

Semenenko, I. M. "Tsilyove upravlinnia pidpriemstvamy: kontseptsiiia sotsialnoi vidpovidalnosti zadlia staloho rozvytku rehionu" [Targeted enterprise management: the concept of social responsibility for the sustainable development of the region]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5826>

Semenenko, I., Halhash, R., and Ivchenko, Y. "Role of international organizations in promoting sustainable development in conflict-affected regions: case of Luhansk region in Ukraine". *European Journal of Sustainable Development*, vol. 8, no. 2 (2019): 21-34.

Svetikov, A. "Kak ispolzuyut nedra Luganshchiny ukrain-skiye oligarkhi" [How to use the bowels of the Luhansk region Ukrainian oligarchs]. [http://svsever.lg.ua/2016/11/kak\\_ispolzuyut\\_nedra\\_luganshchiny\\_ukrainskie\\_oligarhi](http://svsever.lg.ua/2016/11/kak_ispolzuyut_nedra_luganshchiny_ukrainskie_oligarhi)

Svetikov, A. "Prirodnaya sreda Luganshchiny: posledstviya voyny" [The natural environment of the Luhansk region:

the consequences of the war]. [http://svsever.lg.ua/2016/04/prirodnaya\\_sreda\\_luganshchiny\\_posledstviya\\_voyny](http://svsever.lg.ua/2016/04/prirodnaya_sreda_luganshchiny_posledstviya_voyny)

Svetikov, A. "Seryye zony gazodobychi v Luganskoj oblasti" [Gray zones of gas production in the Luhansk region]. [http://svsever.lg.ua/2016/11/serye\\_zony\\_gazodobychi\\_v\\_luganskoj\\_oblasti](http://svsever.lg.ua/2016/11/serye_zony_gazodobychi_v_luganskoj_oblasti)

Zablodska, I. V. et al. "Ekonomichni peredumovy onovlennia ta realizatsii stratehii rozvytku Donetskoi oblasti na period do 2020 r." [Economic prerequisites for renewal and implementation of the Donetsk region's development strategy for the period up to 2020]. *Ekonomika ta pravo. Seriiia «Ekonomika»*, no. 2 (2016): 20-30.

Zablodska, I. V., and Kudrina, O. Yu. "Modernizatsiia promyslovoho sektora yak stratehichnyi napriamok rozvytku ekonomiky rehionu" [Modernization of the industrial sector as a strategic direction of economic development of the region]. *Efektivna ekonomika*. 2014. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3382>

УДК 332.1:334:021:65.012

JEL: D74; L53; Q01; R58

## КОМПЕНСАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ У ВЗАЄМВІДНОСИНАХ «РЕГІОН – ПІДПРИЄМСТВО» ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

©2019 СЕМЕНЕНКО І. М.

УДК 332.1:334:021:65.012

JEL: D74; L53; Q01; R58

### Семененко І. М. Компенсаційний механізм як інструмент узгодження інтересів у взаємовідносинах «регіон – підприємство» для сталого розвитку регіону

Робота присвячена питанням співвідношення інтересів підприємств і суб'єктів регіонального управління, а також пошуку компромісів, які виникають з приводу розподілу ресурсів та повноважень у взаємовідносинах «регіон – підприємство». Мета статті полягає у визначенні відповідних типів компенсаційних механізмів, які можуть виступати як результат пошуку компромісу та інструмент узгодження інтересів у взаємовідносинах «регіон – підприємство» задля сталого розвитку регіону. Наведено чинники, які впливають на готовність і бажання суб'єктів регіонального розвитку йти на компроміс, та визначено, що пошук компромісу відіграє роль у вирішенні проблеми організаційної розбалансованості. Для розв'язання цієї проблеми був проведений аналіз можливих співвідношень ресурсів виконавців (підприємства або регіону) та їх повноважень, результати якого дозволили визначити варіанти рівноваги/домінування між підприємствами та регіоном при виконанні проектів. Залежно від стану рівноваги/домінування визначено тип розподілу проектів і тип компенсаційного механізму, який потрібен для вирішення проблеми перерозподілу проектів за станами рівноваги/домінування. На цій основі можна стверджувати про подальший розвиток технології пошуку стійкого рівноважного стану між підприємством і зацікавленими у сталому розвитку регіону сторонами.

