бойко [1], Л. Гоцуляка [2], В. Дмитріва [3], Л. Ринейської [4]. Останніми роками з'явилися цікаві праці з питань проблем державного фінансування інновацій (M. Mazzucato, G. Semienniuk [5]), інноваційної та інвестиційної політики держави в сучасних умовах (J. Schot, W. Steinmueller, N. Kryshtof [6, 7]), механізму планування та регулювання інвестиційної діяльності на мезорівні (O. Khymych [8]).

Метою статті є дослідження особливостей державної інноваційно-інвестиційної політики в сучасних економічних умовах та визначення можливостей імплементації світового досвіду ефективного державного регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в практику макроекономічного регулювання в Україні для створення в довгостроковому періоді національної економіки інноваційно-орієнтованого типу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українська економіка демонструє в останні роки незначне економічне зростання (у межах 3% щорічного зростання валового внутрішнього продукту). Зростають і показники інвестиційного забезпечення національного економічного відтворення. Зокрема, на рис. 1 подано позитивну динаміку капітальних інвестицій у промисловість України, при цьому показники загального їх річного приросту перевищують річні індекси інфляції. Так, зростання обсягу капітальних інвестицій у промисловості України 2018 р. склало 139,5% відносно 2017 р., при цьому індекс інфляції (індекс споживчих цін) у країні для відповідного періоду було зафіксовано на значенні 109,8%, індекс цін промислового виробництва – на рівні 114,2%, індекс промислового виробництва – на рівні 95,3%.

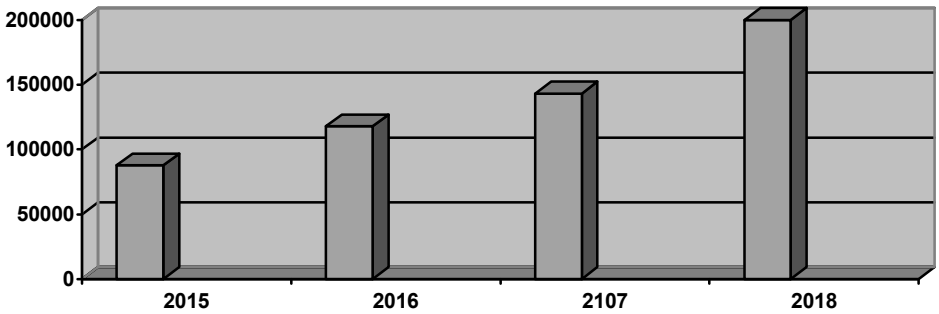

Рис. 1. Обсяги капітальних інвестицій в промисловість України, млн грн [9]

Проте навіть при певному зростанні обсягів загальної інвестиційної діяльності в економіці України практично не спостерігається активізації інноваційної діяльності. Дані, що наведено на рис. 2, свідчать про фактичну відсутність позитивної динаміки інноваційної діяльності в українській економіці. Витрати на інновації не зростають, уся витратна складова інноваційної діяльності фактично покладена на таке джерело, як власні кошти підприємств-резидентів. Роль державного фінансування є незначною, мізерною за своїми обсягами.

Держава завжди певним чином проявляє себе в інвестиційних та інноваційних процесах у країні. Державну інноваційно-інвестиційну політику слід розглядати як систему послідовних заходів державного регулювання інвестиційних та інноваційних процесів у країні. Такі заходи мають бути спрямовані на сталий економічний розвиток, підвищення рівня життя населення – цільова максимізація, базуватися на визначених інноваціями базових змінах науково-технічного прогресу – результат, та здійснюватись за допомогою мобілізованих інвестиційних ресурсів – засіб (рис. 3).

