

МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАУКОВИЙ ВІСНИК  
МІЖНАРОДНОГО  
ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

**Серія:**

Економіка і менеджмент

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Випуск 48



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

Серію засновано у 2010 р.

**Засновник** – Міжнародний гуманітарний університет  
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

Включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

Галузь науки: економічні.  
Спеціальності: 051 – Економіка, 071 – Облік і оподаткування,  
072 – Фінанси, банківська справа та страхування,  
073 – Менеджмент, 075 – Маркетинг, 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,  
281 – Публічне управління та адміністрування, 292 – Міжнародні економічні відносини

Науковий збірник включено до міжнародної наукометричної бази  
Index Copernicus

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради  
Міжнародного гуманітарного університету (від 15 березня 2021 року протокол № 5)

**Головний редактор серії** – д-р екон. наук, проф., **Т. В. Деркач**  
**Відповідальний секретар серії** – **В. О. Горбаньова**

Редакційна колегія серії «Економіка і менеджмент»:

**Л. А. Бахчиванжи**, канд. екон. наук, доц.; **О. В. Більська**, д-р екон. наук, доц.; **О. В. Димченко**, д-р екон. наук, проф.; **Г. М. Запша**, д-р екон. наук, проф.; **Н. В. Захарченко**, д-р екон. наук; **П. І. Коренюк**, д-р екон. наук, проф.; **М. Б. Кулинич**, канд. екон. наук, доц.; **В. Є. Куриляк**, д-р екон. наук, проф.; **В. В. Лагодієнко**, д-р екон. наук, проф.; **М. В. Лизун**, д-р екон. наук, доц.; **І. А. Ломачинська**, канд. екон. наук; **З. О. Луцишин**, д-р екон. наук, проф.; **О. А. Мартинюк**, д-р екон. наук; **В. В. Немченко**, д-р екон. наук, проф.; **Т. А. Родіонова**, канд. екон. наук; **О. В. Садченко**, д-р екон. наук, проф.; **Л. М. Сатир**, д-р екон. наук, проф.; **Р. М. Скупський**, д-р екон. наук; **А. В. Данильченко**, д-р екон. наук, проф.; **Евангелос Сискос**, д-р екон. наук, проф.; **А. М. Казамбаева**, канд. екон. наук, доц.; **Д. М. Пармакли**, д-р екон. наук, проф.; **Ж. А. Шералиева**, канд. екон. наук, доц.

Повне або часткове передрукування матеріалів, виданих у збірнику  
«Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету»,  
допускається лише з письмового дозволу редакції.

При передрукуванні матеріалів посилання  
на «Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету» обов'язкове.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія KB № 20001-9801 ПР,  
видане Державною реєстраційною службою України 25.06.2013 р.

Адреса редакції:  
Міжнародний гуманітарний університет  
вул. Фонтанська дорога 33, м. Одеса, 65009, Україна  
Телефон: +38 (099) 967 84 71  
Електронна пошта: editor@vestnik-econom.mgu.od.ua  
Офіційний сайт: www.vestnik-econom.mgu.od.ua

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою  
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.  
Серія: «Економіка і менеджмент», 2021

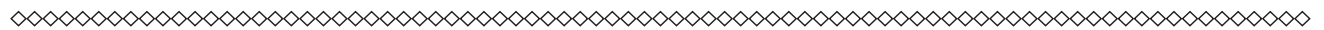
© Міжнародний гуманітарний університет, 2021

© Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень  
НАН України, 2021

ISSN (Print) 2413-2675  
ISSN (Online) 2664-6927



СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ



**Деркач Т.В.**

*д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет*

**Derkach Tatyana**

*International Humanitarian University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1431-7300>

**Милашко О.Г.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри статистики,  
Одеський національний економічний університет*

**Mylashko Olha**

*Odessa National University of Economics*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7963-4318>

## СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ

### STATISTICAL ANALYSIS OF CURRENT TRENDS IN THE TOURISM DEVELOPMENT OF THE VISEGRAD GROUP

**Анотація.** У даній статті наведено результати дослідження стану та закономірностей розвитку туризму в країнах Вишеградської четвірки. Виконано компаративний аналіз світових, європейських та Вишеградських тенденцій розвитку туризму; встановлено статистичну залежність та розкрито характер і ступень впливу кількості прибуттів міжнародних туристів на розмір надходжень від міжнародного туризму; розроблені та сформульовані прикладні аспекти щодо прогнозування потенційної взаємної вигоди від співпраці України та В4.

На основі оцінювання впливу кількості прибуттів міжнародних туристів на розмір надходжень від міжнародного туризму, побудовано лінійну регресійну модель як основу подальшого аналізу можливих резервів збільшення надходжень та прогнозування.

У результаті дослідження досвіду Польщі рекомендовано модель надходжень від міжнародного туризму, чинниками якої є обсяг валових інвестицій (у % до ВВП) та кількість прибуттів туристів.

**Ключові слова:** Вишеградська четвірка, регіоналізація, міжнародний туризм, надходження від міжнародного туризму, регресійно-кореляційний аналіз, прогнозування.

**Актуальність теми дослідження.** Посилення глобалізаційних світових ринків та підвищення конкурентного тиску є основними детермінантами поглиблення зв'язків між різними країнами світу, їхньої інтеграції у різних сферах діяльності та на різних рівнях. Одним з яскравих прикладів втілення європейських об'єднувальних планів є підписання 15 лютого 1991 року договору про співпрацю між країнами Вишеградської четвірки (Польщі, Угорщини, Чехії та Словаччини).

На наш погляд, специфіка міждержавної економічної, політичної, соціальної, гуманітарної співпраці в межах Вишеграду є унікальною, адже після повної інтеграції національних економічних та правових систем цих країн в Європейський союз їх спеціальні форми взаємодії не були скасовані. При чому це стосується як питань національної компетенції держав-учасниць ЄС, так і аспектів співпраці, що належать до повноважень Союзу. Таким чином Вишеград став окремою підсистемою Європейського союзу, яка отримала економічне, логістичне, куль-

турне та політичне наповнення. Ці процеси є важливими для України, оскільки вітчизняна євроінтеграція не може не враховувати потребу спеціальної взаємодії з такою системою, як Вишеградська четвірка, її досвід періоду підготовки країн Вишеграду до вступу в ЄС є також витребуваний для вітчизняної влади, бізнесу та суспільства.

Нині, через тридцять років, консолідоване регіональне утворення, створене з метою вступу до авторитетних європейських та міжнародних організацій, є «ядром (регіоном першої швидкості) Центральної Європи» [1, с. 16], суб'єктом міжнародних відносин, здатним до згуртованих дій. Ефект від згуртованості у процесі встановлення бізнес-контактів із партнерами проявляється в збільшенні кількості пропозицій, досягненні синергетичної економічної вигоди тощо. В цілому, згуртованість є обов'язковою умовою підвищення ефективності інтегрованих структур.

Тенденції, які спостерігаються у Вишеградській групі, демонструють «наявність внутрішнього стрижня» та гнучкість цієї структури в ім'я її збереження як регіонального фактора, уміння швидко знаходити відповіді на актуальні виклики та протистояти їм, розуміння реальної ієрархії пріоритетів при одночасному збереженні національної ідентичності країн Вишеградської четвірки (скорочено В4) [2].

Прагнення Вишеградської групи пов'язані з укріпленням зв'язків між організаціями – учасниками економічної діяльності, а також розвитком співробітництва з нинішніми та потенційними зовнішніми країнами [3].

Розглядаючи перспективи розвитку економічного співробітництва України з країнами Вишеградської четвірки [4; 5], вагомим значення набувають дослідження досвіду цієї форми регіональної європейської взаємодії та раціональні аргументи на користь інтеграції у сферах діяльності, де можлива реалізація спільних туристичних інфраструктурних проектів (наприклад, у туристично-рекреаційній галузі зі Словаччиною [5, с. 86]).

**Постановка проблеми.** Туризм інтегрує майже всі галузі сфери обслуговування. Ця сфера здатна позитивно впливати як на

розвиток інтегрованої структури в цілому, так і на соціально-економічний розвиток країн, які входять до її складу, зокрема. Підтвердженням даної тези є зростаючі показники міжнародного туристичного прибуття до Центральної/Східної Європи та доходи від міжнародного туризму в цьому регіоні. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації за період 2007–2019 роки кількість прибуттів міжнародних туристів до Центральної/Східної Європи протягом року зросла на 52,2% (з 96,6 тис. до 152,9 тис. на рік), а сума надходжень від міжнародного туризму – на 42,1% (з 48,5 млн. USD до 68,9 млн. USD) [9]. Тенденції змін зазначених показників в країнах В4 становлять: Польща – зростання показника прибуттів у 2019 році порівняно з 2007 роком на 43,9% (на 6,575 тис.), а надходжень – на 31,1% (на 3,301 млн. USD); Угорщина – відповідно на 96,1% (на 8,299 тис.) та на 54,6% (на 2,579 млн. USD); Чеська Республіка – відповідно на 114,1% (на 7,62 тис.) та на 14,4% (на 0,917 млн. USD) [9].

Успішний досвід функціонування Вишеградської четвірки є вагомим аргументом на користь перспектив співпраці України та В4. Для обґрунтування доцільності такої співпраці важливо виявити закономірності розвитку туризму в країнах В4 з обов'язковим прогнозуванням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку країн Вишеградської четвірки у системі туризму є об'єктом досліджень багатьох науковців [6–8].

Проблематиці регіоналізації та інтернаціоналізації в туризмі, а також дослідженню міжнародного туристичного ринку присвячена чимала кількість наукових праць, а саме: роботи А. Александрової, М. Ананьєва, М. Босовської, О. Булатова, А. Гайдук, В. Герасименка, М. Жукова, В. Зайцевої, Д. Кестер, В. Кифяка, О. Корнієнко, К. Купера, Р. Мілля, С. Мілн, А. Моррісона, Несбитт Дж., О. Плотнікова, М. Ризи, І. Сороки, Г. Харрис та ін. Між тим робіт, у яких об'єктом дослідження розглядається розвиток країн Вишеградської четвірки у системі туризму, невелика кількість.

Так, ученими Корсак Р.В., Попик М.М., Фуртій В.В. узагальнено досвід та особли-

вості розвитку туризму в кожній з країн В4 [6]. У монографії Кноделя Л.В. розглянуто регіональні відмінності розвитку туризму в Угорщині. В роботі наголошено, що туризм є «локомотивом економіки» Угорщини, лідером серед країн Центральної Східної Європи (ЦСЕ) з міжнародних туристських прибуттів і доходів від міжнародного туризму [7]. У довіднику Алієва-Барановської В.М. та Дахно І.І. наведено загальну інформацію та розглянуто особливості міжнародного туризму країн В4 [8, с. 132–133, 139–141, 151–154, 163–168].

Н.М. Бугай у центр свого дослідження помістила Польщу з її послідовністю на шляху перетворення Вишеградської четвірки у важіль європейської політики та центр стабілізації центральноєвропейських країн. Автор висвітлює ініціативи Польщі стосовно України ще починаючи з 2004 року, коли вона головує в групі. Н.М. Бугай розглядає Польщу як безперечного лідера не тільки за рахунок найбільшої за масштабом економіки, але й за її активну позицію в регіональних організаціях та важливу роль у питаннях підтримки безпеки в регіоні.

У роботах багатьох науковців узагальнюється різноманітність співпраці України з країнами Вишеградської групи у різноманітних сферах, серед яких на перший план виступають торгівля, енергетика та зв'язок.

Тобто, в усіх роботах науковців наголошується перспективність і можливість співпраці України з країнами В4. Однак, більшість з них лише озвучують ідеї і наміри, без надання відповідного науково-методичного інструментарію обґрунтування економічних вигод від співпраці. Це суттєво ускладнює процеси формування цілісної програми співробітництва України з країнами Вишеградської четвірки у сфері туризму.

**Метою дослідження** є порівняльний аналіз тенденцій розвитку туризму в країнах Вишеградської четвірки, Європи та світі та розробка рекомендацій щодо оцінки перспектив співпраці України та В4 за допомогою економетричних методів.

Завдання, виконання яких дозволить досягти мети, є такими: порівняльний аналіз світових, європейських та Вишеградських

тенденцій розвитку туризму; встановлення статистичної залежності та розкриття характеру і ступеню впливу кількості прибуттів міжнародних туристів на розмір надходжень від міжнародного туризму шляхом проведення кореляційно-регресійного аналізу; розробка прикладних аспектів щодо прогнозування потенційної взаємної вигоди від співпраці України та В4.

**Виклад основного матеріалу.** Логіка міркувань, яку було покладено в основу аналітичного дослідження, полягала у наступному: орієнтиром для визначення тенденцій розвитку туризму в країнах В4 можуть слугувати як світові тенденції розвитку міжнародного туризму, так і тенденції, що склалися на рівні Європи.

Аналіз тенденцій розвитку міжнародного туризму на світовому рівні показав, що, як і для країн Вишеградської четвірки, за період 2007–2019 роки показники прибуття міжнародних туристів та доходи від міжнародного туризму мали стійкі тенденції до зростання (табл. 1). Виключенням стали 2009 (посткризовий) та 2016 роки.

З урахуванням лінійної тенденції (рис. 1) встановлено, що, в середньому, щорічно кількість прибуттів міжнародних туристів в світі збільшувалася на 49,137 млн. (достовірна лінійна залежність становить  $R^2 = 0,956$ ).

За умови збереження тенденції попередніх років, за допомогою функції ПРЕДСКАЗ програми Excel, здійснено прогноз кількості прибуттів міжнародних туристів у світі на 2020–2021 роки, а саме: за розрахунками в 2020 році кількість прибуттів повинна була скласти, в середньому, 1461 млн., а в 2021 р. – 1530 млн. Проте, через пандемію (непередбачений фактор) тенденція попередніх років була порушена, а прогнози не виправдалися.

Не менш важливою характеристикою розвитку туризму в світі є грошові надходження від міжнародного туризму (рис. 2).

Тенденція надходжень відповідає тенденції зростання прибуттів. З урахуванням лінійної форми зв'язку ( $R^2 = 0,956$ ) (рис. 2) встановлено, що в середньому щорічно за період 2007–2019 роки надходження збільшувалися на 52,824 млрд. USD.

Динаміка прибуттів міжнародних туристів та надходжень від міжнародного туризму (у цілому по світу)

Рік	Прибуття міжнародних туристів, млн.	Надходження від міжнародного туризму, млрд. USD
2007	901	858
2008	919	941
2009	880	852
2010	948	975
2011	995	1042
2012	1035	1078
2013	1087	1159
2014	1134	1245
2015	1186	1260
2016	1241	1220
2017	1329	1346
2018	1408	1457
2019	1458	1478

Джерело: складено за даними [9]

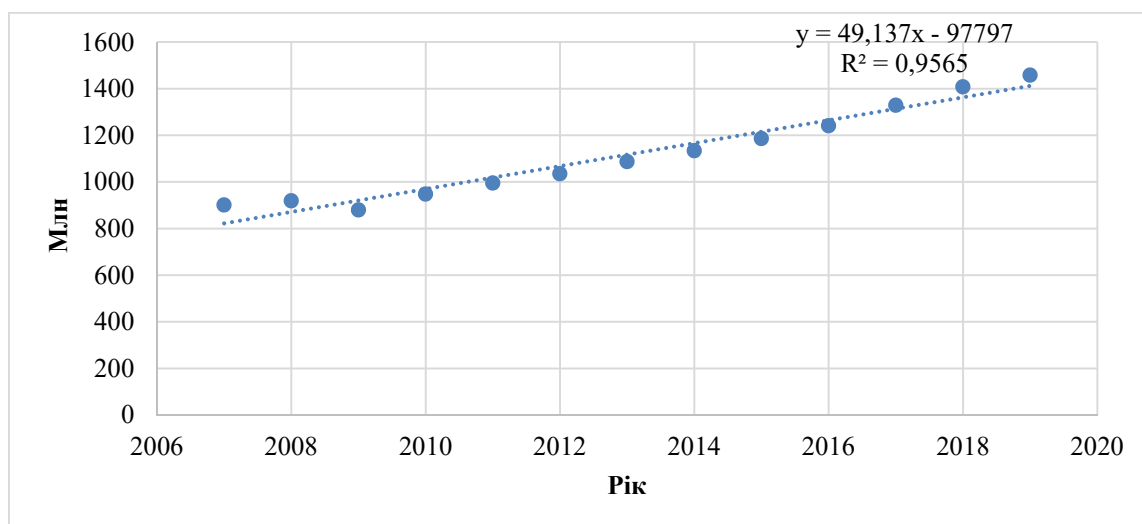


Рис. 1. Динаміка прибуттів міжнародних туристів, млн. чол.

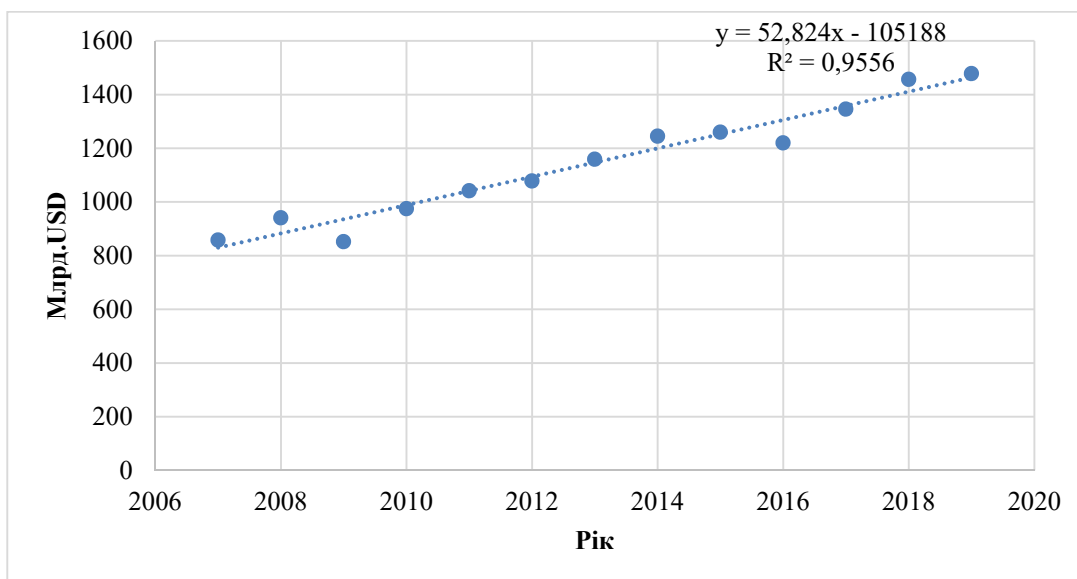
Джерело: розраховано та побудовано за даними [9]

За умови збереження такої середньої швидкості приросту доходу, середні надходження в 2020 р. мали становити в середньому 1517 млрд. USD, а в 2021 р. – 1577 млрд. USD. Проте, цього не сталося через пандемію, яка болісно вдарила по індустрії туризму.

На основі оцінювання впливу кількості прибуттів міжнародних туристів на розмір надходжень від міжнародного туризму, побудовано лінійну регресійну модель, адекватність та надійність коефіцієнта регресії якої підтверджено оцінками за критеріями Фішера та Стьюдента.

Коефіцієнт регресії моделі (1,028) засвідчив, що із збільшенням кількості прибуттів на 1 млн., надходження від міжнародного туризму збільшуються в середньому на 1,028 млрд. USD.

За умови збереження лінійної тенденції зростання кількості прибуттів міжнародних туристів, здійснено прогностичні розрахунки надходжень від міжнародного туризму. Отримано такі прогнози: в 2020 р. міжнародні надходження в світі мали скласти в середньому 1501,908 млрд. USD, а в 2021 р. – 1572,84 млрд. USD.



**Рис. 2. Динаміка надходжень від міжнародного туризму**

Джерело: розраховано та побудовано за даними [9]

Задля порівняння зі світовими тенденціями та тенденціями країн В4, вплив на розмір надходжень кількості прибуттів міжнародних туристів розглянуто на рівні Європи (табл. 2), яка є провідним туристичним центром світу.

Криза 2009 р. негативно позначилася як на кількості прибуттів туристів в Європейські країни, так і на розмірі надходжень від туризму. Проте, якщо перший показник, починаючи з 2010 р., відновив зростання і останніми роками демонстрував впевнене збільшення кількості прибуттів міжнарод-

них туристів до Європи, то розмір надходжень зростав повільніше. В окремі роки (2015 та 2016 роки) спостерігався їхній спад, і вже у 2017–2019 роках тенденція до зростання надходжень відновилася (рис. 3).

За період 2008–2019 рр. кількість прибуттів міжнародних туристів до Європи збільшувалася в середньому щорічно на 3,6%, а надходження від міжнародного туризму – на 2,3%. Отже, післякризові роки, хоч і спонукали потенційних туристів здійснювати подорожі до Європейських країн, проте вони ставилися до своїх витрат значно ощадливіше.

Таблиця 2

**Динаміка прибуттів міжнародних туристів та надходжень від міжнародного туризму в Європі**

Рік	Прибуття міжнародних туристів, млн.	Надходження від міжнародного туризму, млрд. USD
2007	485	435
2008	487	474
2009	460	413
2010	488	423
2011	516	465
2012	540	455
2013	567	493
2014	582	510
2015	604	452
2016	616	447
2017	673	519
2018	716	570
2019	744	574

Джерело: складено за даними [10]





**Рис. 3. Темпи зростання прибуттів міжнародних туристів та надходжень від міжнародного туризму в Європі**

Джерело: побудовано за даними [10]

У ході проведеного аналізу (від апріорного аналізу, доведення кількісної та якісної однорідності двох сукупностей, до побудови, оцінки й аналізу отриманої моделі) побудовано наступну регресійну модель:

$$Y_x = 201,025 + 0,484 \cdot x, \quad (1)$$

де  $Y$  – надходження від міжнародного туризму Європи;

$x$  – кількість прибуттів у Європу міжнародних туристів.

Отримане рівняння регресії у цілому та кожний його коефіцієнт є статистично значущими (значимість  $F = 0,0001 < 0,05$ ,  $R$ -значення відповідно дорівнюють 0,0019 і 0,0001, що значно менше 0,05).

Залежність результативного показника ( $Y$ ) від факторного показника ( $x$ ) охарактеризована як сильна (відповідно шкалі Чеддока). 86,3% варіації надходжень визначається кількістю прибуттів міжнародних туристів.