**Ключові слова:** компенсаційний механізм, узгодження інтересів, взаємовідносини «регіон – підприємство», сталий розвиток, рівновага, домінування.  
**DOI:**

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 12.

**Семененко Інна Максимівна** – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економіки і підприємництва, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (просп. Центральний, 59а, Сєверодонецьк, 93400, Україна)

**E-mail:** [isemenenko@ukr.net](mailto:isemenenko@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9310-0515>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/H-4045-2018>

**Scopus Author ID:** 56246328800

УДК 332.1:334:021:65.012

JEL: D74; L53; Q01; R58

### Семененко И. М. Компенсационный механизм как инструмент согласования интересов во взаимоотношениях «регион – предприятие» для устойчивого развития региона

Работа посвящена вопросам соотношения интересов предприятий и субъектов регионального управления, а также поиску компромиссов, возникающих по поводу распределения ресурсов и полномочий во взаимоотношениях «регион – предприятие». Цель статьи заключается в определении соответствующих типов компенсационных механизмов, которые могут выступать как результат поиска компромисса и инструмент согласования интересов во взаимоотношениях «регион – предприятие» для устойчивого развития региона. Представлены факторы, влияющие на готовность и желание субъектов регионального

UDC 332.1:334:021:65.012

JEL: D74; L53; Q01; R58

### Semenenko I. M. The Compensation Mechanism as an Instrument for Harmonizing Interests in the «Region – Enterprise» Relationships for the Sustainable Development of Region

The publication is concerned with the issues of correspondence between the interests of enterprises and the regional government entities, as well as the search for compromises arising on the distribution of resources and empowers in the «region – enterprise» relationships. The article is aimed at defining the appropriate types of compensation mechanisms that can act as a result of the search for compromise and an instrument for harmonizing interests in the «region – enterprise» relationships in favor of a sustainable development of region. The factors, influencing the readiness and willingness

развития идти на компромисс, и определено, что поиск компромисса играет роль в решении проблемы организационной разбалансированности. Для решения этой проблемы был проведен анализ возможных соотношений ресурсов исполнителей (предприятия или региона) и их полномочий, результаты которого позволили определить варианты равновесия/доминирования между предприятиями и регионом при выполнении проектов. В зависимости от состояния равновесия/доминирования определен тип распределения проектов и тип компенсационного механизма, который нужен для решения проблемы перераспределения проектов в зависимости от состояния равновесия/доминирования. На этой основе можно утверждать о дальнейшем развитии технологии поиска устойчивого равновесного состояния между предприятием и заинтересованными в устойчивом развитии региона сторонами.

**Ключевые слова:** компенсационный механизм, согласование интересов, взаимоотношения «регион – предприятие», устойчивое развитие, равновесие, доминирование.

**Табл.:** 3. **Библ.:** 12.

**Семененко Инна Максимовна** – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и предпринимательства, Восточно-украинский национальный университет им. В. Даля (просп. Центральный, 59а, Северодонецк, 93400, Украина)

**E-mail:** isemenenko@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9310-0515>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/H-4045-2018>

**Scopus Author ID:** 56246328800

of the entities of regional development to compromise, are presented, and it is defined that the search for compromise plays a role in solving the problem of organizational imbalance. To address this problem, an analysis of possible correspondence of resources of performers (enterprise or region) and their empowerments is carried out, the results of which allow to determination of the equilibrium/dominance options between enterprises and region in the implementation of projects. Depending on the status of the equilibrium/dominance, the type of project distribution and the type of compensatory mechanism needed to address the problem of project redistribution depending on the status of the equilibrium/dominance is defined. Upon this basis, it can be argued that the elaboration of a technology of finding a sustainable equilibrium status between enterprise and the parties interested in a sustainable development of region takes further steps.

**Keywords:** compensation mechanism, harmonization of interests, «region – enterprise» relationships, sustainable development, balance, dominance.

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 12.