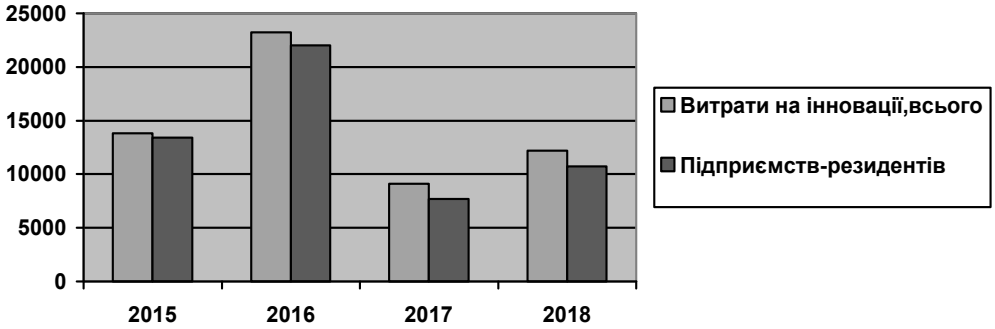

Рис. 2. Витрати на інноваційну діяльність промислових підприємств в Україні, млн грн [9]

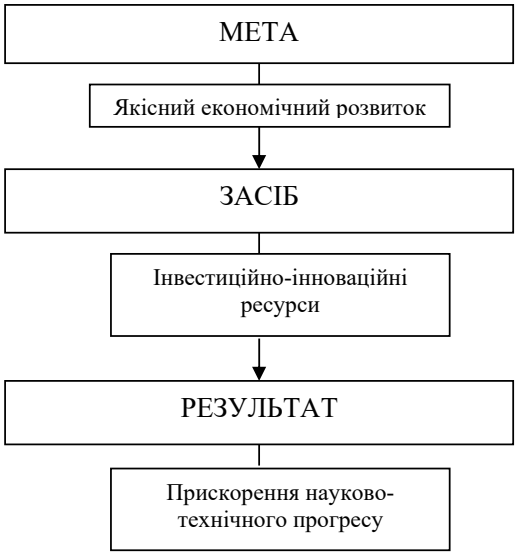

Рис. 3. Базові компоненти державної інноваційно-інвестиційної політики

Тобто для того щоб національна економіка була ефективною, державі необхідно мати чіткий план дій, забезпечувати узгодженість регуляторних функцій з економічними інтересами суб'єктів інноваційно-інвестиційного процесу (інноваторів та інвесторів) та впроваджувати заходи їх фінансової підтримки та стимулювання.

Системність як ознака державної політики у сфері інновацій є обов'язковою умовою ефективного державного регулювання високорозвинутих країн. Досвід таких країн є надзвичайно цінним для України. Аналіз досвіду інноваційно-інвестиційних заходів економічно розвинених країн, насамперед щодо проведення державної інвестиційно-інноваційної політики, дозволив узагальнити отримані результати у вигляді формування двох груп інструментів – універсальних заходів (однаково притаманних для всіх таких країн) та специфічних заходів (властивих лише окремим з них) (табл. 1). При цьому ми виходили з можливості відповідної імплементації зазначених заходів (інструментів) у державну інвестиційно-інноваційну політику в Україні.

Таблиця 1

Заходи інноваційно-інвестиційної політики держави в економічно розвинених країнах (універсальні та специфічні)