Коефіцієнт регресії свідчить, що при збільшенні кількості прибуттів на 1 млн. надходження від міжнародного туризму Європи збільшуються в середньому на 0,484 млрд. USD (з вірогідністю 95%, – від 0,296 млрд. USD до 0,672 млрд. USD).

Отриману модель можна рекомендувати для використання у процесі аналізу впливу кількості прибуттів туристів на надходження від міжнародного туризму.

Серед країн Європи для України актуальним і корисним є досвід Польщі. Вона завжди підтримувала європейське прагнення України і демонструвала стабільні економічні та соціальні показники. Польща є викликом для діяльності Вишеградської групи і все більше прагне стати однією з провідних країн ЄС, а в ідеалі – увійти до «ядра» оновленого ЄС. За розміром території та чисельності населення вона перевершує три інші країни Вишеградської четвірки разом узяті і, за цими характеристиками, наближається до України.

Порівняльний аналіз динаміки показників прибуття міжнародних туристів та надходжень від міжнародного туризму у Польщу та в Україну (табл. 4) дозволив виявити суттєве перевищення кількості прибуттів в Україну над відповідним показником у Польщі в період з 2007 року по 2013 рік. Так, у 2007 році це перевищення складало 8,147 млн. або 54,4%. У той же час надходження від міжнародного туризму Польщі в

## Динаміка прибуттів міжнародних туристів та надходжень від міжнародного туризму в Польщу та в Україну

Рік	Прибуття міжнародних туристів, млн.		Надходження від міжнародного туризму, млрд. USD	
	Польща	Україна	Польща	Україна
2007	14.975	23.122	10.599	4.597
2008	12.960	25.392	11.768	5.768
2009	11.890	20.741	9.011	3.576
2010	12.470	21.203	9.576	3.788
2011	13.350	21.415	10.683	4.294
2012	14.840	23.013	10.938	4.842
2013	15.800	24.671	11.344	5.083
2014	16.000	12.712	11.848	1.612
2015	16.728	12.428	10.474	1.082
2016	17.463	13.333	10.977	1.078
2017	18.400	14.421	12.772	1.261
2018	19.623	14.207	14.042	1.445
2019	21.155	...	13.900	...

Джерело: [11]

рази перевищувало надходження в Україну (наприклад, у 2007 році – в 2,306 рази).

Як свідчать дані рис. 4 та 5, спад величини показників прибуття міжнародних туристів та надходжень від міжнародного туризму у кризовий 2009 рік спостерігався як у Польщі, так і в Україні. Названий фактор впливу мав об'єктивний характер, а його дія поширювалася на всі країни світу.

Тенденція до суттєвого перевищення кількості прибуттів міжнародних туристів в Україну при одночасному, не менш суттєвому, перевищенню в Польщі надходжень від міжнародного туризму, зберігалася аж до 2014 року – найважчого для України року за останні десятиріччя.

З точки зору туристичних потоків 2014 рік став переламним. Іноземні відвідувачі не відчували повної безпеки та відстрочили свої поїздки в Україну. З 2014 року Польща

почала випереджати Україну вже по обом характеристикам туристичної діяльності.

Результати розрахунків, представлені в табл. 5, демонструють непропорційне перевищення надходжень над перевищенням прибуттів Польщі порівняно з Україною. Для з'ясування причин таких диспропорцій наступним етапом проведеного аналізу став аналіз факторів, які впливають на обсяг надходжень від туризму в Польщі.

Аналіз впливу валового внутрішнього продукту та інших показників результатів економічної діяльності країни на обсяг надходжень від туризму показав, що зв'язок між означеними показниками є несуттєвим. Слабкий вплив на обсяг надходжень від туризму продемонстрували такі фактори як кількість об'єктів туризму, кількість засобів розміщення, кількість готелів тощо.

## Відносні величини порівняння характеристик туристичної діяльності Польщі та України

Рік	Відносні величини порівняння Польщі та України за показником	
	прибуттів міжнародних туристів	надходжень від міжнародного туризму
2014	1,259	7,350
2015	1,346	9,684
2016	1,310	10,183
2017	1,276	10,128
2018	1,381	9,718

Джерело: [12]

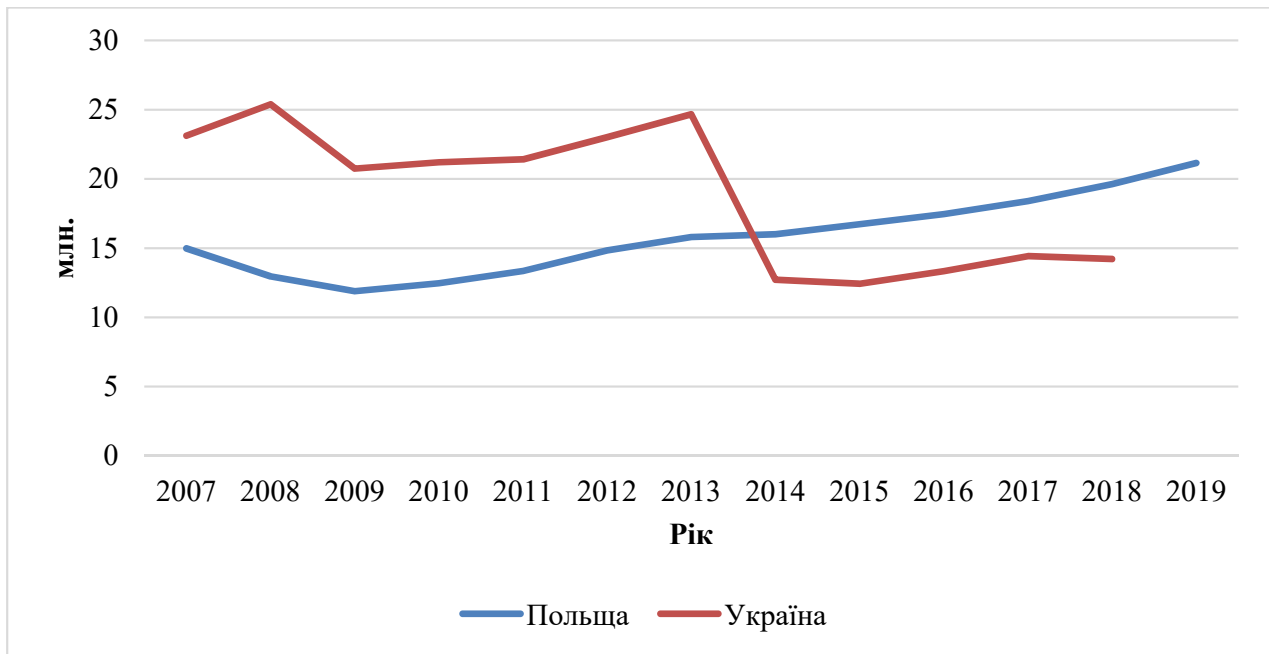


Рис. 4. Динаміка прибуттів міжнародних туристів у Польщу та в Україну

Джерело: побудовано авторами за даними [11]

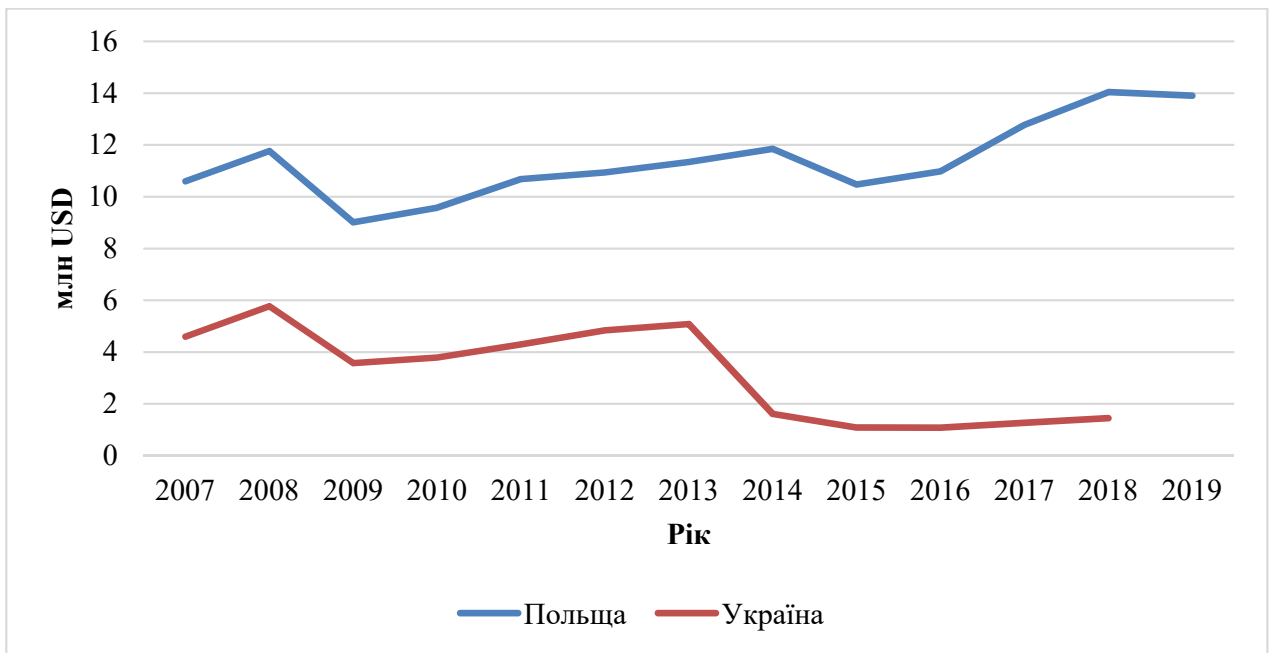


Рис. 5. Динаміка надходжень від міжнародного туризму в Польщу та в Україну

Джерело: побудовано авторами за даними [11]

У результаті відсіву чинників за допомогою покрокового регресійно-кореляційного аналізу, було доведено суттєвий вплив на зміну надходжень від туризму двох факторів, а саме: валових інвестицій (у % до ВВП) та прибуттів туристів (на душу населення країни) (табл. 6).

У результаті проведеного регресійно-кореляційного аналізу надходжень від міжнародного туризму Польщі, побудовано наступну регресійну модель:

$$Y_x = 0,005 \cdot x_1 + 0,458 \cdot x_2, \quad (2)$$

де  $Y_x$  – надходження від міжнародного туризму Польщі;

## Динаміка надходжень від міжнародного туризму Польщі, кількості прибуттів міжнародних туристів у Польщу та валових інвестицій

Рік	Надходження, тис. дол. США на душу населення	Валові інвестиції, % до ВВП	Прибуття туристів, осіб на душу населення
2008	0.309	24.7	0.340
2009	0.236	20.6	0.312
2010	0.252	21.3	0.328
2011	0.281	22.4	0.351
2012	0.287	21	0.390
2013	0.298	19	0.415
2014	0.312	20.4	0.421
2015	0.276	20.5	0.440
2016	0.289	19.6	0.460
2017	0.336	19.8	0.485
2018	0.370	20.7	0.517
2019	0.366	21	0.557

Джерело: [12]

$x_1$  – валові інвестиції у Польщі, % до ВВП;  
 $x_2$  – кількість прибуттів міжнародних туристів у Польщу.

Отримана модель є адекватною і надійною щодо сили зв'язків між показниками, які розглядалися. Залежність надходжень від міжнародного туризму від уключених у модель факторів є дуже сильною (відповідно шкалі Чеддока). 99,7% варіації надходжень визначається валовими інвестиціями та кількістю прибуттів міжнародних туристів.

Установлено, що рівняння регресії у цілому та кожний його коефіцієнт є статистично значущими (значимість  $F = 3,58E-12 < 0,05$ , Р-значення відповідно дорівнюють 0,001 і 1,77E-05, що значно менше 0,05).

Коефіцієнт регресії  $x_1$  свідчить, що при збільшенні відсотка валових інвестицій у ВВП на 1 п. п. надходження від міжнародного туризму Польщі (на душу населення) збільшуються в середньому на 0.005 тис. USD (з вірогідністю 95% – від 0,003 тис. USD до 0,008 тис. USD).

Коефіцієнт регресії  $x_2$  свідчить, що при збільшенні кількості прибуттів туристів (у розрахунку на душу населення) на одну особу, надходження від міжнародного туризму Польщі (на душу населення) збільшуються в середньому на 0,458 тис. USD (з вірогідністю 95% – від 0,324 тис. USD до 0,591 тис. USD).

Отриману модель можна рекомендувати для аналізу та прогнозування впливу обсягу

валових інвестицій (у % до ВВП) та кількості прибуттів туристів на надходження від міжнародного туризму.

**Висновки і пропозиції.** За тридцять років свого існування позиції консолідованого регіонального утворення Вишеградської четвірки реально посилилися. Підтвердженням ефективності обраної моделі інтеграції є стійкі тенденції до зростання туристичної галузі в країнах В4. Серед країн Вишеградської четвірки за 2007–2019 роки Угорщина є лідером за темпами зростання міжнародних туристських прибуттів і доходам від міжнародного туризму.

Туристична галузь країн Вишеградської четвірки є частиною європейського і світового туристичного простору. Коливання в тенденціях розвитку туризму в країнах В4 пов'язані з об'єктивними причинами, які характерні для усіх рівнів сфери туризму. Використання статистичних методів для співставного аналізу світових і європейських тенденцій з тенденціями розвитку туризму в країнах В4 не дозволяє встановити чітку кореляцію між перевагами інтеграції та успішним досвідом розвитку туризму в країнах В4.

Застосування кореляційно-регресійного аналізу для визначення кількісного взаємозв'язку між прибуттями міжнародних туристів і надходженнями від міжнародного туризму дозволяє досягти досить точного

(хоч і наближеного) аналітичного вираження зв'язку між чинником і результативним показником. Використання цієї функціональної залежності для цілей прогнозування розвитку туризму у країнах В4 дозволить проводити не лише якісний аналіз суті досліджуваних явищ, а й обґрунтувати доцільність стратегічних рішень з використанням засобів і методів математичної статистики. Одним з таких стратегічних рішень є тісна співпраця у сфері туризму між Україною та країнами Вишеградської четвірки.

Спроби створити універсальну модель залежності надходжень від міжнародного туризму від різноманітних факторів і, придатну для всіх часів, і всіх країн В4, є мало продуктивними. У процесі кореляційно-регресійного аналізу розвитку міжнародного туризму у Польщі у якості показників факторів доцільно використовувати кількісні показники валових інвестицій і прибуттів міжнародних туристів у Польщу.

Застосування запропонованої факторної моделі на практиці забезпечить більш обґрунтований підхід до вирішення проблеми співпраці у сфері туризму і надасть змогу на науковій основі розробити та здійснити ефективні заходи економічного характеру по інтеграції України у простір Вишеградської четвірки.

### Література:

1. Шишелина Л. Вишеградский регион на пороге европейских юбилеев. *Современная Европа*. 2017. №7. С. 13–26.
2. Шишелина Л. Вишеградская группа на фоне вызовов 2020. *Современная Европа*. 2020. № 5. С. 89–98.
3. Балла Янош Вишеградская четверка объединяет. *Современная Европа*. 2017. №7. С. 6–12.
4. Україна та Вишеградська четвірка: стан і перспективи розвитку відносин. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*: веб-сайт. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles> (дата звернення 04.04.2021)
5. *Вишеградська четвірка і Україна: напрямки, механізми і форми партнерства*: Збірник матеріалів міжнародного наукового круглого столу (м. Тернопіль, 1 грудня 2020 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 98 с.
6. Корсак Р.В., Попик М.М., Фуртій В.В. Інституційний розвиток туризму у країнах посткомуністичної центральної Європи. *Вишеградська група та Балтійський регіон*. Литва, 2018. (Препринт). URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/19542> (дата звернення 19.04.2021)

7. Кнодель Л. В. Туризм і туристська освіта в Угорській Республіці : монографія. Київ : ФОП Кандиба Т. П., 2019. 240 с.
8. Алієва-Барановська В.М., Дахно І.І. Міжнародний туризм: навч. посіб.-довід. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 344 с.
9. World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/>
10. UNWTO International Tourism Highlights URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
11. Statistics Poland Tourism in the European Union URL: <https://stat.gov.pl/en/topics/culture-tourism-sport/>
12. Turystyka. Główny Urząd Statystyczny URL: <https://stat.gov.pl>

### References:

1. Shishelina L. (2017) Vishegradskij region na poroge evropejskih jubileev. *Covremennaya Evropa*, no. 7, pp. 13–26. Available at: [http://www.sov-europe.ru/images/pdf/2017/7-2017/Shishelina\\_7-2017.pdf](http://www.sov-europe.ru/images/pdf/2017/7-2017/Shishelina_7-2017.pdf).
2. Shishelina L. (2020) Vishegradskaya gruppa na fone vyzovov 2020. *Covremennaya Evropa*, no. 5, pp. 89–98. Available at: <http://www.sov-europe.ru/images/pdf/2020/5-2020/Shishelina-5-20.pdf>.
3. Balla Yanosh (2017) Vishegradskaya chetverka obedinyayet. *Covremennaya Evropa*, no. 7, pp. 6–12. Available at: <http://www.sov-europe.ru/images/pdf/2017/7-2017.pdf>.
4. Ukraina ta Vyshegradska chetvirka: stan i perspektivyvy rozvytku vidnosyn. *Analitichna zapyska. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*: Available at: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1861/> (accessed 04.04.2021). (in Ukrainian)
5. *Vyshegradska chetvirka i Ukraina: napriamky, mekhanizmy i formy partnerstva*: Zbirnyk materialiv mizhnarodnoho naukovooho kruhloho stolu (m. Ternopil, 1 hrudnia 2020 r.). Ternopil: ZUNU, 2020. 98 p. (in Ukrainian)
6. Korsak R.V., Popyk M.M., Furtii V.V. (2018) Instytutsiinyi rozvytok turyzmu u krainakh postkomunistychnoyi tsentralnoi Yevropy: *Vyshegradska hrupa ta Baltiiskiy rehion*. Lytva, (Preprynt). Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/19542> (accessed 29 March 2021). (in Ukrainian)
7. Knodel L.V. (2019) Turyzm i turystska osvita v Uhorskii Respublitsi: monohrafiia. Kyiv: FOP Kandyba T.P., 240 с. (in Ukrainian)
8. Aliieva-Baranovska V.M., Dakhno I.I. (2013) Mizhnarodnyi turyzm: navch. posib.-dovid. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 344 p. (in Ukrainian)
9. World Tourism Organization (UNWTO). Available at: <https://www.unwto.org>.
10. UNWTO International Tourism Highlights. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>.
11. Statistics Poland Tourism in the European Union. Available at: <https://stat.gov.pl/en/topics/culture-tourism-sport>.
12. Turystyka. Główny Urząd Statystyczny. Available at: <https://stat.gov.pl>.

**Анотація.** В даній статті приведені результати дослідження стану та закономірностей розвитку туризму в країнах Вишеградської четвірки. Виконано компаративний аналіз світових, європейських та Вишеградських тенденцій розвитку туризму; встановлено статистичну залежність, розкрит характер і ступінь впливу кількості міжнародних туристичних прибуттів на розмір поступлень від міжнародного туризму; розроблені та сформульовані прикладні аспекти стосовно прогнозування потенційно можливої взаємної вигоди в результаті співпраці України та В4.

На основе оценки влияния количества международных туристических прибытий на размер поступлений от международного туризма построена линейная регрессионная модель как основа дальнейшего анализа возможных резервов увеличения поступлений и прогнозирования.

В результате исследования опыта Польши рекомендуется модель поступлений от международного туризма, основными факторами которой являются объем валовых инвестиций (в % к ВВП) и количество туристических прибытий.

**Ключевые слова:** Вишеградская четверка, регионализация, международный туризм, поступления от международного туризма, регрессионно-корреляционный анализ, прогнозирование.

**Summary.** The paper presents the research results of tourism state and patterns development in the Visegrad Group.

The regional grouping of Central and Eastern Europe, the Visegrad Group, has become a separate subsystem of the European Union, which has received economic, logistical, cultural and political content. These processes are important for Ukraine.

The experience of the Visegrad Group, the ability to quickly solve current issues and face the challenges, understanding the real hierarchy of priorities while preserving the national identity of the Visegrad Group (VG) are significant for Ukraine. Tourism is an area that can positively influence both the development of the integrated structure as a whole and the socio-economic development of its member countries.

The article carries out a comparative analysis of tourism development trends in the Visegrad Group countries, Europe and the world, as well as develops recommendations for assessing the cooperation prospects between Ukraine and the VG using econometric methods.

To achieve the goal of the study, a comparative analysis of global, European and Visegrad trends in tourism was developed, arrivals of international tourists on the amount of income from international tourism by conducting a correlation-regression analysis, substantiated and developed applied aspects for forecasting the potential mutual benefit from cooperation between Ukraine and the VG. According to the World Trade Organization, the forecast of the number of international tourists in the world for 2020–2021 was made.

Based on the impact assessment of the number of international tourist arrivals on the amount of income from international tourism, a linear regression model was built, the adequacy and reliability of the regression coefficient was confirmed by Fisher's and Student's estimates. During the analysis (from a priori analysis, proving the quantitative and qualitative homogeneity of the two sets, to the construction, evaluation and analysis of the obtained model) a regression model was built, which can be recommended to be used in the impact analysis of tourist arrivals on international tourism.

A comparative analysis of the dynamics of international tourist arrivals and revenues from international tourism in Poland and Ukraine was done.

As a result of Poland's experience research, a model of revenues from international tourism is recommended, the factors of which are gross investment (% of GDP) and the number of tourist arrivals.

**Keywords:** Visegrad Group, regionalization, international tourism, income from international tourism, regression-correlation analysis, forecasting.