**Semenenko Inna M.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, East-Ukrainian National University named after V. Dahl (59a Tsentralnyi Ave., Syevyerodonetsk, 93400, Ukraine)

**E-mail:** isemenenko@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9310-0515>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/H-4045-2018>

**Scopus Author ID:** 56246328800

Питання забезпечення сталого розвитку регіону пов'язане, насамперед, з діяльністю підприємств як суб'єктів регіонального розвитку і тому може бути віднесено до пошуку компромісу між цілями підприємства та цілями сталого розвитку регіону, або приватними та суспільними цілями. Згідно з Господарським кодексом України [1] відносини цих суб'єктів є рівноправними, але при цьому фактично між підприємствами та суб'єктами регіонального управління існує певна ієрархія, яка стосується, зокрема, наявних повноважень щодо здійснення своєї діяльності, втім, розподіл ресурсів здійснюється на ринкових принципах, хоча і може мати місце певна ситуація нестачі ресурсів для здійснення діяльності суб'єктом господарювання, так і для досягнення певних регіональних цілей. Тому для забезпечення сталого розвитку окремих регіонів і країни взагалі важливим є дослідження й аналіз можливих шляхів пошуку компромісу між цілями зазначених суб'єктів і їх взаємовідносинами.

Пошук компромісів у взаємовідносинах між різними суб'єктами не є новим питанням і вже розглядалися в теорії управління, теорії ігор та системному аналізі як взаємовідносини між суб'єктами як одного, так і різних рівнів управління. Зокрема, М. М. Моїсеєв [2], О. М. Дегтярьова [3] та інші вчені досліджували моделі та технології пошуку компромісів у взаємовідносинах суб'єктів одного рівня управління та суб'єктів, які перебувають в певній ієрархії управління. О. П. Борисенко зазначав, що при ефективному управлінні економічним розвитком необхідно враховувати інтереси різних зацікавлених сторін та дотримуватись їх відповідного балансу [4]. О. В. Нікішина згадувала про необхідність розробки відповідного

механізму узгодження інтересів різних суб'єктів. Баланс інтересів у такому випадку стає одним із головних критеріїв сталих і раціональних відносин цих суб'єктів [5]. Р. А. Галгаш також досліджував передумови координації взаємовідносин підприємств як суб'єктів одного рівня [6], тоді як О. М. Кузьменко і М. В. Плетньов аналізували необхідні компетенції для пошуку компромісу у взаємовідносинах суб'єктів різного рівня [7].

Оскільки в межах дослідження розглядаються взаємовідносини між підприємствами та суб'єктами регіонального управління (регіоном) для забезпечення сталого розвитку регіону, то відкритим залишається питання про співвідношення цих суб'єктів та пошук компромісів, які виникають з приводу розподілу ресурсів та повноважень у взаємовідносинах «регіон-підприємство». У деяких випадках для вирішення протиріччя у взаємовідносинах суб'єктів різного рівня використовуються відповідні компенсаційні механізми. Так, наприклад, Д. Лу, Й. Жонг і С. Чен досліджували механізм екологічної компенсації та зазначали, що він полягає у вирішенні протиріччя між навколишнім середовищем і розвитком, а також є ефективним засобом сприяння гармонійному розвитку людини та природи. Така компенсація є своєрідним інституційним механізмом вирішення проблеми зовнішніх ефектів у навколишньому середовищі, тобто застосування зовнішніх механізмів інтерналізації в екологічному середовищі. Міжнародна екологічна компенсація в цілому є «платами за екосистемні послуги» або «виплатами за екологічні вигоди». А самі дослідники запропонували чотири основні типи компенсацій: пряма державна

компенсація; план торгівлі квотами; пряма приватна компенсація; програма сертифікації екологічних продуктів [8].

Питання компенсаційного механізму захисту інтересів інвесторів у проектах реконструкції та реставрації розглядалися С. В. Костенком, який запропонував розглядати такі механізми через надання принаймні часткової компенсації інвесторам на проведення робіт по реконструкції реставрації для підвищення їх зацікавленості у проведенні робіт і виділяв такі його елементи, як податкові пільги, субсидії, орендна плата, пільги [9], тобто розкривав сутність фінансового компенсаційного механізму, який полягає в наданні певних платежів або, навпаки, скороченні певних витрат.

Організаційна складова компенсаційного механізму розкривається в працях Т. Б. Твердушки, яка пропонувала визначати окремі компенсаційні пакети виходячи з оцінок персональних активностей в організаційному механізмі стимулювання персоналу підприємства. На думку дослідниці, такий механізм стимулює зацікавленість у вирішенні поставлених завдань щодо створення та впровадження інновацій, налагодження механізмів соціальної підтримки, економічного стимулювання діяльності суб'єкта [10]. Тобто такий механізм передбачає передачу певних повноважень або створення відповідних умов для суб'єкта, який виконуватиме певні завдання, що безпосередньо не стосуються результатів його діяльності.