1. *Універсальні заходи державної інноваційно-інвестиційної політики*	
– пряме фінансування НДДКР у формі субсидій для створення та використання інновацій, на розробки та просування нових технологій, товарів та послуг; – пільгове кредитування інноваційної діяльності, яке передбачає повну або часткову компенсацію відсотків, сплачених за банківськими кредитами за рахунок коштів спеціальних фондів або державного бюджету; – надання податкових пільг та канікул як засіб непрямого стимулювання та мотивування до інноваційної діяльності; – митні пільги або повне звільнення від сплати митних податків при імпорті наукового або високотехнологічного обладнання.	
2. *Специфічні заходи державної інноваційно-інвестиційної політики*	
Країна	Зміст заходів
Фінляндія	– фінансування таких сфер, як медицина, природні науки (біологія), захист навколишнього середовища, культура, продукування нової техніки; – фінансування досліджень і розробок, орієнтованих на створення експортних продуктів; – взаємодія між університетами, приватним бізнесом і структурами громадського сектора
США	– пільгове оподаткування фірм, що здійснюють НДДКР, у розмірі до 20 % приросту витрат на НДДКР порівняно з середньорічним рівнем цих витрат за попередні роки; – пільгове оподаткування до 20% витрат компаній на програми фундаментальних наукових досліджень, виконуваних університетами за контрактами з ними; – вирахування з доходу, що оподатковується, вартості наукової апаратури та обладнання, яке безкоштовно передається компаніями університетам та науково-дослідним організаціям; – встановлення пільгового режиму амортизаційних відрахувань; – надання інвестиційного податкового кредиту у вигляді зменшення податку на прибуток у розмірі від 6 % до 10 % загальної вартості інвестицій в устаткування
Канада	– надання субсидії на реалізацію проектів промислових досліджень у розмірі до половини витрат на заробітну плату науково-дослідного персоналу; – надання податкового кредиту - 10–25% витрат на НДДКР (залежно від масштабу та місця розташування компанії); – зменшення корпоративного податку на суму, еквівалентну частині приросту власних витрат фірми на НДДКР стосовно попереднього рівня
Велика Британія	– зменшення податку на прибуток; – страхування коштів, які надаються венчурним фірмам з боку держави; – відшкодування витрат на нововведення згідно з державними програмами субсидіювання малих інноваційних фірм
Німеччина	– надання цільових безоплатних субсидій підприємствам, які впроваджують нову технологію; – надання дотацій на термін до трьох років для підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу; – надання пільгових кредитів фірмам (до 50% від коштів, вкладених власником фірми), що вкладають кошти в модернізацію підприємства, освоєння випуску нових товарів, а також у заходи з раціонального використання енергії (кредитна пільга поширюється на компанії, річний продаж яких не перевищує 300 млн євро); – надання до 100 тис. євро пільгових кредитів малим і середнім підприємствам, що вступають у промислову кооперацію з іншими фірмами; – надання дотацій малим і середнім фірмам на наукові дослідження / розробку нових технологій виготовлення продукції; – надання дотацій наукомістким підприємствам

Закінчення табл. 1

Італія	– звільнення від сплати реєстраційного податку для нових підприємств, що створюються в складі науково-технічних підприємств; – звільнення від сплати податку на прибуток у перші два роки діяльності та сплата податку на прибуток за пільговою ставкою в наступні роки для підприємств, що вже функціонують в складі науково-технічних підприємств; – звільнення від сплати податків (земельного та на майно) для компаній, які здійснюють продукування інновацій
Франція	– надання податкового кредиту на приріст витрат на НДДКР у розмірі 25% приросту витрат компанії на НДДКР порівняно з рівнем минулого року; – звільнення від оподаткування коштів, що вкладаються в ризиковані проекти (100% податків на інвестовані кошти); – надання пільгового податку для нових компаній у розмірі 25% податку на прибуток протягом трьох років; – надання державних дотацій організаціям, що ведуть науково-дослідні роботи за контрактами до 50% суми витрат на проведення робіт на замовлення малих та середніх підприємств; – надання субсидій малим та середнім підприємствам до 50% витрат на наймання наукового персоналу (до 175 тис. євро на рік); – чітке розмежування преференцій держави щодо здійснення іноземними компаніями прямих та інших (зокрема пов'язаних з НДДКР) капіталовкладень; – ефективна система кредитування та оподаткування; – фінансові преференції у вигляді субсидій для малих і середніх підприємств
Японія	– зменшення пільгового податку на прибуток венчурних підприємств; – надання податкової знижки на приватні інвестиції в НДДКР; – забезпечення гарантованого повернення (до 80 %) коштів, вкладених у венчурний бізнес; – надання пільгових кредитів венчурним фондам; – одержання малими інноваційними підприємствами половини відсоткової ставки за використання кредиту; – стимулювання малих інноваційних підприємств; – звільнення від оподаткування пенсійних фондів малих інноваційних підприємств; – звільнення від оподаткування відрахувань, які надходять до страхових фондів захисту від ланцюгових банкрутств; – створення товариств взаємного кредитування

Складено за [1; 2; 3; 4].