**Паршина О.А.**

*д.е.н., професор, академік АЕН України,  
професор кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,  
Університет митної справи та фінансів*

**Parshyna Olena**

*University of Customs and Finance*

**Паршина М.Ю.**

*к.е.н., доцент кафедри  
міжнародних економічних відносин,  
регіональних студій та туризму,  
Університет митної справи та фінансів*

**Parshyna Margaryta**

*University of Customs and Finance*

**Чумак Т.В.**

*старший викладач кафедри глобальної економіки,  
Університет імені Альфреда Нобеля*

**Chumak Tatiana**

*Alfred Nobel University*

## СИСТЕМА АНАЛІТИЧНОЇ ОБРОБКИ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

## SYSTEM OF ANALYTICAL PROCESSING OF INTERNATIONAL INFORMATION

**Анотація.** У сучасних умовах глобалізації проблема забезпечення ефективності інформаційно-аналітичної діяльності в міжнародних відносинах набуває суттєвої актуальності. Вирішення зазначеної проблеми потребує системного підходу, що дасть змогу сформулювати наукове підґрунтя для прийняття стратегічних рішень з управління ефективністю аналітичної обробки міжнародної інформації. Із метою вирішення зазначеної проблеми запропоновано визначення домінантних чинників впливу на ефективність міжнародних відносин, установлення тенденцій у розвитку та формування стратегії, спрямованої на підвищення ефективності міжнародних відносин на довгострокову перспективу.

Статтю присвячено вирішенню завдання з формування системи аналітичної обробки міжнародної інформації. Проведено дослідження щодо наукових підходів та розуміння сучасними вченими понятійного апарату, який стосується термінів «система» та «системний

підхід». Запропоновано структуру системи аналітичної обробки міжнародної інформації. Запропонована система складається з підсистеми формування організаційно-аналітичної основи, підсистеми визначення взаємозв'язків, підсистеми моделювання та підсистеми прийняття стратегічних рішень.

**Ключові слова:** міжнародна інформація, аналітичні технології, система, математичні моделі, чинники, економічні взаємозв'язки, тенденції розвитку.

**Постановка проблеми.** Питання підвищення ефективності міжнародних відносин у сучасних умовах глобалізації набувають суттєвої актуальності як на світовому, так і на внутрішньому ринку.

Нестабільність навколишнього середовища, швидке і безперервне зростання обсягу інформації, розширення й розгалуження зв'язків на ринку, ускладнення вну-

трішньої структури об'єктів управління та посилення конкурентної боротьби поставили питання необхідності звернення до проблеми забезпечення ефективності інформаційно-аналітичної діяльності в міжнародних відносинах.

Вирішення зазначеної проблеми потребує системного підходу, що дасть змогу провести ґрунтовні дослідження та сформувані наукове підґрунтя для прийняття стратегічних рішень з управління ефективністю аналітичної обробки міжнародної інформації, визначення тенденцій у міжнародних відносинах, визначення домінантних чинників впливу на формування стратегії, спрямованої на підвищення ефективності міжнародних відносин на довгострокову перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відповідно до зазначеної проблеми проведемо дослідження щодо наукових підходів та розуміння вченими понятійного апарату, який стосується термінів «система» та «системний підхід». Зокрема, американський учений Т. Парсонс відзначив, що система – це поняття, яке розкриває взаємозалежність між складовими частинами, елементами та процесами, та зробив акцент на «правильності» у відносинах між елементами системи. Водночас учений відзначив, що кожен з елементів є найпростішою складовою частиною системи та одночасно може виступати як підсистема зі своєю сукупністю елементів [1]. Досліджуючи економічну діяльність підприємства, англійські вчені зазначають, що система – це взаємодіючий інформаційний механізм економічної діяльності підприємства, що характеризується багатьма причинно-наслідковими взаємодіями [2].

О.В. Кустовська під системою розуміє сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей [3]. О.Є. Остапчук визначає систему як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок [4]. Б.І. Холод говорить про систему як про сукупність взаємопов'язаних елементів для досягнення певної мети [5]. Ю.В. Бех та А.І. Слепцов розглядають систему як сукупність об'єктів з

їх відносинами та зв'язками. На думку авторів праці [6], система проходить у своєму розвитку саме такі етапи: виникнення, становлення та через нововведення та інновації перетворення. Учені наголошують, що в основу методології системних досліджень покладено системний підхід, який спрямований на дослідження системи будь-якої міри складності.

Поряд із цим учені вважають, що єдиного визначення категорії «системний підхід» немає та іноді це поняття трактується широко і неоднозначно. Зокрема, з урахуванням специфіки системного підходу Н.В. Фоміцька спрямовує дослідження на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що її забезпечують, із виявленням різноманітних типів зв'язків складного об'єкта та зведенням їх до загальної теоретичної картини [7].

В.М. Попов, В.С. Кас'янов та І.П. Савченко [8] надають розуміння системного підходу з філософського погляду, що являє собою напрям методології наукового пізнання й соціальної практики, в основу якого покладено вивчення об'єктів як систем. Автори наукових робіт [8; 9] наголошують на сутності системного підходу, який полягає у тому, що всі елементи системи та всі операції мають розглядатися як одне ціле та у взаємозв'язку один з одним [9].

В.А. Скуратівський та М.Ф. Шевченко вважають доцільним досліджувати систему з погляду двох підходів: аналітичного, що спрямований на поділ цілого на частини та дослідження кожної з них окремо, та цілісного, що досліджує систему в єдності всіх її частин. Вчені зазначають, що підхід до вивчення системи має полягати саме у синтезі, тобто у поєднанні частин із виявленням системних властивостей [10]. А.Б. Гур'янов, О.А. Гришко та О.В. Кустовська вважають системний підхід одним із головних напрямів методології спеціального наукового пізнання [3; 11]. Поряд із цим автори праці [11] акцентують увагу на зовнішнє оточення та на дослідження внутрішньої структури з урахуванням сукупності взаємопов'язаних компонентів.

На думку О.Є. Остапчука, системний підхід дає змогу дослідити всі складові еле-



менти та характеристики організації як системи, основними з яких є характеристики входу, процесу, виходу [4]. Є.М. Борщук узагальнює теоретичні і методологічні результати системних досліджень та вважає, що розвитком ідей системного підходу є саме синергетика, яка дає змогу дослідити процеси самоорганізації [12].

Теоретичні та методологічні питання системних досліджень сформувавши підґрунтя побудови систем управління складними об'єктами. Зокрема, Н.Г. Калюжна пропонує систему управління за результатами узагальнення організаційного досвіду, формою прояву якого є організаційні стосунки між її елементами, тобто між суб'єктом та об'єктом управління [13]. Автори наукових праць [14–16] досліджують проблему забезпечення конкурентоспроможності з використанням сучасних технологій та визначенням стратегічних пріоритетів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Вітчизняними та закордонними вченими приділено значну увагу питанням використання системного підходу, формування систем управління та обробки інформації на різних рівнях національної економіки. Зокрема, результати теоретичних та прикладних аспектів з дослідження систем і системного аналізу викладено у наукових працях [1–3; 6; 9; 10–13 та ін.]. Учені використовують системний підхід до формування управлінських рішень та побудови систем управління сучасними підприємствами [4; 5 та ін.]. Зазначено особливості застосування системного підходу на рівні державного управління та менеджменту [7; 8 та ін.]. У наукових публікаціях учені досліджують питання обробки економічної, фінансової та соціологічної інформації з метою прийняття ефективних рішень та стратегічного управління [7; 10; 11; 13 та ін.]. Актуальними залишаються при цьому кількісні та аналітичні методи обробки інформації під час формування систем управління різних рівнів.

Поряд із цим проведений аналіз нестабільності навколишнього середовища в сучасних умовах економічної глобалізації дає змогу констатувати, що питання зазначеної

проблематики потребують подальших досліджень. Зокрема, особливої актуальності набуває питання використання системного підходу до формування стратегічних рішень на підґрунті аналітичної обробки міжнародної інформації.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є формування системи аналітичної обробки міжнародної інформації.

**Виклад основного матеріалу.** Із метою формування системи аналітичної обробки міжнародної інформації доцільно визначити основні проблеми та цілі. У ході проведення досліджень визначено основні проблеми та цілі з підвищення ефективності міжнародних відносин. Із метою вирішення сукупності завдань стратегічного спрямування вважаємо за доцільне створення багаторівневої системи формування заходів із підвищення ефективності використання та аналітичної обробки міжнародної інформації в аспекті реалізації стратегічних цілей і пріоритетів економічного розвитку.

Формування рішень із підвищення ефективності міжнародних відносин пропонується здійснювати на підґрунті системного підходу. Для формування заходів розроблено систему аналітичної обробки міжнародної інформації, яка складається з чотирьох підсистем: підсистеми формування організаційно-аналітичної основи, підсистеми визначення взаємозв'язків, підсистеми моделювання та підсистеми прийняття стратегічних рішень (рис. 1).

Процедура прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності міжнародних відносин, припускає формування системи показників щодо здійснення комплексної оцінки розвитку економіки на глобальному рівні та оцінки міжнародних відносин. В основі проведення досліджень покладено визначення домінуючих чинників впливу на ефективність міжнародних відносин із метою побудови багатофакторних економіко-математичних моделей. Передбачено використання комплексу аналітичних процедур, методів та моделей економіко-математичного моделювання, а також методів нечіткого моделювання.



Рис. 1. Структура системи аналітичної обробки міжнародної інформації

Джерело: авторська розробка

Підсистема формування організаційно-аналітичної основи передбачає формування структурованих баз міжнародної інформації та визначення показників для кількісної оцінки розвитку економіки на глобальному рівні та кількісної оцінки міжнародних відносин.

Підсистема визначення взаємозв'язків поєднує комплекс багатofакторних математичних моделей, які сформовані внаслідок визначення доміантних чинників впливу на ефективність міжнародних відносин. Підсистема моделювання ефективності міжнародних відносин ґрунтується на запропонованій концептуальній моделі та передбачає використання сформованої системи показників та методології нечіткого моделювання. Передбачено здійснювати моделювання динаміки

розвитку в результаті використання методів прогнозування.

Підсистема прийняття стратегічних рішень ґрунтується на формуванні рішень із підвищення міжнародних відносин. Формування рішень потребує використання аналітичного інструментарію та створення аналітичної основи на підґрунті отриманих результатів моделювання економічного розвитку та ефективності міжнародних відносин за різними сценаріями. Моделювання ефективності міжнародних відносин за різними сценаріями пропонується здійснити на підґрунті розробленої аналітичного інструментарію, який поєднує розроблену імітаційну модель та комплекс багатofакторних економіко-математичних моделей.

**Висновки і пропозиції.** Використання запропонованої системи аналітичної обробки міжнародної інформації дає змогу сформуванню аналітичної основи для обґрунтування рішень із підвищення ефективності міжнародних відносин.

За результатами моделювання за різними сценаріями на основі сформованої аналітичної основи, визначення впливових чинників та рівня їхнього впливу пропонується розробити заходи з підвищення ефективності міжнародних відносин.

### Література:

1. Парсонс Т. Система современных обществ / пер. с англ. Л.А. Седова, А.Д. Ковалева ; науч. ред. пер. М.С. Ковалева ; Ин-т «Открытое общество». Москва : Аспект Пресс, 1998. 270 с.
2. Kenneth E.F., Watt F. Systems analysis in ecology. N.Y., London : Accad. Press, 1996. 710 p.
3. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій. Тернопіль : Екон. думка, 2005. 124 с.
4. Остапчук О.Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень. URL: [http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji\\_2011/section\\_5/sistemnij\\_pidkhid\\_do\\_upravlinnja\\_ta\\_prijnjattja\\_upravlinskikh\\_rishen/11-1-0-787](http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787) (дата звернення: 15.12.2020).
5. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1(32). С. 48–54.
6. Бех Ю.В., Слепцов А.І. Філософські проблеми сучасного управління складними системами: ідеї, принципи і моделі : монографія. Київ : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2012. 404 с.
7. Фоміцька Н.В. Специфіка застосування системного підходу в державному управлінні. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/05.pdf>. (дата звернення: 15.12.2020).
8. Попов В.М., Касьянов В.С., Савченко І.П. Системний аналіз в менеджменті : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2007. 304 с.
9. Антонов В.А. Системний аналіз : учебник для вузов. Москва : Высш. шк., 2004. 454 с.
10. Скуратівський В.А., Шевченко М.Ф. Соціальні системи та соціологічні методи дослідження : навчальний посібник. Київ : УАДУ, 1998. 188 с.
11. Гур'янов А.Б., Гришко О.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274–277.
12. Боршук Є.М. Системний підхід і синергетика. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.1. С. 344–347. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnij-pidhid-i-sinergetika/viewer>. (дата звернення: 15.12.2020).
13. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51–54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/Kalyuzhna.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.12.2020).

14. Use of Balanced Scorecard for Enterprise Competitiveness Assessment / S.O. Faizova et al. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2010. V. 11. № 2. P. 349–361. ISSN 2068-696X. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/5103> (дата звернення: 03.07.2020). DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v11.2\(48\).08](https://doi.org/10.14505/jarle.v11.2(48).08).
15. Parshyna O., Parshyn Yu. Analytical platform to provide competitiveness of ore-mining machinery manufacturing. *Mining of Mineral Deposits*. 2020. № 14(3). P. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.33271/mining14.03.061>.
16. Comparative Assessment of Multilayer Waveguide Manufacturing Technologies / Dragobetskii V. et al. *Problems of Automated Electrodrive. Theory and Practice (PAEP), IEEE*. Date of Conference: 21–25 Sept. 2020. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9240865>. DOI: 10.1109/PAEP49887.2020.9240865 (дата звернення: 02.11.2020).

### References:

1. Parsons T. *Sistema sovremennykh obshchestv* [The system of modern societies]. Open Society Institute. Moscow: Aspect Press. (in Russian)
2. Kenneth E.F., Watt F. (1996) *Systems analysis in ecology*. N.Y, London: Accad. Press.
3. Kustovska O.V. (2005) *Metodologija systemnogo pidhodu ta naukovykh doslidzhen* [Methodology of systems approach and research]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
4. Ostapchuk O.Je. (2011) Systemnyj pidhid do upravlinnja ta pryjnattja upravlinsk'kyh rishen [A systematic approach to management and management decisions]. Available at: [http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji\\_2011/section\\_5/sistemnij\\_pidkhid\\_do\\_upravlinnja\\_ta\\_prijnjattja\\_upravlinskikh\\_rishen/11-1-0-787](http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787) (accessed 15 December 2020).
5. Holod B.I. (2010) Systemnyj pidhid – osnova suchasного upravlinnja dijalnistju promyslovykh pidpryemstv [The system approach is the basis of modern management of industrial enterprises]. *Akademichnyj ogljad*, vol. 1, no. 32, pp. 48–54.
6. Beh Ju.V., Sljepcov A.I. (2011) *Filosofski problemy suchasного upravlinnja skladnymy systemamy: idej, pryncypy i modeli* [Philosophical problems of modern management of complex systems: ideas, principles and models]. Kyiv: Published by NPU named after MP Drahomanov. (in Ukrainian)
7. Fomiccka N.V. (2014) Specyfika zastosuvannja systemnogo pidhodu v derzhavnomu upravlinni [The specifics of the application of a systems approach in public administration]. *Derzhavne budivnytvo*, no. 2. Available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/05.pdf> (accessed 15 December 2020).
8. Popov V.M., Kasjanov V.S., Savchenko I.P. (2007) *Sistemnyj analiz v menedzhente* [System analysis in management]. Moscow: KNORUS. (in Russian)
9. Antonov V.A. (2004) *Sistemnyj analiz* [System analysis: university]. Moscow: High school. (in Russian)
10. Skurativskij V.A., Shevchenko M.F. (1998) *Socialni systemy ta sociologichni metody doslidzhenija* [Social systems and sociological research methods]. UADU Publishing House. (in Ukrainian)
11. Gurjanov A.B., Gryshko O.A. (2011) Systemnyj pidhid do strategichного upravlinnja pidpryemstvom [System approach to strategic enterprise management]. *Ekonomika pidpryemstva. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 34, pp. 274–277.
12. Borshhuk Je.M. (2011) Systemnyj pidhid i synergetyka [System approach and synergetics]. *Naukovyj visnyk*

- NLTU Ukrainy*, vol. 21.1, pp. 344–347. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemny-pidhid-i-sinergika/viewer> (accessed 15 December 2020).
13. Kaljuzhna N.G. (2011) Systema upravlinnja pidprijemstvom jak predmet doslidzhennja teorii organizacii [Enterprise management system as a subject of research in the theory of organization]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 51–54. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=1> (accessed 12 December 2020).
  14. Use of Balanced Scorecard for Enterprise Competitiveness Assessment / S.O. Faizova, M.I. Ivanova, O.L. Faizova, V.L. Smiesova, O.A. Parshyna, O.O. Zavhorodnia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, [S. l.], vol. 11, no. 2, pp. 349–361, mar. 2020. ISSN 2068-696X. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/5103>. DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v11.2\(48\).08](https://doi.org/10.14505/jarle.v11.2(48).08) (accessed 03 July 2020).
  15. Parshyna O., Parshyn Yu. (2020) Analytical platform to provide competitiveness of ore-mining machinery manufacturing. *Mining of Mineral Deposits*, no. 14(3), pp. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.33271/mining14.03.061>.
  16. Volodymyr Dragobetskii, Iurii Savchenko, Oleksiy Pavlenko, Elena Parschina, Anna Gurenko, Oleg Markov (2020) Comparative Assessment of Multilayer Waveguide Manufacturing Technologies / *Problems of Automated Electrodrive. Theory and Practice (PAEP)*, IEEE. Date of Conference: 21–25 Sept. 2020. Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9240865>. DOI: 10.1109/PAEP49887.2020.9240865. (accessed 02 November 2020).

**Аннотация.** В современных условиях глобализации проблема обеспечения эффективности информационно-аналитической деятельности в международных отношениях приобретает существенную актуальность. Решение указанной проблемы требует системного подхода, что позволит сформировать научную основу для принятия стратегических решений по управлению эффективностью аналитической обработки международной информации. С целью решения данной проблемы предложено определение доминантных факторов влияния на эффективность международных отношений, установление тенденций в развитии и формирование стратегии, направленной на повышение эффективности международных отношений на долгосрочную перспективу.

Статья посвящена решению задачи по формированию системы аналитической обработки международной информации. Проведены исследования научных подходов и понимания современными учеными понятийного аппарата, который касается терминов «система» и «системный подход». Предложена структура системы аналитической обработки международной информации. Предложенная система состоит из подсистемы формирования организационно-аналитической основы, подсистемы определения взаимосвязей, подсистемы моделирования и подсистемы принятия стратегических решений.

**Ключевые слова:** международная информация, аналитические технологии, система, математические модели, факторы, экономические взаимосвязи, тенденции развития.

**Summary.** In the current context of globalization, the problem of ensuring the effectiveness of information and analytical activities in international relations is becoming increasingly important. The solution of this problem requires systematic approach, which will be able to form the scientific basis for making strategic decisions to manage the efficiency of analytical processing of international information. In order to solve this problem, it has been proposed to determine the dominant factors of influence on the effectiveness of international relations, to establish trends in the development and formation of a strategy aimed at increasing the effectiveness of international relations in the long term.

The article is devoted to solving the problem of forming a system of analytical processing of international information. Research about the scientific approaches and the comprehension of the conceptual apparatus related to the terms «system» and «system approach» by modern scientists has been conducted.

The structure of the system of analytical processing of international information has been offered. The proposed system consists of subsystem for the formation of organizational and analytical framework, subsystem for determining relationships, subsystem for modeling and subsystem for strategic decision-making.

The formation of analytical information is based on the proposed system of indicators. The subsystem of determining the relationships combines a set of multifactor mathematical models which are formed as a result of determining dominant factors, influencing the international relationships. The subsystem of modeling the efficiency of the international relationships is based on the developed conceptual model and involves the use of the proposed system of indicators and methodology of fuzzy modeling.

The subsystem of decision making is based on the formation of decisions to increase the international economic relationships.

The use of the proposed system allows forming the analytical basis for substantiation of management decisions to improve the international economic relationships.

**Keywords:** international information, analytical technologies, system, mathematical models, factors, economic relationships, development trends.



**Сухоруков А.І.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту видавничо-поліграфічної галузі  
Видавничо-поліграфічного інституту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Sukhorukov Arkadii**

*Publishing and Printing Institute  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1608-3934>*

**Сухорукова О.А.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту видавничо-поліграфічної галузі  
Видавничо-поліграфічного інституту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Sukhorukova Olga**

*Publishing and Printing Institute  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7157-8270>*

## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ ТРАНЗИТИВНИХ КРАЇН

### STRATEGIC MANAGEMENT IN ECONOMIC SYSTEMS OF TRANSITIVE COUNTRIES

**Анотація.** Розглянуто еволюцію поняття та структурні аспекти стратегічного менеджменту, а також роль стратегічного менеджменту в управлінні змінами на підприємствах транзитивних країн. Акцентовано увагу на взаємозв'язку методології прогнозування, стратегічного планування, загального, стратегічного і спеціальних видів менеджменту в економічних системах. Розкрито взаємозв'язок функціональної різноманітності стратегічного менеджменту і структурної диверсифікації економіки. Визначено інституційні чинники, що впливають на ефективність стратегічного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках. Подано авторську модель оптимізації інноваційної програми розвитку підприємства в рамках стратегічного менеджменту з метою поліпшення технологічної структури виробництва.

Запропоновано рекомендації щодо пріоритетів удосконалення стратегічного менеджменту.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний менеджмент, функціональна різноманітність менеджменту, транзитивні країни, економічні системи, модернізація економіки, структурна диверсифікація.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на наявність багатьох визначень стратегічного менеджменту, дискусії щодо взаємозв'язку стратегічного прогнозування, стратегічного планування і стратегічного менеджменту в економічних системах продовжуються. Недостатньо уваги приділяється взаємозв'язку стратегічного менеджменту і спеціальних видів менеджменту. Існують протиріччя у поглядах на проблеми стратегічного

менеджменту, що пов'язані зі зрушенням структури економіки транзитивних країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Виникнення стратегічного менеджменту викликали економічні зміни після Великої депресії і Другої світової війни. Необхідність відновлення економіки, підвищення ролі великих корпорацій, конфігурація яких склалася у глобальному просторі, та інші практичні передумови викликали появу теоретичних публікацій.

Вільям Ешбі сформулював закон необхідної різноманітності і довів, що рівень ентропії систем можна знизити завдяки ефективному управлінню [1]. Ентоні Бір уточнив закон Ешбі так: «Управління може бути забезпечене тільки в тому разі, якщо різноманітність засобів керуючого принаймні не менше, ніж різноманітність керованої ним ситуації» [2].