Деякі автори розглядали компенсації як елемент політики мотивації, як, наприклад, Л. С. Верещагіна, яка зазначала, що компенсаційні та некомпенсаційні винагороди впливають на поведінку й ефективність співробітників і являють собою: залучення персоналу до прийняття рішень; наділення більшою відповідальністю; свобода дій і повноважень; можливість кар'єрного зростання; різноманітність діяльності [11]. А С. Цимбалюк досліджувала механізм формування компенсаційної політики, яка має бути спрямована не лише на забезпечення виплат, а і на досягнення встановлених цілей. Формування системи компенсацій є багаторівневим механізмом визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання, для чого існують певні рамкові умови, обов'язкові для виконання [12].

**З**азначені компенсації містять як фінансові, так і організаційні заходи, які можуть використовуватися за умови наявності або відсутності певних видів ресурсів або повноважень у суб'єктів. Такі механізми можна застосувати і в межах нашої предметної області, виділяючи фінансовий, організаційний, фінансово-організаційний (який поєднує в собі елементи обох) компенсаційні механізми.

Тому *метою* статті є визначення відповідних типів компенсаційних механізмів, які можуть виступати як результат пошуку компромісу та інструмент

узгодження інтересів у взаємовідносинах «регіон – підприємство» задля сталого розвитку регіону.

**Д**ля встановлення розумного співвідношення між цілями підприємства та цілями сталого розвитку регіону необхідно врахувати різні аспекти відносин між всіма суб'єктами регіонального розвитку. Це потребує проведення досліджень, спрямованих не лише на вивчення традиційних відносин підприємств і споживачів, які втілюються в моделі «попит – пропозиція», а і на виявлення інших типів відносин, що впливають на ефективність функціонування суб'єктів регіонального розвитку та, в такий спосіб, – на сталий розвиток регіону. Можна погодитись з О. М. Дегтярьовою, яка визначала, що невід'ємною частиною цих відносин виступають певні взаємовідносини між підприємством і регіоном, характер яких визначається по-різному в різних типах економічних систем і виражаються в таких поняттях, як конкуренція, самоорганізація, відносна свобода вибору стратегії розвитку тощо [3]. Отже, у контексті дослідження відносини між підприємством і регіоном (регіональними органами влади) у більшості випадків не можуть розглядатися однозначно як відносини між рівноправними суб'єктами, та в різних ситуаціях має місце певне домінування одного із суб'єктів. Тому слід розглядати певні ситуації пошуку компромісу, збалансованості та рівноваги.

При розбалансованості у використанні ресурсів та повноважень виконавців можуть виникати такі типи відносин, як конкуренція, сприяння, експлуатація, нейтралітет. Дослідження проблеми моделювання взаємовідносин «центр – підприємство» вчені проводять саме в межах типології цих відносин. Але окрім цих базових типів відносин, які можуть виникати при розбалансованості у використанні ресурсів та повноважень виконавців, слід звернути увагу на актуалізацію та розробку способів подолання такої розбалансованості.

Готовність і бажання суб'єктів регіонального розвитку йти на компроміс залежить від певних чинників: обмеженість або відсутність певних повноважень та/або ресурсів, що унеможливає отримати певну вигоду; сумісність цілей або інтересів суб'єктів, які можуть бути досягнуті одночасно; можливість отримати більшу вигоду при спільних діях, ніж ця вигода є без відсутності цих дій. У такому разі суб'єкти можуть шукати компромісні рішення та шляхи балансування своїх інтересів. У контексті визначення розумного співвідношення між цілями підприємства та регіону пошук компромісів є необхідним елементом взаємовідносин, і саме пошук компромісу грає роль у вирішенні проблеми організаційної розбалансованості.

З урахуванням зазначеного, беручи до уваги наявні дослідження та актуалізуючи цю схему взаємовідносин «центр – підприємство», відзначимо, що при розподілі окремих проектів за виконавцями

виникає проблема щодо співвідношення ресурсів виконавців та їхніх повноважень, необхідність вирішення якої потребувала розробки відповідної процедури розподілу та визначення логічних правил розподілу. Результати аналізу можливих співвідношень ресурсів виконавців (підприємства або регіону) та їх повноважень наведено в *табл. 1*.