Безперечно, для України як держави, що має на меті долучення до процесів інтеграції у світовий та передусім європейський простір, важливо слідувати всім основним принципам державної інноваційно-інвестиційної політики, яких дотримуються економічно розвинуті країни. Мова йде про здійснення державою фінансування НДДКР, забезпечення умов пільгового кредитування інноваційної діяльності, введення податкових та митних преференцій. Корисними для України є також особливі заходи з державного регулювання інноваційно-інвестиційних процесів, які притаманні окремим провідним державами світу. На нашу думку, інтерес для національної економіки, насамперед, можуть становити такі заходи: вирахування з доходу, що оподатковується, вартості наукової апаратури та обладнання, яке безкоштовно передається компаніями університетам та науково-дослідним організаціям і встановлення пільгового режиму амортизаційних відрахувань (США); зменшення корпоративного податку на суму, еквівалентну частині

приросту власних витрат підприємства на НДДКР порівняно з попереднім періодом (Канада); надання пільгових кредитів підприємствам, що вкладають кошти в модернізацію підприємства, освоєння випуску нових товарів, а також у заходи з раціонального використання енергії (Німеччина); надання субсидій малим і середнім підприємствам, які здійснюють НДДКР (Франція); створення товариств взаємного кредитування (Японія) та окремі інші заходи.

Разом із цим необхідно зазначити, що не всі, навіть досить ефективні та перевірені світовою економічною практикою заходи, що реалізуються в інноваційно-інвестиційній політиці економічно розвинених держав, можуть бути використані в Україні безпосередньо у найближчий час. Варто враховувати особливості сучасного стану економіки країни, специфіку та можливості державного регулювання. Зважаючи на це, доцільно виділити короткострокові заходи, які має здійснити держава в інноваційно-інвестиційній сфері, та заходи, розраховані на довгострокову перспективу.

Повертаючись до загального концептуального підходу з визначення сутності державної інноваційно-інвестиційної політики, який було подано нами у формалізованому вигляді «мета – засіб – результат», необхідно зазначити, що названий підхід є принциповим як для короткострокової інноваційно-інвестиційної політики держави, так і для довгострокової.

Виокремлюючи напрями інноваційно-інвестиційного розвитку національної економіки в рамках промислової політики, необхідно зазначити, що в короткостроковому періоді державна промислова політика як складова інноваційно-інвестиційної має бути спрямована на підтримання тих галузей і регіонів, які є базовими для сучасного стану національної економіки. Це – машинобудування і металообробка, приладобудування, електронна, електроенергетика, металургія, хімія і нафтохімія, мікробіологічне виробництво та деякі інші виробництва, які дислоковані передусім у Київській, Харківській, Львівській, Одеській, Дніпропетровській та Запорізькій областях.

На нинішньому етапі найбільш важливо забезпечити підтримку базових галузей промисловості із вирішенням завдань їх реконструкції й модернізації при одночасній поступовій реалізації заходів з розвитку галузей п’ятого та шостого технологічного укладів з відповідним їх поширенням на всю економіку країни.

Висновки. За результатами дослідження з’ясовано, що особливості державної інноваційної політики України зумовлені передусім такими, що об’єктивно існують, проте, негативно діють, макроекономічними та політичними чинниками. Для усунення дії деструктивних чинників національної економіки та з метою запобігання їх виникненню надалі державне регулювання передусім має відповідати принципу системності. Необхідно, щоб інноваційно-інвестиційна політика підпорядковувалася визначальній меті соціально-економічного розвитку країни. Це забезпечує стійкий розвиток економіки та суспільства в цілому. Безпосередньо засобом для реалізації розвитку економіки в інтересах суспільства є мобілізація інвестиційних ресурсів, за допомогою яких відбувається оновлення основного капіталу (засобів виробництва, технологій), а також формується людський та інтелектуальний капітал. За нагромадження та ефективного використання інвес-

тиційних ресурсів у суспільстві створюються умови для науково-технічного прогресу. Отже, державна інноваційно-інвестиційна політика передбачає послідовні заходи державного регулювання, які здійснюються з метою підвищення рівня життя населення, сталого економічного розвитку (цільова максимізація), досягаються за допомогою мобілізованих інвестиційних ресурсів (засіб) і спрямовані на базові інноваційні зміни, які забезпечують науково-технічний прогрес (результат).