Концепція стратегічного менеджменту, що викладена в публікаціях І. Ансоффа [3; 4], вміщує чотири стратегії: стратегію проникнення існуючого товару на існуючий ринок; стратегію проникнення існуючого товару на новий ринок; стратегію просування нових товарів на існуючому ринку; стратегію диверсифікації (виведення нових товарів на нові ринки).

Майкл Портер визначив залежність між поняттями «конкуренція» і «стратегія». Він зауважив, що операційна ефективність не є головною метою стратегії, й увів поняття «конкурентна стратегія», що має забезпечувати «альтернативні стратегічні позиції» та лідерство на ринках [5].

Генрі Мінцберг зробив внесок у дослідження структури організацій і організаційної поведінки, підкреслюючи, що стратегічний менеджмент є мистецтвом і оволодіти ним не можна без опанування накопиченого досвіду і врахування безкінечних нюансів управлінського процесу [6; 7]. Взаємозв'язку стратегічного управління на різних ієрархічних рівнях присвячено публікації Г.Б. Клейнера [8]. Окремі аспекти функціонального забезпечення в рамках стратегічного менеджменту розкрито в роботах, присвячених стратегічному маркетинговому плануванню [9] та кадровому забезпеченню стратегічного розвитку економічних систем [10].

Сучасний стратегічний менеджмент має враховувати нові зміни на ринках [11], необхідність координації міжнародних стратегій і заходів у сфері міжнародної безпеки, диференціацію розвитку країн, асиметрію інформації на ринках, зростання ролі глобальних комунікаційних проєктів [12].

Стратегічний менеджмент нині застосовується на всіх рівнях управління. Глобальна економіка дає змогу отримувати синергетичні ефекти, проте диференціація розвитку країн, що підтверджена досвідом України, викликає необхідність перегляду складу стратегічних партнерів, розвитку наукоємних видів діяльності [13], конвергенції розвитку країн [14, с. 13–38]. У стратегіях слід враховувати феномен транскордонного переносу криз [15].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Огляд публікацій дає змогу зробити висновок про необхідність перегляду ролі стратегічного менеджменту в управлінні змінами в транзитивних країнах, де економічні системи виявилися дезінтегрованими. Необхідно визначити роль спеціальних видів менеджменту в рамках стратегічного менеджменту. Актуальною лишається проблема дослідження взаємозв'язку різноманітності функцій стратегічного менеджменту і структурної диверсифікації економіки.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження зв'язку методології стратегічних аспектів прогнозування, планування і менеджменту, визначення особливостей стратегічного менеджменту в економіці транзитивних країн, обґрунтування механізмів, які сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного менеджменту шляхом структурної диверсифікації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз стану досліджуваної теми свідчить про потребу в удосконаленні термінології. На нашу думку, ключовою ознакою стратегії має бути масштабний результат, котрий досягається заздалегідь наміченими в рамках стратегії послідовними кроками. Карл фон Клаузевіц уважав, що окремі кроки стратегії мають бути підпорядковані кінцевій меті: «Стратегія – це використання бою у цілях війни»

[16]. Таке твердження повною мірою відповідає змісту стратегічного управління в економічних системах. Клаузевіц не акцентував увагу на тому, що стратегія має охоплювати тривалий період. Очевидно, що горизонт планування є похідним від мети й амбіцій суб'єкта стратегування. Загальний алгоритм розроблення і реалізації стратегії має включати: стратегічне прогнозування; стратегічне планування (від концепції до ресурсних розрахунків); стратегічний менеджмент, що забезпечує втілення стратегій.

*Стратегічне прогнозування* дає змогу визначити стратегічні завдання шляхом аналізу ретроспективи і стратегічного маркетингу. Основний етап (проспекція) передбачає розроблення принаймні трьох варіантів прогнозу: екстраполяційного, нормативного й організаційного, що буде базою стратегії.

*Економічною стратегією* слід уважати збалансований по цілях, етапах і ресурсах план досягнення масштабної мети або шляхів реагування на радикальні зміни. При цьому передбачається розроблення опорного варіанту стратегії з подальшою оптимізацією. Структура стратегій водночас визначає функціональне забезпечення її реалізації. В умовах відкритої економіки можна виокремити такі типи стратегії (у порядку їх амбіційності):

- коеволюційна стратегія декількох суб'єктів, що мають спільні інтереси;
- наступальна стратегія, яка має за мету лідерство на ринку;
- оборонна стратегія, що має за мету триматися впритул за лідером;
- імітаційна стратегія – стратегія слідування за лідерами з повторенням їхніх кро-

ків та використанням специфічних власних переваг;

- залежна (самозбереження та виконання субконтрактних робіт);
- опортуністична, яка має за мету заняття вільних ніш на ринку;
- традиційна стратегія (самозбереження на основі старіючих технологій).

Стратегії можуть носити змішаний характер залежно від потенціалу, геополітичних позицій і амбіцій країни. Той чи інший функціональний, регіональний чи галузевий напрям може стати провідним розділом стратегії.

*Стратегічний менеджмент* можна визначити як систему принципів, форм і механізмів реалізації стратегій в оптимальні строки на основі використання синергетичного потенціалу економічного суб'єкта та його партнерів і найбільш повного врахування змін у конкурентному середовищі. Стратегічний менеджмент вирізняється типовими ознаками (табл. 1).

Стратегічний менеджмент включає загальні функції менеджменту і координує функції всіх видів менеджменту (інвестиційного, інноваційного, організаційного, кадрового, логістичного, фінансового, міжнародного). Стратегічний менеджмент у транзитивних країнах має базуватися на принципах градуалізму, що передбачає еволюційне реформування [17, с. 24–50] та ланцюгову капіталізацію галузей, зупинення ентропійних процесів та поступове накопичення синергетичного потенціалу. Принцип ієрархічності означає, що разом із загальною стратегією системи реалізується стратегія для кожної підсистеми. Контроль у рамках стратегічного менеджменту має забезпе-

Таблиця 1

Типові ознаки стратегічного менеджменту

Характер впливу на об'єкти управління	Типові ознаки менеджменту	
	Поточний менеджмент	Стратегічний менеджмент
Мета впливу	Підтримання поточної рівноваги	Генерування масштабних змін та нової рівноваги
Простір впливу	Місцевий ринок	Глобальний ринок
Об'єкти впливу	Компанії (фірми, підприємства)	Корпорації і кластери (у т. ч. транснаціональні)
Масштаб впливу	Зміна лінійки моделей продукції	Зміна поколінь продукції і технологічного устрою
Період впливу	Виробничий цикл	Життєвий цикл організації
Очікуваний результат	Забезпечення прибутковості	Забезпечення перспективної конкурентоспроможності
Базовий вид менеджменту	Фінансовий	Інвестиційний та інноваційний



чувати визначення реперних параметрів та верифікацію стратегій.

Роль окремих видів менеджменту у складі стратегічного менеджменту можна проілюструвати на прикладі авторської моделі стратегічного планування інновацій, котра доводить можливість оптимізації інноваційної програми методами лінійного програмування.

Задача полягає у тому, що технічний директор разом із відповідними підрозділами компанії має вибрати оптимальне сполучення нововведень. Для цього формулюється задача лінійного програмування, визначаються критерій, обмеження і завдання щодо економії ресурсів. Розрахунок оптимальних обсягів впровадження нововведень здійснюється симплекс-методом.

Для оптимізації доцільно застосовувати модель, що має функцію цілі:

$$F = \sum_{i=1}^n f_i x_i \rightarrow \max$$

за обмежень:

$$\sum_{i=1}^n \Delta s_i x_i \geq \Delta S ; \sum_{i=1}^n \Delta p_i x_i \geq \Delta P ; \sum_{i=1}^n \Delta q_i x_i \geq \Delta Q ;$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta m_i x_i \geq \Delta M ; \sum_{i=1}^n z_i x_i \leq Z ; V_{\min} \leq x_i \leq V_{\max}$$

де  $f_i$  – річний економічний ефект на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$x_i$  – приріст обсягу впровадження  $i$ -го заходу;

$n$  – загальна кількість заходів, відібраних для плану;

$\Delta S_i$  – зниження собівартості на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta S$  – завдання щодо сумарного зниження собівартості від нововведень;

$\Delta p_i$  – приріст прибутку на одиницю обсягу впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta P$  – завдання щодо сумарного приросту прибутку від нововведень;

$\Delta q_i$  – зменшення чисельності на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta Q$  – заплановане відносне зменшення чисельності від нововведень;

$\Delta m_i$  – економія основних ресурсів на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta M$  – завдання щодо економії відповідних ресурсів;

$Z_i$  – витрати на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$Z$  – ліміт фінансування плану нововведень;  
 $V_{\min}, V_{\max}$  – мінімальний і максимальний обсяги впровадження НТД.

Стратегічними пріоритетами диверсифікації економіки України є: модернізація реального сектору економіки на основі моделі «відкритих інновацій» [18, с. 272]; підтримка компаній, що реінвестують прибуток в інновації, шляхом надання державних грантів і податкових пільг; вирівнювання регіональних диспропорцій на основі формування цілісного господарського комплексу; залучення країни до європейської політики спеціалізації (до платформ Smart Specialisation Platform і Digital Single Market); запровадження міжнародних комунікаційних проєктів, прийняття довгострокової стратегії логістики з метою посилення інтегрованості транспорту, модернізації інфраструктури, підвищення швидкості перевезень.

Взаємозв'язок стратегічного менеджменту на різних рівнях досягається узгодженням інтересів усіх рівнів. Інтереси держави полягають у диверсифікації структури економіки. На регіональному рівні інтереси знаходяться у площині кооперації підприємств на основі кластерної моделі. На рівні міст головними напрямками мають бути модернізація економіки та створення нових робочих місць. На мікрорівні стратегічним пріоритетом є придбання конкурентних переваг на основі диверсифікації товарів та ринків.

**Висновки і пропозиції.** Результатом досліджень є визначення методологічних підходів до забезпечення ефективного стратегічного менеджменту на різних рівнях управління економікою транзитивних країн. Запропоновано системний погляд на процеси стратегічного прогнозування, стратегічного планування та стратегічного менеджменту, уточнено термінологію у даній області сфері знань. Розглянуто змістовні напрями розроблення стратегій і структурні аспекти стратегічного менеджменту. Подальші дослідження слід спрямувати на формування механізмів багаторівневого стратегічного менеджменту в умовах становлення постіндустріальної економіки в транзитивних країнах.

**Література:**

1. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. Москва : Ленанд, 2016. С. 195–214.
2. Бир Э.С. Мозг фирмы. Москва : Либроком, 2009. 416 с.
3. Ansoff H.I., Brandenburg R.G. The General Manager of the Future. *California Management Review*. 1969. № 11. P. 61–72. DOI: <https://doi.org/10.2307/41164176>.
4. Ansoff H.I. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*. 1987. № 8. P. 501–515. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>.
5. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2006. С. 65–88.
6. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по делям стратегического менеджмента. Москва : Альпина Паблшер, 2015. 366 с.
7. Mintzberg H. The Strategy Concept: Five Ps For Strategy. *California Management Review*. 1987. № 30(1). P. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>.
8. Клейнер Г.Б. Теория фирмы – стратегия предприятия – микроэкономическая политика государства. *Вестник Российского гуманитарного научного фонда*. 2013. № 4(73). С. 52–69.
9. Сударкина С.П., Шереметьева Е.И., Потоцкая Т.С. Алгоритм стратегического маркетингового планирования. *Вісник НТУ «ХПИ» (економічні науки)*. 2019. № 1. С. 3–7. DOI: <https://doi: 10.20998/2519-4461.2019.1.3>.
10. Докукина И.А., Полянин А.В. Методический подход к оценке кадрового потенциала на основе обоснования стратегических направлений развития. *Организатор производства*. 2020, Т. 28. № 2. С. 54–72. DOI: <https://doi: 10.25987/VSTU.2020.13.45.005>.
11. Adizes Ichak. Mastering Change Participant's Manual: Questions and Discussion Topics Paperback. Carpinteria. Adizes Institute Publications. 2019. 194 p.
12. Сухоруков А.И., Сухорукова О.А. Мейнстрим проблем международной экономики и международной экономической безопасности. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. № 32. Ч. 1. С. 4–9.
13. Райнерт Е. Як країни збагатили і чому бідні країни лишаються бідними. Київ : Темпора, 2018. 452 с.
14. Сакс Дж.Д., Ворнер Э. Экономическая конвергенция и экономическая политика. *Вопросы экономики*. 1995. № 5. С. 13–38.
15. Sukhorukov A.I. International economics: security of economic system and transboundary crisis / Confrontation and Cooperation, vol. V. A. Garczewska, K. Garczewski (editors), Berlin, Toruń, Warszawa. 2019. P. 35–44. URL: <https://content.sciendo.com/view/journals/conc/5/1/conc.5.issue-1.xml> (дата звернення: 20.03.2021).
16. Клаузевиц К. О войне / пер. с нем. Москва : Эксмо ; Санкт-Петербург : Мидгард, 2007. С. 155–215.
17. Полтерович В.М. Трансплантация экономических институтов. *Экономическая наука современной России*. 2001. № 3. С. 24–50.
18. Chesbrough H. Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston : Harvard Business Review Press. 2006. 272 p.
19. Bir E.S. (2009) *Mozg firmy* [The brain of the firm]. Moscow: Librokom. (in Russian)
20. Ansoff H.I., Brandenburg R.G. (1969) The General Manager of the Future. *California Management Review*, no. 11, pp. 61–72. DOI: <https://doi.org/10.2307/41164176>
21. Ansoff H.I. (1987) The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, no. 8, pp. 501–515. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>.
22. Porter M. (2006) *Konkurentsia* [Competition]. Moscow: Izdatel'skiy dom «Vil'yams». (in Russian)
23. Mintsberg G., Alstrand B., Lampel Zh. (2015) *Strategicheskoye safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic safari. A tour of the wilds of strategic management]. Moscow: Alpina Pabliisher. (in Russian)
24. Mintzberg H. (1987) The Strategy Concept: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, no. 30(1), pp. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>.
25. Kleyner G.B. (2013) *Teoriya firmy – strategiya predpriyatiya – mikroekonomicheskaya politika gosudarstva* [Theory of the firm – strategy of the enterprise – microeconomic policy of the state]. *Vestnik Rossiyskogo gumanitarnogo nauchnogo fonda*, no. 4 (73), pp. 52–69.
26. Sudarkina S.P., Sheremetyeva E.I., Pototskaya T.S. (2019) *Algoritm strategicheskogo marketingovogo planirovaniya*. *Visnik NTU «KHPI» (yekonomichni nauki)*, no. 1, pp. 3–7. DOI: <https://doi: 10.20998/2519-4461.2019.1.3>
27. Dokukina I.A., Polyaniin A.V. (2020) *Metodicheskii podk-hod k otsenke kadrovogo potentsiala na osnove obosnovaniya strategicheskikh napravleniy razvitiya*. *Organizator proizvodstva*. Orel: Srednerusskiy institut upravleniya. vol. 28, no. 2, pp. 54–72. DOI: <https://doi: 10.25987/VSTU.2020.13.45.005>.
28. Adizes Ichak (2019) *Mastering Change Participant's Manual: Questions and Discussion Topics Paperback*. Carpinteria. Adizes Institute Publications.
29. Sukhorukov A.I., Sukhorukova O.A. (2018) *Meynstrim problem mezhhdunarodnoy ekonomiki i mezhhdunarodnoy ekonomicheskoy bezopasnosti* [Mainstream problems of international economy and international economic security]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho univer-sytetu, Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, no. 32, pp. 4–9.
30. Reinert E. (2018) *Jak krajiny zbaghatily i chomu bidni kra-jiny lyshajutsja bidnymi* [How countries have become rich and why poor countries remain poor]. Kyiv: Tempora. (in Ukrainian)
31. Saks Dzh.D., Vorner E. (1995) *Ekonomicheskaya konver-gentsiya i ekonomicheskaya politika* [Economic convergence and economic policy]. *Voprosy ekonomiki*, no. 5, pp. 13–38. (in Russian)
32. Sukhorukov A.I. (2019) *International economics: security of economic system and transboundary crisis / Confrontation and Cooperation*, vol. V. A. Garczewska, K. Garczewski (editors), Berlin, Toruń, Warszawa. pp. 35–44. Available at: <https://content.sciendo.com/view/journals/conc/5/1/conc.5.issue-1.xml> (accessed 20 March 2021).
33. Klauzevits K. (2007) *O voyne* [About war]. Moscow: Eksmo; SPb.: Midgard. (in Russian)
34. Polterovich V.M. (2001) *Transplantatsiya ekonomicheskikh institutov* [Transplantation of economic institutions]. *Ekono-micheskaya nauka sovremennoy Rossii*. no. 3, pp. 24–50.
35. Chesbrough H. (2006) *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business Review Press. (in Russian)

**References:**

1. Eshbi U.R. (2016) *Vvedeniye v kibernetiku* [Introduction to cybernetics]. Moscow: Lenand. (in Russian)

**Аннотация.** Рассмотрены эволюция понятия и структурные аспекты стратегического менеджмента, а также роль стратегического менеджмента в управлении изменениями на предприятиях транзитивных стран. Акцентируется внимание на взаимосвязи методологии прогнозирования, стратегического планирования, общего, стратегического и специальных видов менеджмента в экономических системах. Раскрыта взаимосвязь функциональной разнообразия стратегического менеджмента и структурной диверсификации экономики. Определены институциональные факторы, влияющие на эффективность стратегического менеджмента и повышение конкурентоспособности страны на мировых рынках. Представлена авторская модель оптимизации инновационной программы развития предприятия в рамках стратегического менеджмента с целью улучшения технологической структуры производства. Предложены рекомендации относительно приоритетов совершенствования стратегического менеджмента.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический менеджмент, функциональное разнообразие менеджмента, транзитивные страны, экономические системы, модернизация экономики, структурная диверсификация.

**Summary.** The evolution and structural aspects of strategic management are considered. The role of strategic management in managing changes in the economy of transition countries, where economic structures have been disintegrated, is revealed. The most significant relationships between strategic forecasting and strategic planning, as well as between strategic management and specific types of management are analyzed. The general algorithm of strategic planning and strategic management in economic systems, and also terminology in the researched field of knowledge is defined. The problems of strategic management arising from the narrowing of the structure of the economy of transition countries are studied. The relationship between the functional diversity of strategic management and structural diversification of the national economy is revealed.

Emphasis is placed on new directions of economic science development that will influence the theory of strategic management. The main types of strategy of economic systems operating in the conditions of open economy and globalization are substantiated. The necessity of applying the principles of hierarchy and iterative approach in the process of strategic management is proved. Classified typical features of strategic management that distinguish it from current management by the nature of the impact. The author's model of strategic planning on the example of optimization of the innovative program of the enterprise by means of methods of linear programming is given.

Substantiated recommendations on strategic priorities and institutional mechanisms that will help increase the effectiveness of strategic management based on the structural diversification of the economy of Ukraine, its regions and enterprises. Among the strategic priorities, the main attention is paid to the following priorities: modernization of the real sector of the economy; state support of enterprises that reinvest profits in innovation; equalization of regional disparities on the basis of strategy of specialization and interregional cooperation; formation of national and transnational clusters; involvement of Ukraine in the European policy of specialization and digitalization; implementation of international communication projects and long-term logistics strategy.

**Keywords:** strategy, strategic management, functional diversity of management, transitive countries, economic systems, modernization of economy, structural diversification.



**Підвальна О.Г.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри аграрного менеджменту,*

*Вінницький національний аграрний університет*

**Pidvalna Oksana**

*Vinnitsia National Agrarian University*

**Богуславська С.І.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,*

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

**Bohuslavska Svitlana**

*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

## ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ ЯК ОБ'ЄКТ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

### TOURISM INDUSTRY AS AN OBJECT OF REGIONAL ECONOMIC RESEARCH

У статті індустрію туризму розглянуто як соціально-економічне явище в регіоні. Методологією дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників із теорії становлення та організації індустрії туризму, економіки та управління туризму, аналітичні матеріали офіційних статистичних видань. У теоретичному аспекті розглянуто підходи до визначення туризму та індустрії туризму. Туристичний ринок розглядається як економічна категорія, що виражає сукупність соціально-економічних процесів і відносин у сфері маркетингових досліджень. Проаналізовано стан розвитку туризму та чинники впливу на конкурентоспроможність туристичних суб'єктів господарювання. Під час вивчення особливостей організації, розвитку й управління індустрією туризму за участю держави виділено три моделі управління. Наведено характерні риси сукупностей організацій, які утворюють таку окрему галузь, як туризм.

**Ключові слова:** регіон, туризм, туристична індустрія, конкурентоспроможність, розвиток, модель управління.

**Постановка проблеми.** Туризм увійшов в ХХІ ст. та став глибоким соціально-політичним явищем, яке значно впливає на світовий устрій, економіку багатьох країн

та цілих регіонів. Маючи мультиплікативний ефект, туризм здатний створити передумови для економічного підйому багатьох регіонів, збільшення зайнятості населення, стати доступним для всіх верств населення незалежно від рівня доходу і більш повного задоволення потреб громадян у відпочинку. Світовий досвід і практика економічної, соціальної та політичної стабільності розвинених у туристичному відношенні країн підтверджує той факт, що географічне положення держави, його природно-кліматичні ресурси і визначні пам'ятки стають загальним благом лише засобами туризму, а індустрія туризму є вагомим чинником економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі становлення, туризм достатньо виробив власну методологію дослідження та застосовує методи різних наукових дисциплін. Перш за все зазначимо, що у Законі України «Про туризм» закріплено поняття «туризм» як тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [1].

Розглядаючи сутність поняття «туризм», можна відзначити, що у сучасній науці існує багато підходів до визначення поняття «туризм». Зокрема, було проаналізовано роботи [2–5], їх тлумачення базуються на різних підходах. Так, туризм розглядається як тимчасове переміщення людей, перебування яких поза межами постійного місця проживання тимчасово обмежено, які здійснюють переміщення з метою подорожі в іншу місцевість.

В.В. Величко, А.М. Гаврилук, І.Ф. Карташевська, П.Ф. Коваль, М.М. Маринин, О.А. Мельниченко розглядають туризм як складну соціально-економічну систему, підґрунтям якої є туристська індустрія [6–9]. Наступний підхід дає змогу визначити туризм як сегмент ринкової економіки, на якому взаємодіють різні підприємства туристичного комплексу, що пропонують туристичні послуги. Останній підхід поєднує думки, які полягають у визначенні туризму як тимчасового виїзду людини у вільний час із постійного місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійних, спортивних, релігійних, ділових, освітніх та інших цілях на термін не менше 24 годин і не більше шести місяців, а також цей виїзд не повинен поєднуватися з оплачуваною діяльністю.