Такі співвідношення включають: паритет за ресурсами (*PR – parity in resources*), домінування підприємства за ресурсами (*DER – dominance of the enterprise in resources*), домінування регіону за ресурсами (*DRR – dominance of the region in resources*), паритет за повноваженнями (*PA – parity in authorities*), домінування підприємства за повноваженнями (*DEA – dominance of the enterprise in authorities*), домінування регіону за повноваженнями (*DRS – dominance of the region in authorities*).

**А**наліз можливих співвідношень ресурсів виконавців та їх повноважень щодо виконання проектів дав змогу визначити такі можливі варіанти домінування: регіон домінує над підприємствами; підприємства домінують над регіоном; паритет регіону і підприємств. При цьому визначено, що паритет виконавців за ресурсами може існувати і за їх відсутності у обох виконавців, але ситуація одночасної відсутності повноважень стосовно проектів у обох виконавців є неможливою. Оскільки кожний варіант домінування розрізняється за ознакою домі-

нування (ресурси або повноваження), можна логічно вивести 9 можливих станів рівноваги/домінування (*табл. 2*).

Деякі стани рівноваги/домінування, зазначені в *табл. 2*, збігаються з типами співвідношення ресурсів виконавців та їх повноважень щодо виконання проектів. Окрім вже визначених можливих типів співвідношень ресурсів виконавців та їх повноважень щодо виконання проектів, слід відзначити розшифрування таких станів рівноваги/домінування, як абсолютна рівновага (*AE – absolute equilibrium*), абсолютне домінування підприємства (*ADE – absolute dominance of the enterprise*), абсолютне домінування регіону (*ADR – absolute dominance of the region*), відносне домінування (*RD – relative dominance*).

Загальним способом розв'язання організаційної проблеми з розподілу проектів між виконавцями стає застосування логічних правил розподілу. Для тих проектів, стосовно яких співвідношення повноважень та ресурсів виконавців відповідають стану абсолютної рівноваги виконавців, розподіл є паритетним, для стану абсолютного домінування регіону проекти повинні актуалізуватися регіональними органами влади, для абсолютного домінування підприємства актуалізація проектів повністю покладена на підприємство. Такі розподіли є крайніми випадками розподілу проектів портфеля.

Якщо охарактеризувати всі можливі типи розподілу проектів за станами рівноваги/домінування,

**Таблиця 1**

**Результати аналізу можливих співвідношень ресурсів виконавців та їх повноважень щодо виконання проектів**

	Ресурси			Повноваження		
	+/-	+	-	+	+	-
Підприємство	+/-	+	-	+	+	-
Регіон	+/-	-	+	+	-	+
Співвідношення	Паритет (PR)	Домінування (DER)	Домінування (DRR)	Паритет (PA)	Домінування (DEA)	Домінування (DRA)
	За ресурсами			За повноваженнями		

**Таблиця 2**

**Варіанти рівноваги/домінування між підприємствами та регіоном**

Співвідношення за:		Назва стану рівноваги/домінування	Кодування рівноваги/домінування
ресурсами	повноваженнями		
PR	PA	Абсолютна рівновага	AE
PR	DEA	Домінування підприємства за повноваженнями	DEA
PR	DRA	Домінування регіону за повноваженнями	DRA
DER	PA	Домінування підприємства за ресурсами	DER
DER	DEA	Абсолютне домінування підприємства	ADE
DER	DRA	Відносне домінування	RD
DRR	PA	Домінування регіону за ресурсами	DRR
DRR	DEA	Відносне домінування	RD
DRR	DRA	Абсолютне домінування регіону	ADR

можна визначити відповідні типи компенсаційних механізмів, застосування яких може забезпечити збалансованість використання ресурсів у реалізації відповідних проектів після розподілу (табл. 3).