Заходам щодо виведення економіки України зі стану кризи має сприяти досвід державного регулювання інноваційно-інвестиційних процесів у розвинутих країнах. Одночасно необхідно врахувати особливості короткострокового та довгострокового періодів розвитку національної економіки. У короткостроковому періоді необхідно, щоб державна підтримка розвитку інновацій була адресована передусім таким галузям, як машинобудування і металообробка, приладобудування, електроенергетика, металургія, хімія, нафтохімія, мікробіологічне виробництво, зважаючи на те, що саме вони традиційно для України є визначальними при формуванні ВВП та наповненні держбюджету. У довгостроковому періоді Україна для того, щоб не залишитись на узбіччі світових економічних трендів мусить сформувати умови розвитку електроніки та мікроелектроніки, інформаційно-телекомунікаційних, транспортних технологій (галузей п'ятого технологічного укладу), а також нано- та біотехнологій, наноенергетики, нанобіотехнологій (галузей шостого технологічного укладу).

Список використаних джерел

1. Бойко А. В. Зарубіжний досвід формування національних інноваційних систем та його використання в Україні [Електронний ресурс] / А.В. Бойко. – Режим доступу: http://eip.org.ua/docs/EP_13_4_91_uk.pdf (дата звернення: 27.08.2019).

2. Гоцуляк Л.В. Інвестиційна політика розвинених країн в умовах становлення інноваційної економіки [Електронний ресурс] / Л.В. Гоцуляк // Ефективна економіка. − 2014. − № 9. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3330 (дата звернення: 25.08.2019).

3. Дмитрів В.І. Світовий досвід фінансового регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності [Електронний ресурс] / В.І. Дмитрів // Ефективна економіка. − 2014. − № 7. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3214 (дата звернення: 25.08.2019).

4. Ryneiska L. The world innovation economy: modern trends of development / L. Ryneiska // Економічний часопис – XXI. − 2014. − № 7–8. − С. 8–11.

5. Mazzucato M. Public financing of innovation: new questions / Marianna Mazzucato, Gregor Semienniuk // Oxford Review of Economic Policy. – 2017. – Vol. 33. – N. 1. – pp. 24–48.

6. Schot J. Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change / Johan Schot, W. Edward Steinmueller // Research Policy. – Vol. 47. – Issue 9. – November 2018. – pp. 1554–1567. – Available at:https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318301987?via%3Dihub (дата звернення: 26.08.2019).

7. Kryshtof N. State mechanisms of investment policy formation in modern conditions of national economy transformation. / N. Kryshtof // Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine. – 2017. – 3. – pp. 69–77. – Available at: https://instzak.com/index.php/journal/article/view/146 (дата звернення: 26.08.2019).

8. Khymych O.V. Mechanism of planning and regulation of investment operations at meso level [Електронний ресурс] / O.V. Khymych // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 4. – С. 168–175. – Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.html (дата звернення: 20.08.2019).

9. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 25.08.2019).

References

1. Boyko A.V. *Zarubizhnyy dosvid formuvannya natsional'nykh innovatsiynykh system ta yoho vykorystannya v Ukrayini* [Foreign experience in the formation of national innovation systems and Its use in Ukraine]. Available at: http://eip.org.ua/docs/EP_13_4_91_uk.pdf (accessed 27 August, 2019).

2. Hotsulyak L.V. *Investytsiyna polityka rozvynenykh krayin v umovakh stanovlennya innovatsiynoyi ekonomiky* [Investment policy of developed countries in the conditions of formation of innovative economy] / L.V. Hotsuliak // Efektuvna ekonomika, 2014, no. 9. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3330 (Accessed 25 August, 2019).