Е.В. Щепанський виділяє такі підходи до визначення поняття «туризм». По-перше, це вид рекреаційної та соціально-культурної діяльності; по-друге, це сукупність певних соціально-економічних відносин; по-третє, це форма маятникової міграції населення; по-четверте, це вид економічної діяльності та галузь економіки; по п'яте, це відкрита соціально-економічна система [10].

О.М. Шуплат зазначає, що туризм є тією сферою діяльності, яка охоплює широке коло галузей економіки, серед яких – сфера транспортних послуг, будівництво, сільське, лісове та рибне господарство, переробні галузі, освіта, охорона здоров'я, спорт та культура, рекламна галузь [11].

На думку Л.П. Дядечко, поняття «туризм» охоплює систему трьох взаємопов'язаних складників: географічний компонент; турист; туристична індустрія [12].

У наведених підходах до розуміння сутності поняття «туризм» є критерії, які визначено як загальні для всіх підходів [13]: 1) зміна місця, у цьому сенсі туризм визначається як переміщення і перебування в туристичній дестинації. Дестинація (destino) в перекладі з латинської – «призначення», «місцезнаходження»; 2) перебування за межами постійного проживання; 3) виїзд із певною метою без здійснення оплачуваної діяльності; 4) тимчасове короткострокове переміщення.

Залежно від того, як туризм розглядається крізь призму різних наук, кожна з наук визначає свій предмет вивчення та родить власний внесок у формування комплексної науки про туризм. Тож необхідність розвитку науки про туризм в регіональній економіці набуває все більшої актуальності.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розроблення теоретико-методологічних основ дослідження формування індустрії регіонального туризму.

**Виклад основного матеріалу.** Маючи тривалу історію, туризм досі не отримав однозначного визначення і по-різному трактується не лише окремими фахівцями, а й туристичними організаціями. Існуючі визначення туризму можуть бути об'єднані у дві групи. Одні з них носять «вузькоспеціалізований характер і стосуються окремих економічних, соціальних, правових та інших аспектів туризму або його видових особливостей і виступають інструментом для вирішення конкретних завдань (наприклад, із метою статистики). Інші концептуальні, або сутнісні, визначення охоплюють предмет у цілому, розкривають внутрішній зміст туризму, що виражається в єдності всього різноманіття властивостей і відносин, і дають змогу відрізнити його від «подібних явищ» [2–13]. Чітке тлумачення туристичних термінів і понять має велике значення для розуміння тих процесів, які відбуваються у національному туризмі.

У статистиці під туризмом розуміють «одну з форм міграції населення, не пов'язану зі зміною місця проживання або роботи» [3, с. 19]. У міру розвитку туризму і перетворення його на масове явище з'явилися перші

формування поняття «туризм» із метою статистичного обліку подорожуючих осіб.

Незважаючи на те що економісти продовжують працювати над понятійним апаратом індустрії туризму, термін «туризм» уже склався. Різні визначення лише виділяють або доповнюють окремі його риси.

Так, відповідно до одного з останніх визначень, запропонованих Статистичною комісією ООН у 1992 р., «туризм – подорожі та перебування в місцях, що знаходяться поза межами звичайного місця постійного проживання мандрівного, на термін не більше 12 місяців із метою отримання задоволення і відпочинку в оздоровчих, гостьових, пізнавальних або професійно-ділових цілях, але без заняття оплачуваною там діяльністю» [5]. У цьому визначенні критеріїв для виділення туризму з інших видів подорожей є: звичне середовище мандрівного (місце проживання); термін подорожі і мотивація поїздки, яка не належить до пошуку постійної роботи або міграції; добровільність здійснення поїздки; попит на туристичні об'єкти, у тому числі кошти розміщення.

Для цього визначення характерна низка обмежень, які носять суто економічний характер, із метою використання їх для статистичної оцінки та порівняння.

Під час обґрунтування необхідності виділення туризму в самостійну галузь слід виходити з того, що об'єктивну основу класифікації галузей будь-якої національної економіки становлять суспільний поділ праці і ступінь його диференціації. Під час вирішення питання віднесення індустрії туризму до самостійної галузі необхідно брати до уваги основні чинники формування всіх виробничих особливостей, відповідність їх певним класифікаційним ознаками, за якими туристичні організації входять до складу відповідної галузі регіональної економіки, залежність їх від характеру основної діяльності.

Окрім того, доцільно враховувати досягнуті масштаби, а також перспективи їх розвитку. Сукупність організацій, що утворюють окрему галузь, характеризуються такими основними рисами: достатнім числом самостійних в економічному відношенні

організацій з однорідним видом діяльності; стійкими економічними зв'язками з іншими галузями національної та регіональної економіки; певним органом господарського управління.

Таким чином, сучасний стан індустрії туризму відповідає всім перерахованим характеристикам. І, відповідно, під галуззю туризму слід розуміти сукупність самостійних, територіально відокремлених туристичних господарських одиниць, які мають певну матеріально-технічну базу і спеціалізуються на виробництві та реалізації туристичних послуг і товарів, об'єднаних єдністю діяльності й управління. У зв'язку із цим окремі дослідники стверджують, що туризм як галузь не існує, оскільки немає виробництва особливого продукту. Існує ще кілька підходів до визначення категорії «туризм». Низка дослідників розглядає туризм не як галузь, а як групу пов'язаних галузей у регіонах: сукупність готелів та інших засобів розміщення; коштів транспорту; об'єктів громадського харчування; об'єктів і засобів розваги; об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення; організацій, що здійснюють туроператорську і турагентську діяльність, а також організацій, що надають екскурсійні послуги і послуги гідів-перекладачів [8–13].

У науковій літературі з питань туризму відсутнє однозначне його визначення. Але, незважаючи на відмінність формулювань, багато авторів включають у поняття «туризм» туристичні потреби і мотивації, особливості поведінки туристів, їх перебування поза постійним місцем проживання, економічні відносини, що складаються між туристами і виробниками товарів та послуг, взаємодію сфери туризму з навколишнім природним, економічним та іншими макросередовищами. Широке поширення серед учених і фахівців отримало сутнісне визначення туризму, запропоноване Міжнародною асоціацією наукових експертів у галузі туризму: «Туризм є сукупність відносин і явищ, які виникають під час переміщення та перебування людей у місцях, відмінних від їх постійного місця проживання та роботи» [11].

Ґрунтуючись на проведеному аналізі понятійного апарату визначень «туризм» і «туристична індустрія», необхідно виділити концептуальне поняття одного з основних елементів туристичної галузі – «туристична індустрія».

Туристична індустрія – це складний міжгалузевий народногосподарський комплекс, який включає у себе підприємства, установи та організації матеріального виробництва та невиробничої сфери, які забезпечують виробництво, розподіл, обмін і споживання туристичного продукту, створення матеріально-технічної бази туризму, спрямованої на задоволення потреб населення всіх соціальних груп. Саме тому для сучасного розвитку регіональної економіки характерний не стільки розвиток відокремлених галузей, скільки функціонування різних міжгалузевих комплексів. До туризму слід підходити як до великого самостійного міжгалузевого господарського комплексу національної економіки, оскільки сфера туризму, об'єднуючи різні галузі, не лежить у звичній вертикальній площині, а охоплює якийсь горизонтальний простір, включаючи підприємства та організації різної галузевої приналежності. Зростання обсягів виробництва в індустрії туризму передається іншим галузям економіки регіону. У них розгортається інвестиційна діяльність, створюються нові робочі місця, розширюється торговий оборот і, отже, збільшується прибуток. Частина отриманих доходів надходить державі у вигляді податків. Зібрані таким чином кошти можуть бути спрямовані на подальше фінансування інфраструктури індустрії туризму, надання матеріальної допомоги соціально незахищеним групам населення, на розвиток системи підготовки персоналу для сфери туризму. Індустрія туризму повинна розглядатися як економічна категорія, що виражає сукупність взаємопов'язаних галузей і виробництв регіональної економіки, єдиним функціональним завданням яких є діяльність, спрямована на задоволення різноманітних послуг і постійно зростаючих потреб людей у різних видах відпочинку та подорожей у вільний час за раціонального використання всіх наявних туристичних ресурсів.

Аналіз стану розвитку туристичної індустрії в Україні показав, що розвиток туризму в країні нині знаходиться лише на початковій стадії. Порівняно з іншими країнами активність українських громадян залишається на низькому рівні у зв'язку з невисокою платоспроможністю (лише 21% населення здійснюють подорожі) [4]. Таким чином, туристичні організації працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби за клієнта, яка здебільшого ведеться організаціями з використанням недобросовісних методів. Особливо гострими в організації індустрії туризму є проблеми високої конкуренції, відсутності культури корпоративних відносин і недостатньої опрацьованості законодавчої бази. Загострення конкурентної боротьби між цими організаціями призводить до того, що перед кожною регіональною організацією індустрії туризму постає проблема пошуку таких методів формування конкурентних переваг порівняно з іншими організаціями, які дали б змогу зміцнити її власні позиції в конкурентній боротьбі за клієнта.

Сьогодні змінюється сам зміст поняття «конкурентоспроможність». Односкладове визначення, пов'язане із ціновою політикою, поступається місцем комплексному, у рамках якого такі характеристики, як якість, імідж організації, наявність торгової марки, індивідуальний підхід, професіоналізм і унікальність, набувають особливої цінності. Жорстка конкурентна боротьба між організаціями індустрії туризму призводить до появи нових моделей організації й управління туристичною діяльністю компаній, котрі враховують процеси глобалізації та інтеграції бізнесу, що пов'язано з прагненням отримання переваг у проведенні маркетингових досліджень, постачанні, виробництві, просуванні, розподілі і збуті послуг, підвищенні професіоналізму персоналу, зменшенні різних ризиків [12, с. 102]. Глибокі і суперечливі зміни в організації управління сферою туристичних послуг визначили новий характер управлінських відносин. Боротьба за виживання і розширення бізнесу стає повсякденною турботою для багатьох об'єктів інфраструктури туризму. Щоб виживати і розширюватися, організаціям



необхідні грошові кошти, які можна дістати за допомогою залучення клієнтів, розвитку їхньої лояльності і стимулювання витрат на придбання ними туристичних послуг.

Задоволення мінливих потреб клієнтів та стимулювання повторних звернень – найважливіші напрями в діяльності організацій індустрії туризму в усіх країнах світу. Розвиток засобів телекомунікацій, масової інформації та пов'язаних із ними технологій сприяє зростанню очікувань із боку клієнтів щодо якості обслуговування, професіоналізму працівників, різноманітності пропонувананих туристичних послуг. Тому в сучасному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті, хто може запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без використання нових підходів до менеджменту і маркетингу, а також без упровадження передових технологій. Розвиток індустрії туризму, а саме будівництво доріг, створення ефективної системи водних перевезень, готельних і курортних комплексів, облаштування нових рекреаційних територій, вимагає великих капітальних вкладень, які фінансуються з різних джерел. У їх реалізації беруть участь не тільки приватні організації (вітчизняні і зарубіжні), міжнародні організації, а й державні структури.

Під час вивчення особливостей організації, розвитку й управління індустрією туризму за участю держави можна виділити «три моделі управління».

Перша модель передбачає відсутність центральної державної туристичної адміністрації, усі питання вирішуються на місцях на основі принципів ринкової «самоорганізації».

Друга модель передбачає наявність сильного й авторитетного міністерства, що контролює діяльність усієї галузі. Для її реалізації потрібні певні умови, а саме великі фінансові вкладення коштів в індустрію туризму, рекламну та маркетингову діяльність, інвестування в туристичну інфраструктуру.

Третя модель переважає в європейських державах і полягає у тому, що питання розвитку туристичної діяльності країни вирішу-

ються на рівні будь-якого багатогалузевого міністерства. Підрозділ даного міністерства, що займається питаннями туризму, здійснює діяльність у двох напрямках: вирішує глобальні питання державного регулювання (розроблення нормативно-правової бази, координація діяльності регіонів, міжнародне співробітництво на міждержавному рівні, обробка статистичної інформації) і проводить маркетингову діяльність, бере участь у виставках, управляє туристичними підприємствами за кордоном.

**Висновки і пропозиції.** Перехід до ринкових процесів в економіці регіону супроводжується виникненням ряду нових економічних процесів і появою в теорії і практиці господарювання категорій, які раніше не мали широкого поширення. Туристичний ринок став розглядатися як економічна категорія, що виражає сукупність соціально-економічних процесів і відносин у сфері маркетингових досліджень, виробництва, обміну і розподілу між виробниками та споживачами регіональних туристичних послуг. Необхідно відзначити, що проведення порівняльного аналізу економічного і соціального розвитку туризму в регіонах ускладнено через відсутність єдності національних і міжнародних туристичних дефініцій, єдиної системи економічних показників. Туризм є за визначенням поняттям «соціальним», проте сьогодні перетворився на чисто комерційний вид діяльності й не відповідає нормам і правилам, викладеним у нормативних актах, а так само нормам і програмам державної соціальної політики. Даний факт дає передумови для більш глибокого аналізу стану туристичної галузі.

#### **Література:**

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.11.2020).
2. Бабкин А.В. Специальные виды туризма : учебное пособие. Ростов-на-Дону, 2008. URL: [www.tourlib.net](http://www.tourlib.net) (дата звернення: 02.04.2021).
3. Бондаренко М.П. Теоретичні засади розвитку індустрії туризму. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С. 19–22.
4. Герасименко В.Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку : монографія / за заг. ред. професора В.Г. Герасименко. Одеса : Астропринт, 2013. 334 с.
5. Колосінська М.І. Дослідження теоретичних підходів до визначення категорії «туризм». *Економіка. Управ-*

- ління. *Інновації*. 2011. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui\\_2011\\_2\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2011_2_22.pdf) (дата звернення: 11.02.2020).
6. Величко В.В. Організація рекреаційних послуг : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2013. 202 с.
  7. Коваль П.Ф., Алешугіна Н.О., Андрєєва Г.П. Розвиток розважального сектору туризму як засіб зміцнення туристичного потенціалу України. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6. С. 78–83.
  8. Маринин М.М. Туристские формальности и безопасность в туризме. Москва : Финансы и статистика, 2004. 144 с.
  9. Карташевская И.Ф. Теоретические аспекты кластерного моделирования в туризме. *Экономика Крыма*. 2011. № 3. С. 152–155.
  10. Щепанський Е.В. Методологічна сутність і класифікаційні ознаки туризму. *Державне будівництво*. 2010. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2010\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_23) (дата звернення: 13.02.2021).
  11. Шуплат О.М. Формування поняття «туризм» у сучасній економічній науці. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4659> (дата звернення: 13.03.2021).
  12. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
  13. Александрова А.Ю. Международный туризм : учебник. Москва : Аспект Пресс, 2002. 470 с.

### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995) Law of Ukraine "On Tourism". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D80> (accessed 06 November 2020).
2. Babkyn A.V. (2008) Spetsialnye vidy turizma [Special types of tourism]. Rostov-na-Donu. Available at: [www.tourlib.net](http://www.tourlib.net) (accessed 02 April 2021).
3. Bondarenko M.P. (2012) Teoretychni zasady rozvytku industrii turizmu [Theoretical bases of development of the tourism industry]. *Ekonomichni chasopys*. XXI, no. 3–4, pp. 19–22.
4. Herasymenko V.H. (2013) Rynky turystychnykh posluh: stan i tendentsii rozvytku [Markets of tourist services: state and tendencies of development]. Odessa. Astroprynt. (in Ukrainian).
5. Kolosinska M.I. (2011) Doslidzhennia teoretychnykh pidkhodiv do vyznachennia katehorii "turizm" [Research of theoretical approaches to the definition of the category "tourism"]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. no. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui\\_2011\\_2\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2011_2_22.pdf), (accessed 11 February 2021).
6. Velychko V.V. (2013) Orhanizatsiia rekreatsinykh posluh [Organization of recreational services]. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva im. O.M. Beketova. (in Ukrainian)
7. Koval P.F., Alieshuhina N.O., Andrieieva H.P. (2010) Rozvytok rozvazhalnogo sektoru turindustrii yak zasib zmitsnennia turystychnoho potentsialu Ukrainy [Development of the entertainment sector of the tourism industry as a means of strengthening the tourism potential of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 78–83.
8. Marinin M.M. (2004) Turistskie formalnosti i bezopasnost v turizme [Tourist formalities and safety in tourism]. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)
9. Kartashevskaya I.F. (2011) Teoreticheskie aspekty klaster-nogo modelirovaniya v turizme [Theoretical aspects of cluster modeling in tourism]. *Ekonomika Kryma*, vol. 3, pp. 152–155.
10. Shchepanskyi E.V. (2010) Metodolohichna sutnist i klasyfikatsiini oznaky turizmu [Methodological essence and classification features of tourism]. *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2010\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_23). (accessed 13 February 2021).
11. Shuplat O.M. (2015) Formuvannia poniattia «turizm» u suchasni ekonomichni nauki [Formation of the understanding "tourism" in modern economics]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4659>. (accessed 13 March 2021).
12. Diadechko L.P. (2007) Ekonomika turystychnoho biznesu [Economics of tourism business]. Kyiv: Tsentr uchbovoho literatury. (in Ukrainian)
13. Aleksandrova A.Yu. (2002) Mezhdunarodnyy turizm [International tourism]. Moscow: Aspekt Press. (in Russian)

**Аннотация.** В статье индустрия туризма рассмотрена как социально-экономическое явление в регионе. Методологию исследования составили научные труды отечественных и зарубежных исследователей по теории становления и организации индустрии туризма, экономике и управлению туризмом, аналитические материалы официальных статистических изданий. В теоретическом аспекте рассмотрены подходы к определению туризма и индустрии туризма. Проанализировано состояние развития туризма и факторы влияния на конкурентоспособность туристических субъектов хозяйствования. Туристический рынок рассматривается как экономическая категория, выражающая совокупность социально-экономических процессов и отношений в сфере маркетинговых исследований. При изучении особенностей организации, развития и управления индустрией туризма с участием государства выделены три модели управления. Приведены характерные черты совокупности организаций, которые образуют такую отдельную отрасль, как туризм.

**Ключевые слова:** регион, туризм, туристическая индустрия, конкурентоспособность, развитие, модель управления.

**Summary.** The article considers the tourism industry as a socio-economic phenomenon in the region. The research methodology was the scientific works of domestic and foreign researchers on the theory of formation and organization of the tourism industry, economics and tourism management, analytical materials of official statistical publications. In the theoretical aspect, approaches to the definition of "tourism" and "tourism industry" are considered. For a clear interpretation of tourist terms and concepts, the definition of tourism is grouped into two groups: conceptual and essential. In addressing the issue of classifying the industry as an independent industry, the author takes into account the main factors forming all the features, their compliance with certain qualifications for which tourism organizations are part of the regional economy, their dependence on the

nature of the main activity. Based on the analysis of the conceptual apparatus of the definitions of "tourism" and "tourism industry", the conceptual concept of one of the main elements of the tourism industry - the tourism industry. The state of tourism development and factors influencing the competitiveness of tourism entities are analyzed. Analysis of the state of development of the tourism industry in Ukraine showed that the development of tourism in the country is currently only at an early stage. The characteristic features of the sets of organizations that form a separate industry, such as tourism.

In studying the features of the organization, development and management of the tourism industry with the participation of the state, three management models have been identified. The first model assumes the absence of a central state tourism administration, all issues are resolved on the ground on the basis of the principles of market "self-organization". The second model assumes a strong and authoritative ministry that oversees the activities of the entire industry. Its implementation requires certain conditions, namely large financial investments in the tourism industry, advertising and marketing activities, investment in tourism infrastructure. The third model prevails in European countries and is that the development of tourism in the country is decided at the level of any multidisciplinary ministry.

**Keywords:** region, tourism, tourism industry, competitiveness, development, management model.

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

**Березіна Л.М.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Полтавський державний аграрний університет*

**Berezina Liudmyla**

*Poltava State Agrarian University*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2843-5893>*

**Резнік А.В.**

*здобувач ступеня вищої освіти доктор філософії,*

*Полтавський державний аграрний університет*

**Reznik Andrii**

*Poltava State Agrarian University*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9473-144X>*

## ВІ-ДОДАТКИ ЯК СКЛАДНИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### BI APPS AS INGREDIENTS OF DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF FARM BUSINESSES

**Анотація.** Статтю присвячено висвітленню переваг упровадження і застосування ВІ-додатків як складників цифровізації та її впливу на ефективність сільськогосподарського виробництва. Рівень конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції спонукає суб'єктів підприємницької діяльності до пошуку нових та ефективних шляхів зниження собівартості виробництва і зростання економічної ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. У статті цифровізація представлена як сучасний чинник ефективності виробництва у сільськогосподарському секторі економіки. Складником процесу цифровізації є застосування засобів сучасної бізнес-аналітики (ВІ-додатків), які допомагають у прийнятті управлінських рішень та контролі над їх виконанням. Наведено концепцію роботи ВІ-додатку, принцип взаємодії користувача інформації з ВІ-додатком. Відповідно до центрів фінансової відповідальності у сільськогосподарських підприємствах визначено виробничі завдання, оперативність виконання яких підвищується за допомогою застосування ВІ-додатків.

**Ключові слова:** сільськогосподарське виробництво, сільськогосподарські підприєм-

ства, ефективність, цифровізація, ВІ-додатки, бізнес-аналітика, управлінські рішення.

**Постановка проблеми.** Нині сільськогосподарське виробництво України є одним із провідних чинників формування валового внутрішнього продукту країни, що, своєю чергою, свідчить про високий рівень конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції. Значний вплив на економічну ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств має рівень цифровізації виробництва, від оперативності отримання й обробки даних залежить планування виробничої програми. Щодня сільськогосподарське підприємство отримує сотні гігабайтів цифрової інформації, що дає змогу розкласти виробничий процес на найменші складники, виявити техніко-технологічні шляхи підвищення ефективності виробництва.