нього та наявності механізму компенсування. Стосовно тих ситуацій, коли виконання операційних завдань пов'язано зі співвідношенням повноважень та ресурсів виконавців, яке не відповідає стану рівноваги, а

Таблиця 3

**Результати визначення можливих типів розподілу проектів за станами рівноваги/домінування та відповідних типів компенсаційних механізмів**

Стан рівноваги/домінування	Тип розподілу проектів за станами рівноваги/домінування	Типи компенсаційного механізму
AE	Паритетний	Не потрібен
ADE	Абсолютне домінування підприємства	Фінансово-організаційний
ADR	Абсолютне домінування регіону	Фінансово-організаційний
DEA	Домінування підприємства за повноваженнями	Фінансовий
DER	Домінування підприємства за ресурсами	Організаційний
DRA	Домінування регіону за повноваженнями	Фінансовий
DRR	Домінування регіону за ресурсами	Організаційний
RD	Відносне домінування	Фінансово-організаційний

Під компенсаційним механізмом можна розуміти певний механізм вирішення проблеми перерозподілу проектів за станами рівноваги/домінування, який залежно від типу розподілу проектів між виконавцями за станами рівноваги/домінування може бути фінансовим, організаційним, фінансово-організаційним. Фінансовий компенсаційний механізм передбачає надання певних ресурсів (грошової або матеріальної компенсації) співвиконавцю проекту (підприємству або регіону) за виконання ним певних повноважень замість іншого співвиконавця для досягнення цілей сталого розвитку регіону. Організаційний компенсаційний механізм передбачає надання певних повноважень (прав, компетенцій, знань тощо) співвиконавцю проекту (підприємству або регіону) за надання ним певних ресурсів замість іншого співвиконавця для досягнення цілей сталого розвитку регіону. Фінансово-організаційний компенсаційний механізм передбачає обмін ресурсами і повноваженнями між співвиконавцями за умови непаритетного розподілу таких ресурсів і повноважень. Розробка таких компенсаційних механізмів та їх впровадження можуть стати дієвим інструментом для пошуку компромісу між приватними та суспільними цілями, які в більшому або меншому ступені містять або поєднують зазначені елементи стійкого рівноважного стану між зацікавленими сторонами задля сталого розвитку регіону.

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, внаслідок наявності окремих операційних завдань такої ситуації, коли обсяг ресурсів (або повноважень) одного з виконавців (підприємства або регіону) для вирішення операційних завдань не є достатнім (або взагалі відсутній), виникає потреба у використанні ресурсів (або повноважень) іншого співвиконавця, що вимагає певних компенсацій для

розподіл виявляється не паритетним (або незбалансованим), можна використовувати комплекс організаційних і фінансових заходів для підприємств регіону, який полягає в реалізації компенсаційного механізму сталого розвитку, спрямованого на забезпечення збалансованості використання ресурсів та повноважень виконавців у реалізації відповідних проектів.

Очевидно, що на рівні регіонального розвитку окремі елементи компенсаційного механізму вже використовуються, але носять фрагментарний характер. Втім, неможливо виробити універсальні способи й прийоми компенсування в їх практичній реалізації, а майже кожна технологія компенсування є унікальною відносно конкретної ситуації. Загальна ж технологія впровадження компенсаційного механізму сталого розвитку регіону повинна базуватися на знаходженні хоча б тимчасового компромісу між виконавцями проектів та відповідних компенсацій щодо використання ресурсів та повноважень, що в цілому підтверджується і теоретичною гіпотезою динаміки конфліктних ситуацій, згідно з якою не існує оптимальних рішень, які задовольняють повною мірою потреби всіх зацікавлених сторін, але завжди можна знайти деяке компромісне рішення. На цій основі можна стверджувати про подальший розвиток технології пошуку стійкого рівноважного стану між підприємством і зацікавленими у сталому розвитку регіону сторонами, що дає змогу отримати додаткові ефекти, які враховано у відповідному компенсаційному механізмі. ■