3. Dmytriv V.I. *Svitovyy dosvid finansovoho rehulyuvannya innovatsiyno-investytsiynoyi diyal'nosti* [World experience in financial regulation of innovation and investment activity] / V.I. Dmytriv // Efektyvna ekonomika, V. I, 2014, no. 7. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3214 (Accessed 25 August, 2019).

4. Ryneiska L. The world innovation economy: modern trends of development / L. Ryneiska // Ekonomichnui chasopys – XXI, 2014, no. 7-8, pp. 8-11.

5. Marianna Mazzucato, Gregor Semienniuk (2017). Public financing of innovation: new questions. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 33, no. 1, pp. 24-48.

6. Johan Schot, W. Edward Steinmueller (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. Research Policy, vol. 47, issue 9, November 2018, pp. 1554-1567. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318301987?via%3Dihub (Accessed 26 August, 2019).

7. Kryshtof, N. (2017). State mechanisms of investment policy formation in modern conditions of national economy transformation. Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine, (3), 69-77. Available at: https://instzak.com/index.php/journal/article/view/146 (Accessed 26 August, 2019).

8. Khymych O.V. Mechanism of planning and regulation of investment operations at meso level / O. V. Khymych // Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal, 2016, no. 4, pp. 168-175. Available at: http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.html (Accessed 20 August, 2019).

9. *Ofictyiniy sait Derzhavhoyi sluzhby statistiki Ukrainy.* [Official site of the State Statistical Service of Ukraine]. Available at: http:www.ukrstat.gov.ua (Accessed 25 August, 2019).

STATE REGULATION OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION OF WORLD EXPERIENCE

Anna L. Flehantova, Полтавський університет економіки і торгівлі, Poltava (Ukraine),
E-mail: anna.flegantova@gmail.com
DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-10

Key words: *innovation, investment, innovation and investment policy, state, regulation.*

The research is devoted to the state regulation innovation and investment activities in modern economic conditions. The purpose of it is to identify the most common and effective instruments of state stimulation of innovation and investment activity on the experience of economically developed countries and the possibilities of their implementation in the national economy of Ukraine. To achieve the goal of the study, methods such as: statistical, quantitative and qualitative comparisons, logical generalizations were used. The essence and priority orientation of the state innovation and investment policy in modern conditions is investigated. The innovation and investment policy of the state is defined as the procedural integrity of "goal - means - result". The experience of innovation and investment policy in economically developed countries is systematized; its universal and specific tools are highlighted. Special events for the implementation of innovation and investment policies in developed countries that can be implemented in the economy of Ukraine are highlighted. Universal instruments include direct state financing of scientific and innovative developments and their promotion, soft loans for innovative activities of enterprises, provision of tax benefits, and provision of customs preferences for the import of high-tech equipment. Specific instruments include adjustments to the procedure for calculating corporate income tax and other types of taxes, establishing a preferential regime for depreciation deductions, providing a tax credit, insurance of venture capital funds, stimulating innovative cooperation between subjects of both the private and public sectors of the economy, supporting venture funds, supporting innovative -investment partnership in the system of "universities-companies-state", the provision of investment tax credits in the implementation of investment and innovation projects, the reimbursement of innovation for innovative small innovative companies, releasing innovative companies from paying taxes on land and property tax incentives for investment growth companies on innovative projects, state support for credit unions and other innovative directions. Among both universal and specific groups of instruments of state stimulation of innovation and investment activity in economically developed countries of the world, those measures that can be implemented in Ukraine in the framework of improving the innovation and investment policy of the state and the transition to the appropriate provision of a sustainable economic development strategy are highlighted. The possibilities of innovative development of the national economy in the short and long periods are analyzed. The necessary measures of the state to increase the effectiveness of the innovation and investment policy of the state in the economy of Ukraine are determined.

Одержано 27.09.2019.