В умовах економічної та політичної нестабільності в Україні ефективність сільськогосподарського виробництва залежить не лише від таких чинників, як погодні умови,

технологічна оснащеність виробництва, кадровий потенціал сільськогосподарського підприємства, рівень фінансової стійкості, обсяг земельного банку, кількість поголів'я тварин. У сучасних реаліях аграрного ринку для ефективного розвитку сільськогосподарського підприємства, постійного підвищення рівня економічної ефективності виробництва необхідне використання сучасних техніко-технологічних інструментів, що дають змогу оперативну та якісно обробляти великі масиви інформації для прийняття управлінських рішень. В управлінській структурі сільськогосподарського підприємства провідну роль в аналізі поточної виробничої інформації починають відігравати аналітики різних рівнів, що володіють навичками роботи у BI (Business Intelligence)-додатках. Використання BI-додатків у процесі управління сільськогосподарським підприємством надає такі переваги: оперативна обробка й структурування великих обсягів інформації; отримання необхідних даних у режимі on-line, оцінка поточної ефективності виробництва; розкладання показників на складники для виявлення «слабких місць»; оптимізація структури управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ураховуючи поточний високий рівень конкуренції серед товаровиробників на світовому ринку сільськогосподарської продукції, дослідження поняття ефективності сільськогосподарського виробництва й чинників її підвищення є одним із ключових завдань сучасних українських і зарубіжних учених-економістів. Поняття ефективності досліджували українські економісти кінця ХХ ст., визначивши її як досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої й уречевленої праці [1, с. 126; 2, с. 266]. Значний внесок у вивчення даної проблематики зробили М.А. Голик [3], Н.І. Хорунжий, В.Г. Андрійчук, В.М. Нелепа [4] та ін. Нині під час стрімкого розвитку інформаційних технологій заслуговує на увагу процес цифровізації економіки у цілому та сільськогосподарського виробництва зокрема, який можна вважати одним зі складників підвищення ефективності функціонування

сільськогосподарських підприємств завдяки можливості прийняття оптимальних управлінських рішень та, як наслідок, підвищення продуктивності використання всіх наявних ресурсів.

Зарубіжні вчені визначають цифровізацію [5] як один із провідних складників розвитку економіки та суспільства. Зарубіжні дослідники [7, с. 24] вбачають у процесі цифровізації сільськогосподарського виробництва трансформацію сільського господарства за допомогою сучасних техніко-технологічних інструментів, комп'ютерних засобів та інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяють зростанню продуктивності виробництва та впливають на прийняття управлінських рішень. Поширення інноваційних технологій – від GPS-моніторингу обробітку полів до аналізу цифрових даних у Big Data – сприяє зростанню показників урожайності, зниженню рівня витрат та зменшенню впливу на екологічний складник виробництва. До аналогічної думки схиляється український учений О.С. Вишневський [6, с. 2] акцентуючи увагу на впливовості цифровізації в процесі розвитку суспільства у цілому та економіки зокрема, разом із тим указуючи на існуючі проблеми у впровадженні цифровізації в управлінській процесі як у державному, так і приватному секторі економіки.

Ю.О. Волощук [8], досліджуючи питання цифровізації сільськогосподарських підприємств, виокремлює низку проблем, пов'язаних з інтеграцією даного процесу в сільськогосподарське виробництво, серед яких: низький рівень цифрових навичок суспільства, особливо на освітньому рівні та серед людей старшого віку; відсутність навичок цифрового підприємництва; значний ступінь недовіри до цифрових технологій; відсутність загальної системи навчання цифрових навичок; відсутність системи мотивації та підтримки підприємств, які розвивають цифрову інфраструктуру та використовують у власній діяльності цифрові рішення. К.С. Пугачевська [9, с. 40], досліджуючи питання цифровізації, визначає її як один із чинників підвищення конкурентоздатності суб'єктів підприємницької діяльності не

лише у сільськогосподарському виробництві, а й в інших галузях економіки.

Проаналізувавши вищезазначені дослідження, автори роблять висновок, що питання впливу цифровізації на розвиток економіки загалом та сільськогосподарського виробництва зокрема є актуальними серед сучасних українських і зарубіжних учених. На думку авторів, нині достатньою мірою висвітлено теоретичні аспекти впровадження процесу цифровізації у сільськогосподарське виробництво. Разом із тим недостатньо дослідженими є практичні складники процесу цифровізації, одним з яких є застосування у виробничому процесі засобів сучасної бізнес-аналітики (ВІ-додатків). Засоби сучасної бізнес-аналітики мають велике значення у підвищенні ефективності управління суб'єктами підприємницької діяльності у сільськогосподарському секторі економіки, що потребує подальшого дослідження та зумовило зацікавленість авторів у вирішенні вказаної проблеми.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на зацікавленість даним питанням сучасних учених-економістів, за цифровізації сільськогосподарського виробництва виникає низка проблем, пов'язаних як із вибором необхідного цифрового додатку, так і з рівнем можливостей персоналу в його використанні. Подальші теоретичні дослідження та практичні напрацювання з даної проблеми допоможуть зробити процес інтеграції цифрових додатків у сільськогосподарських підприємствах менш тривалим у часі та більш ефективним у виробничому процесі.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є на основі критичного огляду сучасних підходів до визначення поняття ефективності сільськогосподарського виробництва та організаційно-економічних чинників її підвищення обґрунтування можливості впровадження у виробничий процес сільськогосподарських підприємств цифрових додатків як складників цифровізації виробництва.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна ефективність є головною метою функціонування кожного суб'єкта підприємницької діяльності, не є винятком і суб'єкти сіль-

ськогосподарського виробництва. Загальне поняття ефективності є досить широким і вживається у різних галузях національної економіки, у тому числі сільськогосподарському виробництві. Виходячи з висновків українських економістів кінця ХХ ст., ефективність – це досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої й уречевленої праці [1, с. 126]. На економічну ефективність сільськогосподарського виробництва впливає низка різних чинників. На нашу думку, ключовими чинниками економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є: низький рівень витрат виробництва; висока якість виробленої продукції; висока фондовіддача; наявність кваліфікованих працівників (виробничого та управлінського персоналу); високий рівень продуктивності праці. Виходячи з наведених визначень, ми дійшли висновку, що економічна ефективність сільськогосподарського виробництва – це отримання позитивного результату у грошовому еквіваленті від використання виробничих ресурсів. У нинішніх умовах господарювання одним із найважливіших складників економічної ефективності є рівень цифровізації виробництва та технічного забезпечення інструментами сучасної бізнес-аналітики.

Сільськогосподарське виробництво України нині є галуззю з найбільш конкурентним ринковим середовищем і водночас однією з найскладніших із погляду внутрішнього операційного управління. Економічна ефективність функціонування сільськогосподарського підприємства залежить від оперативності прийняття управлінських рішень, контролю над поточним виробничим процесом, що мають забезпечувати засоби сучасної бізнес-аналітики.

Підвищення темпів науково-технічного прогресу зумовлює збільшення кількості цифрової аналітичної інформації, пов'язаної з виробничим процесом. Діючі суб'єкти підприємницької діяльності, у тому числі сільськогосподарські підприємства, не можуть бути економічно ефективними без використання сучасних інструментів структуризації та аналізу цифрових даних.

Нині для отримання виробничої аналітичної інформації виробники сільськогосподар-

ської продукції використовують такі джерела цифрової інформації (рис. 1).

Основним результатом обробки даних у сучасному розумінні є їх візуалізація й трансформування у зручний формат для підведення підсумків, опрацювання висновків та прийняття відповідних рішень. Поява необхідності в сучасних програмних засобах із можливістю консолідації всіх нині відомих баз даних є цілком закономірною. Нині такими є ВІ-додатки. Хоча вперше термін *business intelligence* з'явився ще наприкінці 1980-х років завдяки аналітикам компанії Gartner та значно еволюціонував з того часу, досі немає єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття. Однак нині можна виділити два основні підходи до визначення бізнес-аналітики. Перший із них розглядає бізнес-аналітику як методи, технології, засоби видобування і представлення знань. Відповідно до початкових визначень, ВІ – це процес аналізу інформації, вироблення інтуїції та розуміння для поліпшеного і неформального прийняття рішень користувачами інформації, а також інструменти для видобування з даних необхідної для бізнесу інформації. Другий підхід розглядає бізнес-аналітику як знання про бізнес і для бізнесу, тобто не як процес, а як результат процесу видобування знань – безпосередньо знання про бізнес для прийняття рішень [13, с. 178–179].

Вибір ВІ-додатку для запровадження у виробничий процес обґрунтовується на основі так званого «квадрата Гартнера». Для оцінки постачальників у будь-якому сегменті ринку інформаційних технологій компанія Gartner використовує дві експертні осі – «повнота бачення» і «можливість реалізації». Кожен постачальник, який потрапив у рамки оцінювання у певному сегменті ринку інформаційних технологій, оцінюється за двома критеріями: «повнота бачення» відкладається на осі абсцис, «можливість реалізації» – на осі ординат. Кожен постачальник, таким чином, опиняється в одному з чотирьох квадратів площини, які мають назви: «лідери» – постачальники з позитивними оцінками як за «повнотою бачення», так і за «можливістю реалізації»; «претенденти» – постачальники з позитивними оцінками лише за «можливістю реалізації»; «провидці» – постачальники з позитивними оцінками лише за «повнотою бачення»; «нішеві гравці» – постачальники з негативними оцінками за двома критеріями. Щорічно компанія випускає кілька десятків магічних квадратів на регулярній основі [14] (табл. 1).

Класифікація програмних додатків типу ВІ компанії Gartner базується на методи функціональних завдань, де програмні додатки кожного класу виконують певний набір функцій або операцій із використанням спеціальних технологій:

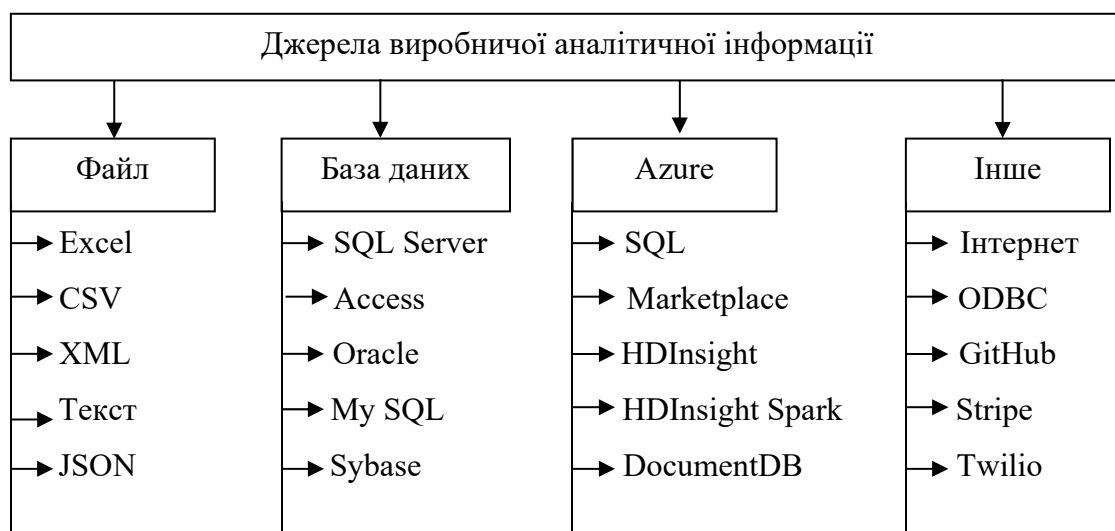


Рис. 1. Джерела виробничої аналітичної інформації

Джерело: складено авторами на основі [12]



Учасники магічного квадрата Гартнера станом на січень 2020 р.

Лідери (Leaders)	Претенденти (Challengers)	Провидці (Visioners)	Нішеві гравці (Niche players)
Microsoft	MicroStrategy	Sisence	IBM
Tableau	Looker	Oracle	Birst
Qlik	TIBCO Software	SAS	Pyramid Analytics
ThoughtSpot		SAP	Domo
		Yellowfin	Information Builders
		Salesforce	Logi Analytics
			Dundas
			Alibaba Cloud
			Board International

Джерело: складено авторами на основі [15]

- засоби побудови сховищ даних (data warehousing);
- системи оперативної аналітичної обробки (OnLine Analytical Processing, OLAP);
- інформаційно-аналітичні системи (Enterprise Information Systems, EIS);
- засоби інтелектуального аналізу даних (data mining);
- інструменти для виконання запитів і побудови звітів (query and reporting tools).

Аналітики з Gartner зазначають, що в системах типу ВІ обов’язково повинні бути реалізовані такі основні категорії функцій:

- можливість інтеграції;
- представлення інформації;
- аналіз даних [16].

На основі даних, отриманих із ринку інформаційних технологій, управлінський склад сільськогосподарського підприємства робить висновок та приймає рішення про придбання та запровадження певного ВІ-додатку. Концепція роботи ВІ-додатку виглядає так (рис. 2).

Концепція роботи користувача інформації з ВІ-додатком передбачає можливість

оперативного отримання необхідних даних для аналізу та прийняття рішення у зручній формі (таблиця, графік, діаграма). Також є можливість роботи з ними на будь-яких сучасних електронних пристроях (смартфон, персональний комп’ютер, ноутбук). Інструменти бізнес-аналітики поступово стають простішими, а процес пошуку інформації – більш інтуїтивно зрозумілим та ефективним. Користувачі, потреба яких у інформації зростає, диктують розробникам вимоги до «мобілізації» систем бізнес-аналізу, а також використання інноваційних засобів, таких як обробка даних в оперативній пам’яті і застосування методу асоціативного аналізу [17, с. 301] Принцип взаємодії користувача інформації з ВІ-додатком покроково виглядає так (рис. 3).

Відповідно до центру фінансової відповідальності користувача інформації (агрономічна, інженерна, економічна, логістична служби), з’являється можливість аналізу та поточного контролю складників виробничої діяльності, що в подальшому впливають на ефективність сільськогосподарського вироб-

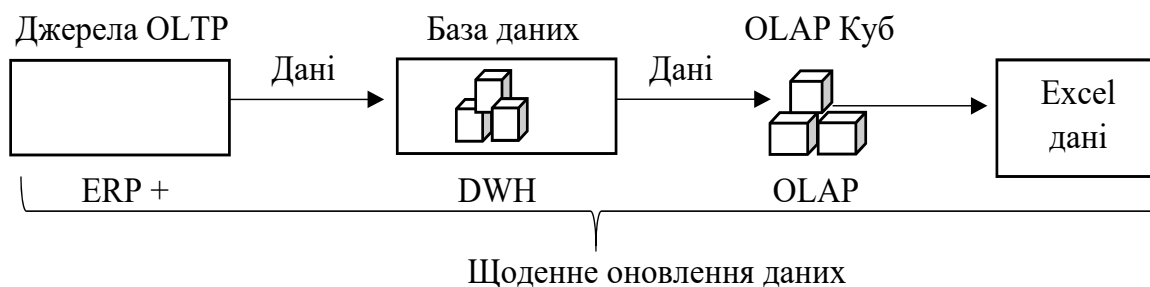


Рис. 2. Концепція роботи ВІ-додатку.

Джерело: складено авторами на основі [13].



Рис. 3. Покроковий принцип взаємодії користувача з VI-додатком

Джерело: складено авторами

ництва. Отже, використовуючи дані засоби у виробничому процесі, центри фінансової відповідальності у сільськогосподарському підприємстві мають можливість коректно й оперативно відповісти на виробничі питання, що мають безпосередній вплив на ефективність виробництва (табл. 2).

Таким чином, якісно реагуючи на вищезгадані питання, фахівець має змогу запобігти таким негативним чинникам виробництва, як зниження необхідних темпів виробничого процесу, незапланований ремонт тех-

ніки, використання неефективних технічних агрегатів, фінансові втрати від неефективної логістики продукції тощо.

Зазначені чинники впливають на зниження економічної ефективності виробництва продукції, підвищуючи її собівартість незапланованими витратами.

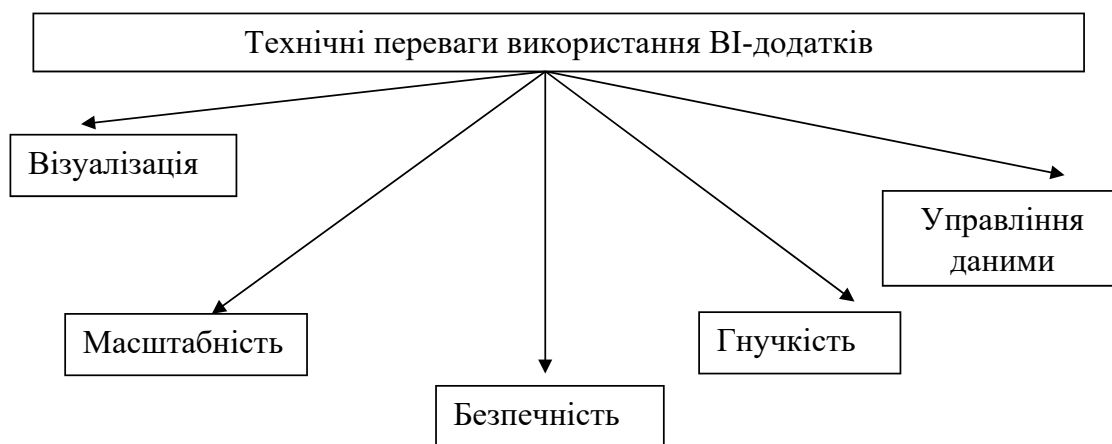
Технічні характеристики VI-додатків поєднують у собі можливості програм Microsoft Excel та Microsoft Power Point, що надає можливість наочно продемонструвати отримані показники та чинники, які спри-

Таблиця 2

Розподіл виробничих питань за центрами фінансової відповідальності

Центр фінансової відповідальності	Виробничі питання
Агрономічна служба	Застосування якої технології обробітку є найбільш ефективним з огляду на культуру?
	Які гібриди культури є найбільш урожайними на певному типі ґрунтів?
	Використання якого посівного комплексу є найбільш ефективним з огляду на продуктивність та вартість обслуговування?
	Контроль показників NDVI (Normalized difference vegetation index, Нормалізований вегетаційний індекс)
	Тривалість виконання технологічної операції (години, дні)
Інженерна служба	Яка поточна кількість відпрацьованих технікою мото-годин до та після заміни мастила у двигуні?
	Якою має бути оптимальна кількість відпрацьованих гектар для певного агрегату?
	Тривалість простоїв техніки залежно від причини (ремонт, технологічне обслуговування, особисті причини та ін.)
Економічна служба	Тривалість періоду посіву/збирання культури порівняно з минулими періодами
	Порівняння фактичних показників урожайності (фізична та залікова вага) з плановими показниками у період збирання врожаю
Логістична служба	Якою є середня вага нетто за одну поїздку?
	Якою є середня тривалість простою завантаженого автомобіля на елеваторі?
	Якою є поточна завантаженість елеватора зерновими культурами?

Джерело: складено авторами



**Рис. 4. Технічні переваги використання ВІ-додатків для опрацювання аналітичних даних**

Джерело: складено авторами на основі [12]

яли тому чи іншому результату, що, своєю чергою, допомагає оптимізувати робочий час працівника для виконання інших виробничих завдань. Технічні переваги використання ВІ-платформ для опрацювання аналітичних даних наведено на рис. 4.

Використовуючи ВІ-додатки у виробничому процесі, фахівець має можливість отримувати актуальну інформацію у зручній та зрозумілій формі, не перебуваючи при цьому на виробничому об'єкті. Це, своєю чергою, надає такі переваги: передбачення можливих виробничих проблем на основі аналітичних даних, скорочення кількості часу на пошук та обробку необхідної інформації; бачення слабких та сильних боків виробничого процесу; оперативне прийняття управлінських рішень у разі необхідності.

**Висновки і пропозиції.** Нині рівень конкурентоспроможності та економічної ефективності сільськогосподарських підприємств визначається не лише обсягом земельного банку, кількістю поголів'я тварин, вартістю активів, забезпеченістю технічними засобами виробництва. Провідну роль у визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства починають відігравати рівень цифровізації виробництва і забезпеченість засобами сучасної бізнес-аналітики, які дають можливість оперативно отримувати й аналізувати поточну виробничу інформацію, виходячи з отриманих даних приймати якісні управлінські рішення.