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>

2. **Моисеев Н. Н.** Люди и кибернетика. М. : Молодая гвардия, 1984. 224 с.
3. **Дегтярева О. Н.** Модели и технологии поиска компромиссов во взаимоотношениях «центр – предприятие» : дис. ... канд. тех. наук : 05.13.10. Воронеж, 2007. 117 с.
4. **Борисенко О. П.** Удосконалення управління економічним розвитком держави шляхом дотримання балансу інтересів суб'єктів ЗЕД. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління»*. 2014. № 2. С. 24–29.
5. **Нікішина О. В.** Баланс интересов: критерий рациональности экономических отношений (на примере государственного рынка зерна). *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 4. С. 42–48.
6. **Галгаш Р. А.** Передумови координації взаємовідносин підприємств для нестабільних ринків. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 4. С. 32–36.
7. **Кузьменко О. М., Плетньов М. В.** Формування компетенцій щодо пошуку компромісу у взаємовідносинах підприємства з акторами регіонального розвитку: постановка завдання та напрями вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. Т. 2. С. 80–84.
8. **Lu D.-D., Zhong Y.-D., Chen S.-Y.** Research on ecological compensation mechanism of typical tourist destination-a case study in Li River basin // Proceedings of the 2015 International conference on management science and management innovation, Jul. 2015. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/msmi-15/25836025>
9. **Костенко С. В.** Проблеми та перспективи запровадження компенсаційних механізмів захисту інтересів інвесторів в проектах реставрації та реконструкції. *Економічний вісник університету*. 2014. № 23 (1). С. 73–77.
10. **Твердушка Т. Б.** Удосконалення організаційного механізму стимулювання персоналу до створення інновацій на підприємстві. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 3. С. 50–55.
11. **Верещагина Л. С.** Управление вознаграждением персонала : учеб. пособие. Саратов, 2016. 152 с.
12. **Цимбалюк С.** Механізм формування компенсаційної політики: теоретико-методологічні аспекти. *Економічний аналіз*. 2013. № 12. Ч. 4. С. 123–128.

## REFERENCES

- Borysenko, O. P. "Udoskonalennia upravlinnia ekonomichnym rozvytkom derzhavy shliakhom dotrymannia balansu interesiv subiektiv ZED" [Improving the management of the economic development of the state by keeping the balance of interests of the FEA subjects]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, no. 2 (2014): 24-29.
- Degtyareva, O. N. "Modeli i tekhnologii poiska kompromissov vo vzaimootnosheniakh «tsentr - predpriyatiye»" [Models and technologies of compromise search in the relations "center – enterprise"]: *dis. ... kand. tekhn. nauk : 05.13.10, 2007.*
- Halhash, R. A. "Peredumovy koordynatsii vzaiemovidnosyn pidpriemstv dlia nestabilnykh rynkiv" [Prerequisites for coordinating business relationships for volatile markets]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2011): 32-36.
- Kostenko, S. V. "Problemy ta perspektyvy zaprovadzhennia kompensatsiinykh mekhanizmiv zakhystu interesiv investoriv v projektakh restavratsii ta rekonstruktsii" [Problems and

prospects of introduction of compensation mechanisms for investor protection in restoration and reconstruction projects]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, no. 23 (1) (2014): 73-77.

Kuzmenko, O. M., and Plietnyov, M. V. "Formuvannia kompetentsii shchodo poshuku kompromisu u vzaiemovidnosynakh pidpriemstva z aktoramy rehionalnoho rozvytku: postanovka zavdannia ta napriamy vyrishennia" [Formation of competences for finding a compromise in the relationship between the enterprise and regional development actors: setting the problem and directions for solution]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 3 (2018): 80-84.

[Legal Act of Ukraine]. <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>

Lu, D.-D., Zhong, Y.-D., and Chen, S.-Y. "Research on ecological compensation mechanism of typical tourist destination-a case study in Li River basin". Proceedings of the 2015 International conference on management science and management innovation, Jul. 2015. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/msmi-15/25836025>

Moiseyev, N. N. *Lyudi i kibernetika* [People and cybernetics]. Moscow: Molodaya gvardiya, 1984.

Nikishyna, O. V. "Balans interesiv: kryterii ratsionalnosti ekonomichnykh vidnosyn (na prykladi derzhavnogo rynku zerna)" [Balance of interests: the criterion of rationality of economic relations (on the example of the state grain market)]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 4 (2010): 42-48.

Tymbaliuk, S. "Mekhanizm formuvannia kompensatsiinoi polityky: teoretyko-metodolohichni aspekty" [Mechanism of formation of compensation policy: theoretical and methodological aspects]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 4, no. 12 (2013): 123-128.

Tverdushka, T. B. "Udoskonalennia orhanizatsiinoho mekhanizmu stymuliuvannia personalu do stvorennia innovatsii na pidpriemstvi" [Improvement of the organizational mechanism of stimulating personnel to create innovations in the enterprise]. *Tekhnologicheskii audit i rezervy proizvodstva*, no. 3 (2015): 50-55.

Vereshchagina, L. S. *Upravleniye voznagrashdeniyem personala* [Management of staff remuneration]. Saratov, 2016.