Даний напрям дослідження поєднує у собі використання сучасних інформаційних технологій та їхній вплив на економічні процеси, що потребує поглиблення та розширення застосування цих технологій із метою підвищення економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

#### **Література:**

1. Підгорний А.В. Ефективність виробництва – головний показник результативності функціонування сільськогосподарського підприємства. 2014. С. 126–130. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Pav\\_2014\\_25\\_21.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pav_2014_25_21.pdf) (дата звернення: 06.11.2020).
2. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 18. С. 266–271.
3. Вініченко І.І., Полегенька М.А. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/16.pdf) (дата звернення: 06.11.2020).
4. Андрійчук В.Г., Нелепа В.М., Хорунжий Н.І. Економіка, організація і планування АПК : навчальний посібник. Київ : Вища школа, 1989. 528 с.
5. Fielke S. Taylor B. Jakku E. Digitalisation of agricultural knowledge and advice networks: A state-of-the-art review. *Agricultural Systems*. 2020. № 180. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X19310522#bb0305> (дата звернення: 06.04.2021).
6. Вишневецький О.С. Цифровізація процесу стратегування розвитку національної економіки : автореф. дис. ... д.е.н. : 08.00.03. Київ, 2021. 46 с.
7. Spyros F. Espejo-Garcia B. Kasimati A. Mylonas N. Darra N. *The Future of Digital Agriculture: Technologies and Opportunities. Theme Article: Envisioning Our Future Digital World. IEEE Computer Society*. 2020. P. 24–28. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339185329\\_The\\_](https://www.researchgate.net/publication/339185329_The_)

- Future\_of\_Digital\_Agriculture\_Technologies\_and\_Opportunities (дата звернення: 06.04.2021).
8. Волощук Ю.О. Напрямки цифровізації аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/68.pdf) (дата звернення: 10.02.2021).
  9. Пугачевська К.С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2018. № 25. С. 39–45.
  10. Кісіль М.І. Критерій і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу на селі. *Економіка АПК*. 2001. № 8. С. 59–64.
  11. Збарський В.К., Мацибора В.І., Чалий А.А. Економіка сільського господарства : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2010. 280 с.
  12. Характеристика BI-платформ. Планета. 2019. URL: <http://planetaibs.ru/news/kharakteristiki-bi-platform/> (дата звернення: 06.11.2020).
  13. Дорошенко А.А. Аналіз нейромережних Data Mining як складової технології Business Intelligence. 2009. С. 178–184. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2818/1/25.pdf> (дата звернення: 07.11.2020).
  14. Gartner. Wikipedia. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Gartner> (дата звернення: 07.11.2020).
  15. Магічний квадрат Gartner 2020. Veam. URL: <https://www.veeam.com/ru/2020-gartner-magic-quadrant.html> (дата звернення: 07.11.2020).
  16. Коковський А. Business Intelligence: ще сучасніший ніж 20 років тому. *ITM (Інформаційні технології для менеджменту)*. 2011. № 1–2. URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims179.html?print> (дата звернення: 08.04.2021).
  17. Штефан Б.В. Ринок бізнес-аналітики: тенденції та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2013. № 12. С. 301–303.
  5. Fielke S., Taylor B., Jakku E. (2020) Digitalisation of agricultural knowledge and advice networks: A state-of-the-art review. *Agricultural Systems (electronic journal)*, no. 180. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X19310522#bb0305> (accessed 06 April 2021). DOI: 10.1016/j.agry.2019.102763.
  6. Vyshnevsky O.S. (2021) Tsyfrovizatsiya protsesu stratehuvannya rozvytku natsionalnoyi ekonomiky [Digitization of the Process of Strategizing the National Economy Development] (Dr. sc. Oec Thesis). Kyiv.
  7. Spyros F., Espejo-Garcia B., Kasimati A., Mylonas N., Darra N. (2020) The Future of Digital Agriculture: Technologies and Opportunities. Theme Article. Envisioning Our Future Digital World. *IEEE Computer Society (electronic journal)*, pp. 24–28. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/339185329\\_The\\_Future\\_of\\_Digital\\_Agriculture\\_Technologies\\_and\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/339185329_The_Future_of_Digital_Agriculture_Technologies_and_Opportunities) (accessed 06 April 2021). DOI: 10.1109/MITP.2019.2963412.
  8. Voloshchuk, Yu.O. (2019) Napryamky tsyfrovizatsiyi ahrarnykh pidpryyemstv [Directions of digitalization of agricultural enterprises]. *Efektivna Ekonomika (electronic journal)*, no. 2. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/68.pdf) (accessed 10 February 2021).
  9. Puhachevska K.S. (2018) Tsyfrovizatsiya ekonomiky yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti krajiny. [Digitalization of the economy as a factor in increasing the country's competitiveness]. *World Economy and International Economic Relations*, no. 25, pp. 39–45.
  10. Kisil M.I. (2001) Kryteriy i pokaznyky ekonomichnoyi efektyvnosti maloho i serednoho biznesu na seli [Criterion and indicators of economic efficiency of small and medium-sized businesses in rural areas]. *Economics of agribusiness industry*, no. 8, pp. 59–64.
  11. Zbarskyi V.K., Matsyhora V.I., Chalyi A.A. (2010) *Ekonomika silskoho hospodarstva* [Economics of agriculture]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
  12. Kharakterystyka BI – platform [Characteristics of BI Platforms] (2019) Planet. Available at: <http://planetaibs.ru/news/kharakteristiki-bi-platform> (accessed 06 November 2020).
  13. Doroshenko A.A. (2009) Analiz neyromereznykh Data Mining yak skladovoyi tekhnolohiyi Business Intelligence [Analysis of Neural Data Mining as a Component of Business Intelligence Technology], pp. 178–184. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2818/1/25.pdf> (accessed 07 November 2020).
  14. Gartner. Wikipedia. Available at: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Gartner> (accessed 07 November 2020).
  15. Veam (2020) «Magic Quadrant». Available at: <https://www.veeam.com/ru/2020-gartner-magic-quadrant.html> (accessed 07 November 2020).
  16. Kokovskyy A. (2011) Business Intelligence: shche suchasnishyy nizh 20 rokiv tomu [Business Intelligence: more modern than 20 years ago]. *ITM (Informatsiyini tekhnolohiyi dlya menedzhmentu)*, (electronic journal), no. 1–2. Available at: <http://www.management.com.ua/ims/ims179.html?print> (accessed 08 April 2021).
  17. Shtefan B.V. (2013) Rynok biznes – analyky: tendentsiyi ta perspektyvy rozvytku [Business intelligence market: development trends and prospects]. *Economic Analysis*, no. 12, pp. 301–303.

### References:

1. Pidhornyi A.V. (2014) Efektyvnist vyrobnytstva – holovnyy pokaznyk rezultatyvnosti funktsionuvannya silskohospodarskoho pidpryyemstva [Production Efficiency is the Main Indicator of the Effectiveness of a Farm Business], pp. 126–130. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Pav\\_2014\\_25\\_21.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pav_2014_25_21.pdf) (accessed 06 November 2020).
2. Navolska N.V. (2017) Teoretychni aspekty zabezpechennya ekonomichnoyi efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv [Theoretical aspects of ensuring the economic efficiency of enterprises]. *Economics and Enterprise Management*, no. 18, pp. 266–271.
3. Vinichenko I.I., Polehenka M.A. (2019) Teoretychni aspekty formuvannya ekonomichnoyi efektyvnosti ahropromyslovoho vyrobnytstva [Theoretical aspects of formation of economic efficiency of agro-industrial production]. *Efektivna Ekonomika (electronic journal)*, no. 12. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/16.pdf) (accessed 06 November 2020).
4. Andryychuk V.H., Nelep V.M., Khorunzhyy N.Y. (1989) *Ekonomika, orhanizatsiya i planirovanie APK* [Economics, organization and planning of agro-industrial complex]. Kyiv: Vyshcha shkola. (in Russian)

**Анотація.** Стаття посвячена освітленню преимуществ внедрения и применения BI-приложений как составляющих цифровизации и ее влияния на эффективность сельскохозяйственного производства. Уровень конкуренции на рынке сельскохозяйственной продукции побуждает субъектов предпринимательской деятельности к поиску новых и эффективных путей снижения себестоимости производства и роста экономической эффективности функционирования сельскохозяйственных предприятий. В статье цифровизация представлена как современный фактор эффективности производства в сельскохозяйственном секторе экономики. Частью процесса цифровизации является применение средств современной бизнес-аналитики (BI-приложений), которые помогают в принятии управленческих решений и контроле их выполнения. Приведены концепция работы BI-приложения, принцип взаимодействия пользователя информации с BI-приложением. Согласно центрам финансовой ответственности в сельскохозяйственных предприятиях, определены производственные задачи, оперативность выполнения которых повышается с помощью применения BI-приложения.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное производство, сельскохозяйственные предприятия, эффективность, цифровизация, BI-приложения, бизнес-аналитика, управленческие решения.

**Summary.** The article highlights the benefits of implementing and using BI applications as components of digitalization and its influence on the efficiency of agricultural production. Today, the meaning of the notion of agricultural production efficiency does not lose relevance among the present-day Ukrainian economists. This has become especially relevant due to the rapid development of information technology that is already an integral part of both social life and manufacturing processes in the economy, as the level of production digitalization is now one of the competitive advantages of farm businesses. The level of competition in the market of agricultural products encourages businesses to search new and effective ways to reduce production costs and increase the economic efficiency of the farm businesses. The article presents digitalization as a modern factor of production efficiency in the agricultural sector of the economy. An ingredient of the digitalization process is the use of means of modern business intelligence (BI applications), which provide operational analytical information about the condition of production, which allows experts to identify "weaknesses" in production and prevent rising the cost of goods manufactured. The selection of the required BI application for implementation is carried out by the farm business management team based on the so-called Gartner Magic Quadrant, in which manufacturers of BI applications are evaluated according to certain criteria. The paper deals with operational concept of BI application, principle of interaction between an information user and a BI app. The user accesses to information from any modern electronic device (smartphone, PC), having an opportunity to view, analyze and, if necessary, make managerial decisions. According to the centers for financial responsibility in farm businesses, production tasks are defined, and operativeness of their execution can be increased through the use of BI app. Technological benefits of the BI applications help to quickly and efficiently analyze current production information, foresee and prevent exceeding the allowable expenditure level, while increasing the farm business management efficiency.

**Keywords:** agricultural production, farm businesses, efficiency, digitalization, BI apps, business intelligence, managerial decisions.

**Горобець Т.А.**

*аспірантка кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет*

**Horobets Tamara**

*International Humanitarian University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3438-5143>

**Гончарук А.Г.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет*

**Goncharuk Anatoliy**

*International Humanitarian University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9870-4679>

## ПРО ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

### ABOUT THE FEATURES OF FORMING THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

**Анотація.** Статтю присвячено оцінюванню ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу (ПМСБ). Авторами визначено ефективність діяльності ПМСБ як категорію, що характеризує його здатність створювати та максимізувати додану вартість продукції, забезпечуючи економічні й соціальні інтереси його власників та працівників. За результатами галузевої оцінки ефективності діяльності вибірки ПМСБ Одеського регіону за період 2013–2019 рр., що проведена з використанням розробленого авторами методичного підходу до оцінки ефективності діяльності ПМСБ та інших інструментів, встановлено загальні тенденції у її динаміці, структурні зрушення та певний парадокс, який було названо авторами «опозитним ефектом», що полягає у нетиповому впливі живої праці та її оплати на ефективність діяльності та продуктивність діяльності ПМСБ України.

**Ключові слова:** ефективність діяльності, підприємства, малий та середній бізнес, додана вартість.

**Постановка проблеми.** Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у формуванні національних економік, включаючи й

українську. Згідно зі ст. 3 Господарському кодексу України [1], у країні існує чотири основних категорії підприємництва: мікро, мале, середнє та велике. Причому суб'єктами мікропідприємництва вважаються фізичні або юридичні особи з чисельністю персоналу не більше десяти осіб та річним доходом не більше 2 млн євро. Малі підприємства мають не більше 50 осіб та 10 млн євро, середні підприємства – від 51 до 250 осіб та річний дохід у 10–50 млн євро та великі підприємства – понад 250 осіб та 50 млн євро. Тож до категорії підприємств малого та середнього бізнесу (ПМСБ) можна віднести юридичних осіб, що мають кількість персоналу до 250 осіб та річний дохід від усіх видів діяльності до 50 млн євро.

За останні роки, що передували пандемії COVID-19, частка ПМСБ, особливо малих підприємств, у загальній доданій вартості, що створила економіка України, значно зросла та на кінець 2019 р. становила понад 2/3 [2].

Утім, щоб зрозуміти, наскільки стійким є таке зростання, необхідно оцінити та визна-

чити особливості формування ефективності діяльності цього важливого сектору економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багаторічний досвід дослідження ефективності діяльності підприємств дав нам змогу розробити методичний підхід до оцінки ефективності ПМСБ [3], що враховує особливості функціонування малого та середнього бізнесу та використовує відповідну систему показників оцінки ефективності діяльності ПМСБ. Ця система містить шість абсолютних та відносних показників, які базуються на використанні доданої вартості як основи формування ефективності ПМСБ. Далі наведено пояснення до вибору саме цього підходу.

Із виникненням та розвитком управлінської науки поняття «ефективність» отримало нового сенсу та розвитку. Невипадково фундатора менеджменту Ф. Тейлора називають «першим експертом з ефективності» [4]. За поширеним визначенням [5] менеджмент асоціюють з управлінням, характеризуючи його як уміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Якщо ефективність є здатністю отримувати бажаний результат, а менеджмент є вмінням досягати поставлених цілей, то зв'язок між цими поняттями є дуже тісним, як між здатністю та вмінням. Їх логічно можна поєднати так: менеджмент – це засіб забезпечення ефективності організації через використання праці, інтелекту та мотивації працівників. Утім, оскільки, за словами самого Ф. Тейлора [6], найголовнішим завданням управління підприємством має бути «забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника», то ефективність діяльності підприємства можна охарактеризувати його здатністю максимізувати прибуток та добробут працівників.

На жаль, існуючі у сучасній теорії підходи до визначення ефективності бізнесу [7–15] не враховують соціальних аспектів цієї категорії, а саме максимізації добробуту працівників підприємства, концентруючись більше на максимізації прибутків та реалізації еко-

номічних інтересів власників. Більше того, згадані Ф. Тейлором прибуток та добробут працівників, тобто прибуток та заробітна плата, разом становлять основу доданої вартості продукції (послуг, робіт), яку створює підприємство.

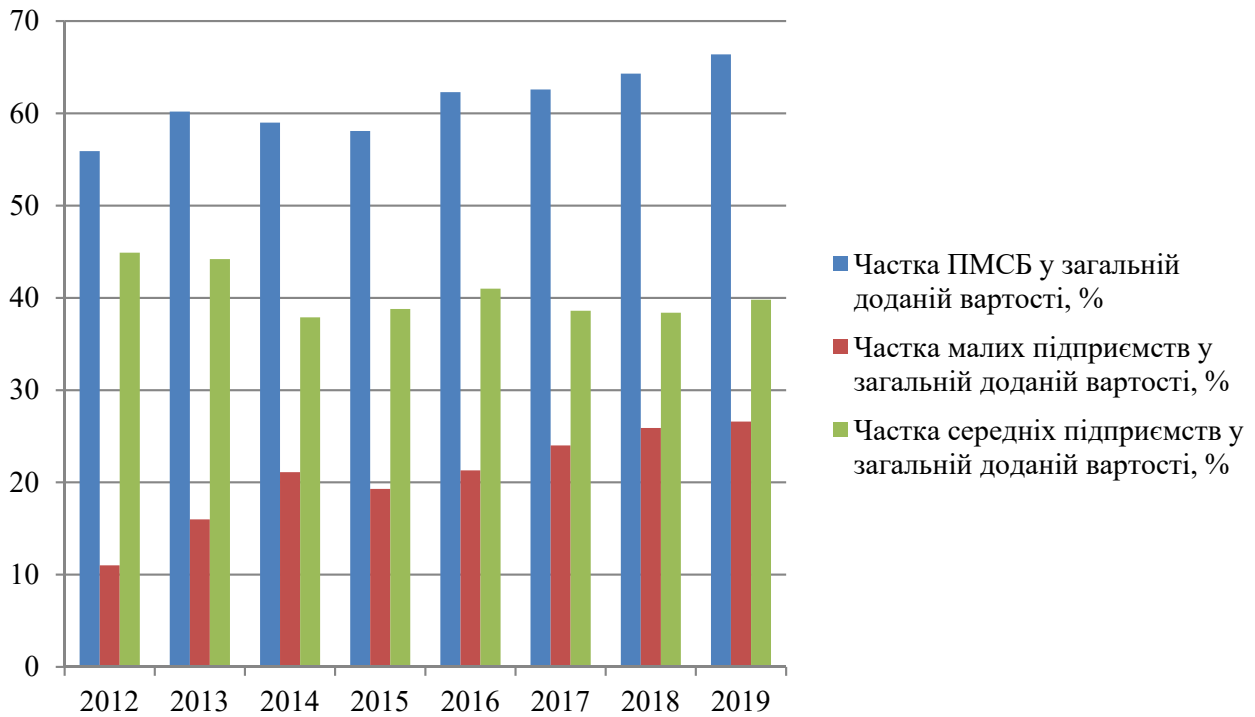
Важливою особливістю функціонування ПМСБ є наближеність керівництва та власників до працівників, які частіше знайомі особисто. На відміну від великого бізнесу, де власники та вище керівництво зазвичай віддалені від працівників та їхніх потреб, ця особливість надає високої ваги соціальному аспекту ефективності діяльності ПМСБ. Тому твердження Ф. Тейлора набуває особливої ваги саме для ПМСБ. У зв'язку із цим ми вирішили сформулювати власне визначення категорії «ефективність діяльності ПМСБ» так: ефективність діяльності ПМСБ є категорією, що характеризує його здатність створювати та максимізувати додану вартість продукції (послуг, робіт), забезпечуючи економічні та соціальні інтереси його власників і працівників.

Використовуючи такий підхід до ефективності діяльності ПМСБ та систему оцінки ефективності, згадану вище, ми спробували визначити особливості формування ефективності ПМСБ в Україні у період після 2013 р. та перед пандемією 2020 р.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є виявлення особливостей формування ефективності діяльності ПМСБ шляхом використання запропонованої раніше методичного підходу до її оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** За останні роки, що передували пандемії COVID-19, частка ПМСБ, особливо малих підприємств, у загальній доданій вартості, що створила економіка України, значно зросла (рис. 1).

Використовуючи запропонований нами та описаний у [3] методичний підхід до оцінки ефективності діяльності ПМСБ, було оцінено ефективність роботи малих та середніх підприємств, що працювали останні сім років на території Одеської області. До вибірки таких підприємств увійшли 43 ПМСБ із чисельністю персоналу від 2 до 142 осіб та річним оборотом від 185 тис грн до майже 2 млрд грн. Описова статистика даних зба-



**Рис. 1. Частка ПМСБ у доданій вартості економіки України за 2012–2019 рр.**

Джерело: розраховано авторами з використанням даних [2]

лансованої вибірки за два роки спостережень (2013 р. та 2019 р.) міститься в табл. 1.

Вибірка складалася з представників вісьмох ключових видів економічної діяльності досліджуваного регіону, а саме: оптова та роздрібна торгівля; переробна промисловість; будівництво; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; операції з нерухомим майном; сільське господарство; професійна, наукова та технічна діяльність; фінансова та страхова діяльність.

Для оцінки було вибрано 2013 р., бо саме цей рік передував великим політичним та економічним потрясінням, що змушували банкрутувати та ліквідуватися багатьом

ПМСБ. Тому до вибірки увійшли саме ті підприємства, які пережили найскрутніші часи та функціонують й досі. 2019 р. було вибрано через те, що на момент проведення оцінки річні дані за цей рік були найостаннішими звітними даними про діяльність ПМСБ. Таким чином, порівняння 2013 р. та 2019 р. надало інформацію про зміни в ефективності, що відбулися за останні шість років, та відповідь на запитання, чи вийшли ПМСБ наприкінці 2019 р. на докризовий рівень 2013 р. за рівнем ефективності діяльності.

Відповідно до методичного підходу, для кожного з оцінюваних підприємств розрахо-

Таблиця 1

**Описова статистика вибірки ПМСБ Одеської області**

Параметри	2013 г.			2019 г.		
	Середня	Медіана	Станд. відх.	Середня	Медіана	Станд. відх.
Чисельність персоналу, осіб	45	37	31,7	34	36	13,7
Прибуток до оподаткування Пр, тис грн	3911	680	16369,2	7536	1580	20656,8
Фонд оплати праці ЗПр, тис грн	2660	777	6169,9	2783	1420	3685,1
Відрахуваннями до соціальних фондів СВр, тис грн	1091	319	2529,7	612	312	810,7
Обсяг реалізованої продукції Вр, тис грн	92446	38390	296323	91163	72230	53011,0
Матеріальні витрати, тис грн	59165	4429	299404	53885	47065	48040,7

Джерело: розраховано авторами



Показники ефективності діяльності ПМСБ у 2013 р. та 2019 р.

Показник	2013 р.	2019 р.	2019 р. до 2013 р.
Абсолютна додана вартість $ДВ_a$	337113	479497	x
Динаміка доданої вартості $Д_{об}$	x	X	1,422
Абсолютна ефективність діяльності ПМСБ $E_a$	1,090	1,136	x
Динаміка ефективності діяльності ПМСБ $D_e$	x	X	1,041
Середня відносна ефективність діяльності ПМСБ $E_{ср}$	0,128	0,147	x

Джерело: розраховано авторами

увалися шість ключових показників ефективності, а саме: показник абсолютної доданої вартості  $ДВ_a$ ; показник динаміки доданої вартості  $Д_{об}$ ; показник абсолютної ефективності діяльності ПМСБ  $E_a$ ; показник динаміки ефективності діяльності ПМСБ  $D_e$ ; показник відносної ефективності діяльності ПМСБ  $E_{ср}$ ; середньогалузева (ринкова) ефективність діяльності ПМСБ  $\bar{E}_{гал}$ .

Отримані оцінки для перших п'яти показників за два роки представлено в табл. 2.

Як видно, за шість років відбулося зростання практично за всіма абсолютними та відносними показниками. Абсолютна додана вартість за всіма підприємствами вибірки зросла на 42,2%. Утім, урахувавши значний рівень інфляції [16] за досліджуваний період (понад 250%), таке зростання не є переконливим та свідчить про реальне скорочення абсолютної доданої вартості на вибраних ПМСБ за період 2013–2019 рр.

З іншого боку, за досліджуваний період дещо зросла абсолютна ефективність діяльності ПМСБ (на 4,1%). Це свідчить про те, що, незважаючи на всі кризові явища, які відбувалися у країні, частка доданої вартості у ціні товарів та послуг ПМСБ до кінця 2019 р. зросла порівняно з кінцем 2013 р. Сенс такого зростання – у поліпшенні здатності ПМСБ створювати додану вартість, що характеризує зростання ефективності їхньої діяльності. Утім, така здатність ще є зовсім невисокою. Для виявлення більш та менш успішних груп ПМСБ вибірки за видами економічної діяльності було оцінено шостий індикатор – середньогалузеву ефективність діяльності ПМСБ (рис. 2).

За суттю, перевищення цього показника позначки 1 вказує на його здатність створю-

вати додану вартість підприємствами відповідної галузі. Як видно, у 2013 р. лідерами за цією здатністю виявилися транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (3,93), а також професійна, наукова та технічна діяльність (1,73). Утім, у 2019 р. найбільш ефективним виявилися ПМСБ фінансової та страхової діяльності (4,71), транспортні (1,55) та наукові (1,49) підприємства, а також ПМСБ переробної промисловості (1,46). Завдяки, насамперед, представникам цих галузей додана вартість та ефективність діяльності усіх ПМСБ вибірки суттєво зросли за останні шість років.

Окрім того, зростання показника середньої відносної ефективності діяльності ПМСБ у 2019 р. порівняно з 2013 р. (табл. 2) указує на скорочення розкиду оцінок ефективності, тобто менше відставання аутсайдерів від лідерів у кожній досліджуваній галузі – вирівнювання ефективності у межах галузі.

Усі розрахунки вище стосувалися ефективності діяльності ПМСБ, тобто їхній здатності створювати додану вартість. Утім, одним із найважливіших ресурсів будь-якого підприємства, а особливо ПМСБ, є жива праця, яку виконують працівники підприємства – трудові ресурси. Витрати на оплату цього ресурсу – заробітної плати є важливим елементом доданої вартості. Особливо у разі низькоприбуткового або безприбуткового бізнесу заробітна плата є основою формування доданої вартості та має бути драйвером зростання ефективності ПМСБ. Тому дуже важливо оцінити, наскільки ефективно використовується жива праця на ПМСБ та чи стимулює існуюча заро-



Рис. 2. Середньогалузева ефективність діяльності ПМСБ у 2013 р. та 2019 р.

Джерело: розраховано авторами

бітна плата зростання продуктивності праці на них.

Оцінюючи окремо ефективність праці за різними галузями ПМСБ, використовуючи дані з тієї ж самої вибірки за 2013 р. та 2019 р., ми отримали дещо несподівані результати, що викладені далі.

На рис. 3 відображено середньогалузеву продуктивність праці на ПМСБ вибірки у 2013 р. та 2019 р., що вимірювалася як співвідношення обсягів реалізованої продукції до чисельності персоналу ПМСБ.

Як можна побачити, лідерами з продуктивності праці у 2013 р. були ПМСБ фінансової та страхової діяльності. Явними аутсайдерами у тому ж році були транспортні та сільськогосподарські ПМСБ. У 2019 р. ситуація кардинально змінилася, і фінансові та страхові ПМСБ стали аутсайдерами сектору, тоді як сільське господарство, торгівля та операції з нерухомим майном опинилися серед лідерів за рівнем продуктивності праці. Порівнюючи ці показники із середньогалузевою ефективністю діяльності ПМСБ за ті ж самі роки (рис. 2), можна побачити протилежні тенденції, особливо серед перших

лідерів та аутсайдерів: транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – фінансова та страхова діяльність. Таке протиріччя вимусило нас дослідити можливі зв'язки між продуктивністю праці та ефективністю діяльності ПМСБ на міжгалузевому рівні. Це було зроблено за допомогою коефіцієнту парної кореляції між показниками «середньогалузева продуктивність праці на ПМСБ» та «середньогалузева ефективність діяльності ПМСБ» за два досліджувані роки. Результати виявилися дійсно несподіваними, бо рівень кореляції між цими показниками у 2013 р. дорівнював  $-0,344$ , а в 2019 р. – вже  $-0,588$ . За шкалою Чеддока [17] обидва значення потрапляють до середнього рівня від'ємної кореляції, але якщо у 2013 р. її сила була помірною, то в 2019 р. вона стає помітною та наближається до рівня сильного зв'язку. Це означає, що між ефективністю діяльності ПМСБ та їх продуктивністю праці на міжгалузевому рівні існує та посилюється зворотний зв'язок. Тобто здатність створювати додану вартість не тільки не стимулюється, а й пригнічується продуктивністю праці.

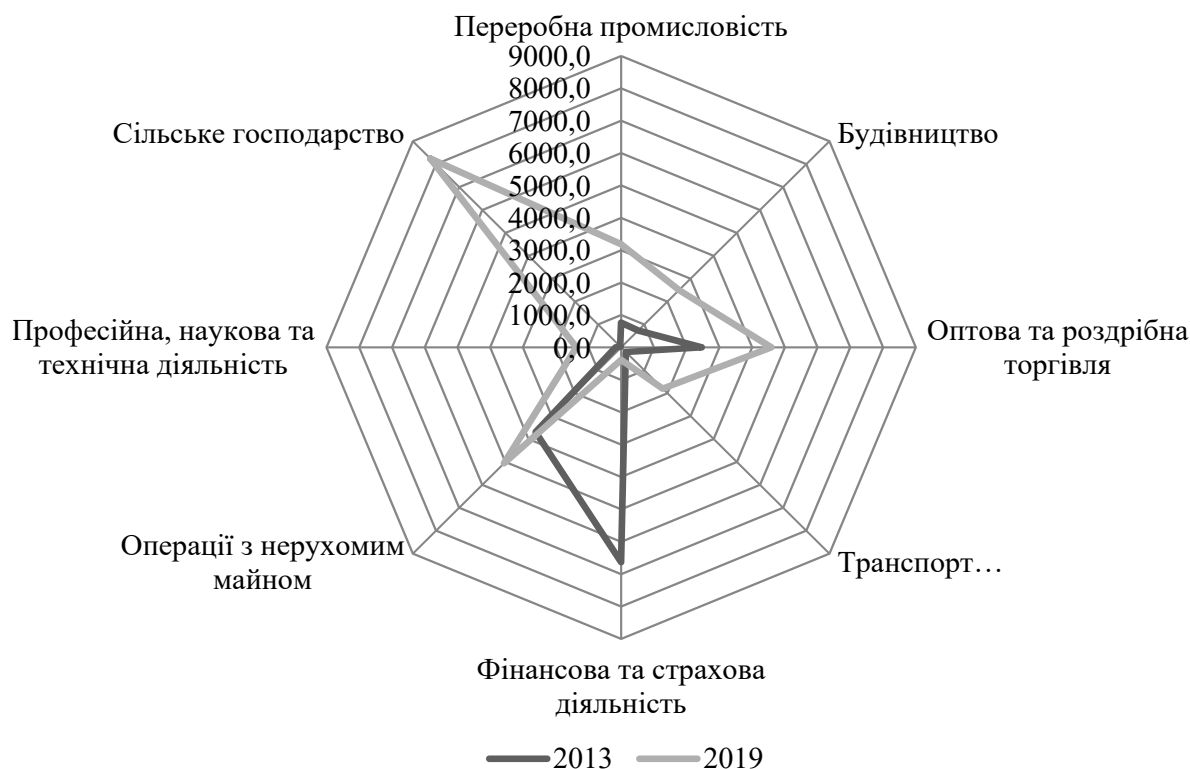


Рис. 3. Середньогалузева продуктивність праці на ПМСБ у 2013 р. та 2019 р., тис грн/особа

Джерело: розраховано авторами

Таким чином, виникає певний парадокс, який полягає у тому, що зростання ефективності живої праці на ПМСБ призводить до скорочення додаткової вартості продукції (послуг), яку вони виробляють. Назвемо цей парадокс «опозитним ефектом», що є явищем нетипового впливу окремих складників, зокрема ефективності живої праці, на загальну ефективність діяльності підприємств. Щоб зрозуміти природу цього парадоксу («опозитного ефекту»), ми вирішили перевірити наявність зв'язку між середньогалузевою продуктивністю праці та середньогалузевим рівнем заробітної плати як тієї частини доданої вартості, яка безпосередньо відображає витрати живої праці. За допомогою тієї ж парної кореляції було встановлено, що в 2013 р. між продуктивністю праці та зарплатою існував помітний позитивний зв'язок (0,639), що є нормальним стимулюючим рівнем для зростання ефективності живої праці. Утім, у 2019 р. між цими показниками вже спостерігався високий та сильний від'ємний зв'язок (-0,791). Тобто у 2019 р. зростання зарплати не тільки не стимулювало збільшення продуктивності праці,

а й, навпаки, призводило до його скорочення з високим ступенем вірогідності. На міжгалузевому рівні це означає, що галузі, ПМСБ яких у 2019 р. платили працівникам найвищі зарплати, наприклад фінансова та страхова діяльність, мали найнижчий рівень продуктивності праці, та, навпаки, галузі з найнижчими зарплатами, наприклад сільське господарство чи операції з нерухомим майном, мали найвищу продуктивність праці серед інших досліджуваних галузей. Усе це свідчить про те, що за останні шість років заробітна плата працівників ПМСБ утратила свій стимулюючий вплив на продуктивність праці та зараз її зростання не тільки не стимулює, а, навпаки, стримує зростання та сприяє зниженню ефективності живої праці.

**Висновки і пропозиції.** За результатами галузевої оцінки ефективності діяльності вибірки ПМСБ Одеського регіону за період 2013–2019 рр. за допомогою розробленого методичного підходу до оцінки ефективності діяльності ПМСБ та інших інструментів було встановлено таке:

1) у цілому за вибіркою за шість років відбулося номінальне зростання ефективності

практично за всіма абсолютними та відносними показниками. Утім, ураховуючи рівень інфляції за досліджуваний період, реальний рівень абсолютної доданої вартості скоротився. Зростання ж абсолютної ефективності діяльності, тобто частки доданої вартості у ціні товарів та послуг ПМСБ, було невисоким (на 4,1%), але на тлі кризових явищ в економіці країни цей факт є позитивним та свідчить про поліпшення здатності ПМСБ створювати додану вартість;

2) за досліджуваний період у галузевій структурі ефективності ПМСБ відбулися суттєві зміни, що проявлялись, зокрема, у зміні лідерів від транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності у 2013 р. до фінансової та страхової діяльності у 2019 р. Зростання загальної ефективності за всією вибіркою у 2019 р. відбулося виключно завдяки двом галузям: фінансовій та страховій діяльності і переробній промисловості. Окрім того, за досліджуваний період відбулося скорочення розкиду оцінок ефективності, тобто вирівнювання ефективності у межах кожної галузі;

3) виявлено певний парадокс, що полягає у тому, що зростання ефективності живої праці на ПМСБ призводить до скорочення додаткової вартості продукції (послуг), яку вони виробляють. Цей парадокс названо авторами «опозитним ефектом», що є явищем нетипового впливу окремих складників на ефективність діяльності підприємств. Більше того, він був підкріплений і нетиповим зв'язком між заробітною платою та продуктивністю праці, що проявилось у 2019 р. та свідчить про те, що зростання зарплати не тільки не стимулює збільшення продуктивності праці, а й, навпаки, призводить до його скорочення з високим ступенем вірогідності. Звідси, галузі, у яких ПМСБ у 2019 р. платили працівникам найвищі зарплати, мали найнижчий рівень продуктивності праці, та, навпаки, галузі з найнижчими заплатами мали найвищу продуктивність праці серед інших досліджуваних галузей.

Таким чином, особливості формування ефективності діяльності ПМСБ полягають у виявлених загальних тенденціях у її динаміці, структурних зрушеннях та певному

парадоксі, що полягає у нетиповому впливі живої праці та її оплати на ефективність діяльності та продуктивність у цьому секторі економіки України.

### Література:

1. Господарський кодекс України: 436-IV у редакції 16.10.2020. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 18–22. Ст. 144.
2. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва 2019 : статистичний збірник / за ред. М.С. Кузнецової. Київ : Державна служба статистики України, 2020. 374 с.
3. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 5. С. 77–86.
4. Kanigel R. The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency. Boston : MIT Press Books, 2005. 688 p.
5. Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Вильямс, 2013. 594 с.
6. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А.И. Зак. Москва : Контроллинг, 2011. 104 с.
7. Stroiko T.V., Dusheyko D.M. Quality Assessment Integral Indicator Institutional Environment of National Economy Post-Soviet and Post-Socialist Countries of Eastern Europe. *Modeling of the Regional Economy*. 2015. Т. 2. № 26. Р. 310–327.
8. Лазарева Н.О., Гончарук А.Г. Гносеологічні аспекти ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 2. С. 216–222.
9. Рзаєва Т.Г., Хурхач А.О. Оцінка результативності та ефективності діяльності підприємства відповідно до потреб економічного аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. Т. 2. С. 17–22.
10. Майстро Р.Г., Демків К.С. Ефективність діяльності промислових підприємств України на основі впровадження інновацій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2017. № 46. С. 136–141.
11. Нагавичко Т.О. Дослідження тотожності понять результативності та ефективності. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конф., 19–20 листопада 2014 р. Київ : НУХТ, 2015. С. 294–296.
12. Косянчук Т.Ф., Кучма С.В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 3. С. 113–116.
13. Величко А. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів* : матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів, 20–21 квітня 2017 р. Черкаси : ЧНН ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. С. 65–68.
14. Резніченко А.В., Петровська О.Г. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. Т. 1. С. 145–149.

15. Hoque A. The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*. 2018. Т. 2. №. 1. Р. 1–14.
16. Індекси споживчих цін на товари та послуги у 2001–2019 рр. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ct/cn\\_rik/icsR/xls/isc\\_tp\\_gr\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ct/cn_rik/icsR/xls/isc_tp_gr_u.xls) (дата звернення: 10.04.2021).
17. Chaddock R.E. *Principles and Methods of Statistics*. Cambridge: The Riverside Press, 1925. 471 p.

### References:

1. Ghospodarskyj kodeks Ukrainy (2003) Ghospodarskyj kodeks Ukrainy 436-IV u redakciji 16.10.2020 [Economic code of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrainy*, no. 18, nos. 19–20, nos. 21–22, st.144.
2. Kuznjecova M.S. (ed.) (2020) *Statystychnyj zbirnyk (2020) Dijalnistij subjektiv velykogho, serednjogho, malogho ta mikropidpryjemnytva 2019* [Activity of big, medium, small and micro businesses]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
3. Horobets T.A., Goncharuk A.G. (2019) *Metodychnyj pidkhid do ocinky efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstv malogho ta serednjogho biznesu* [Methodical approach to measuring the SMEs' performance]. *Problemy systemnogho pidkhodu v ekonomici*, no. 5, pp. 77–86.
4. Kanigel R. (2005) *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. Boston: MIT Press Books.
5. Khedouri F. (2013) *Osnovy menedzhmenta* [Basics of management]. Moscow: Vil'yams. (in Russian)
6. Teylor F.U. (2011) *Printsipy nauchnogo menedzhmenta* [Principles of scientific management]. Moscow: Kontrolling.
7. Stroiko T.V., Dusheyko D.M. (2015) Quality Assessment Integral Indicator Institutional Environment of National Economy Post-Soviet and Post-Socialist Countries of Eastern Europe. *Modeling of the Regional Economy*, vol. 2, no. 26, pp. 310–327.
8. Lazareva N.O., Goncharuk A.G. (2015) *Ghnoseologichni aspekty efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstva* [Gnoseological aspects of enterprise performance]. *Ekonomichnyj forum*, no. 2, pp. 216–222.
9. Rzajeva T.G., Khurkhach A.O. (2017) *Ocinka rezul'tatyvnosti ta efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstva vidpovidno do potreb ekonomichnogho analizu* [Assessing enterprise effectiveness and efficiency according to economic analysis needs]. *Visnyk Khmel'nyts'kogo nacional'nogho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, no. 2, pp. 17–22.
10. Majstro R.G., Demkiv K.S. (2017) *Efektynnistj dijalnosti promyslovykh pidpryjemstv Ukrainy na osnovi vprovadzhennja innovacij* [Performance of the industrial enterprises of Ukraine based on introducing innovations]. *Visnyk Nacional'nogho tekhnichnogho universytetu "Kharkivskijj politekhnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)*, no. 46, pp. 136–141.
11. Naghavychko T.O. (2015) *Doslidzhennja totozhnosti ponjatj rezul'tatyvnosti ta efektyvnosti* [Studying a similarity of effectiveness and efficiency]. *Proceedings of the Pidvyshhennja efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstv kharchovoji ta pererobnoji ghaluzej APK: III Vseukrajinsjka naukovo-praktychna konferencija* (Ukraine, Kyiv, November 19–20, 2014), Kyiv: NUFT, pp. 294–296.
12. Kosjanchuk T.F., Kuchma S.V. (2014) *Teoretychni zasady ocinky efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstva za suchasnykh umov* [Theoretical basics of assessing the enterprise performance under modern conditions]. *Visnyk Khmel'nyts'kogo nacional'nogho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 3, pp. 113–116.
13. Velychko A. (2017) *Antykryzove upravlinnja jak odyn iz naprjamiv pidvyshhennja efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstva* [Crisis management as one of the ways for improving the enterprise performance]. *Proceedings of the Finansovo-kredytna sistema Ukrainy v umovakh integracijnykh i globalizacijnykh procesiv: VI Vseukrajins'ka naukovo-praktychna konferencija studentiv ta aspirantiv* (Ukraine, Cherkasy, April 20–21, 2017), Cherkasy: UBS, pp. 65–68.
14. Reznichenko A.V., Petrovsjka O.G. (2016) *Efektynnistj vykorystannja resursnogho potencialu pidpryjemstva-sub'jekta zovnishnjoeconomichnoji dijalnosti* [Efficiency of the use of resource potential of the enterprise with international economic activity]. *Visnyk Khmel'nyts'kogo nacional'nogho universytetu*, vol. 5, no. 1, pp. 145–149.
15. Hoque A. (2018) The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*, vol. 2, no. 1, pp. 1–14.
16. SSSU (2021) *Indeksy spozhyvchykh cin na tovary ta poslughy u 2001–2019 rr.* [Indexes of prices on goods and services in 2001–2019]ю Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ct/cn\\_rik/icsR/xls/isc\\_tp\\_gr\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ct/cn_rik/icsR/xls/isc_tp_gr_u.xls) (assessed 10 April 2021).
17. Chaddock R.E. (1925) *Principles and Methods of Statistics*. Cambridge: The Riverside Press.

**Аннотация.** Стаття посвящена оцінці ефективності діяльності підприємств малого і середнього бізнесу (ПМСБ). Авторами определена ефективність діяльності ПМСБ як категорія, характеризує його здатність створювати і максимізувати додану вартість продукції, забезпечуючи економічні і соціальні інтереси його власників і працівників. По результатам галузевої оцінки ефективності діяльності вибірки ПМСБ Одеського регіону за період 2013–2019 гг., проведеної з використанням розробаного авторами методического підходу к оцінці ефективності діяльності ПМСБ і других інструментів, установлені общие тенденції в ее динаміці, структурні зсуви і определений парадокс, который был назван авторами «опозитным эффектом», который заключается в нетипичном воздействии живого труда и его оплаты на эффективность и продуктивность деятельности ПМСБ Украины.

**Ключевые слова:** эффективность деятельности, предприятия, малый и средний бизнес, добавленная стоимость.

**Summary.** The authors conducted a sectoral measuring the performance of SMEs sample of the Odessa region for 2013-2019. The study found that all absolute and relative performance indicators increased. However, given the inflation rate for the period under review, the real level of absolute value-added decreased. The growth of absolute efficiency, i.e. the share of value-added in the price of goods and services SMEs was low (by 4.1%), but against the background of the crisis in the economy, this fact is positive and indicates an improvement in the ability of SMEs to create value-added. It was also found that during the studied period in the sectoral structure of performance of SMEs there were significant changes, which were manifested, in particular, in the change of leaders from transport, warehousing, postal and courier activities in 2013 to financial and insurance activities in 2019. Increase in performance for the entire sample in 2019 was due to two industries - financial and insurance activities and the processing industry. In addition, during the study period there was a reduction in the spread of performance scopes, i.e. equalization of performance within each industry. The authors found a certain paradox, which is that the increase in the labor productivity at SMEs leads to a reduction in the value-added of products (services) they produce. This paradox is called by the authors as "opposite effect", which is a phenomenon of atypical influence of individual components on the business performance. Moreover, it was reinforced by the atypical link between salaries and labor productivity, which appeared in 2019, and shows that wage growth not only does not stimulate an increase in labor productivity, but, on the contrary, leads to its reduction with a high degree of probability. Hence, the industries in which SMEs paid employees the highest salaries in 2019 had the lowest level of labor productivity and, conversely, the industries with the lowest salaries had the highest labor productivity among other industries studied. Thus, the features of the forming the performance of SMEs are the identified general trends in its dynamics, structural changes and a certain paradox, which is the atypical impact of labor and salary on performance and productivity in this sector of Ukraine's economy.

**Keywords:** business performance, enterprises, small and medium business, value-added.

**Коренюк П.І.**

*д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування, Дніпровський державний технічний університет*

**Korenyuk Petro**

*Dnipro State Technical University*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8321-3199>

**Чернявський М.В.**

*аспірант, Дніпровський державний технічний університет*

**Chernyavskyy Mark**

*Dnipro State Technical University*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОГНІТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

### MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF COGNITIVE MODELING

**Анотація.** У статті визначено взаємозв'язок між організаційними змінами та організаційним розвитком підприємств, що впливають на формування системи обґрунтування управлінських рішень. Розглянуто фактори когнітивної моделі управління організаційним розвитком підприємств та досліджено вплив на формування системи управління організаційним розвитком на основі когнітивного моделювання. Доведено, що у пропонованій системі управління організаційним розвитком підприємств цільовим фактором є рівень прийняття управлінських рішень. Визначено перспективи подальших досліджень: розроблення альтернативних сценаріїв управління організаційним розвитком підприємств залежно від впливу різноманітних чинників на основі когнітивного моделювання, визначення відповідних інструментів організаційних змін.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, система управління, когнітивна модель, фактори-індикатори.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах турбулентних змін кожне підприємство намагається не лише вижити, а й отримати конкурентні переваги з метою максимізації прибутку. Це неможливо без організацій-

ного розвитку підприємства, який завжди призводить до організаційних змін. Неупорядковані організаційні зміни можуть призвести до хаосу, тільки формування механізму управління організаційним розвитком підприємства дає змогу здійснити ефективні організаційні зміни, які здатні реалізувати цілі діяльності суб'єкта господарювання.

Одним із напрямів подолання хаотичних турбулентних організаційних змін на підприємстві є визначення чинників, що впливають на цей процес. Застосування різноманітних методів та інструментів у цій предметній площині дає змогу вирішити це актуальне завдання.

Складнощі аналізу процесів управління організаційного розвитком підприємств зумовлені низкою особливостей, властивих цьому напрямку, а саме: різновекторністю процесів діяльності, що здійснюються, та встановлення взаємозв'язку, в силу чого неможливо виділення та ґрунтовне дослідження окремих явищ, які мають розглядатися як ціле; відсутністю достатньої кількості інформації щодо динаміки процесів, що

змушує переходити до якісного аналізу цих процесів; мінливістю характеру процесів у часі тощо.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням проблем управління організаційним розвитком підприємств займаються багато науковців. У рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі.

Так, Г.О. Швіндіна наголошує, що систему управління організаційним розвитком підприємства необхідно орієнтувати на стратегічні потреби [12]. Автор зосереджує дослідження на подоланні стратегічного розриву в інформаційному просторі підприємства та пропонує застосувати систему збалансованих показників. Вона вважає, що це дасть змогу реалізувати стратегічний прорив із метою здійснення радикальних організаційних змін на підприємстві. На нашу думку, саме здійснення радикальних організаційних змін на підприємстві може призвести до хаосу; необхідна більш детально опрацьована методика керування цими змінами, визначення чинників, які можуть бути слабко керованими. Помилково застосувати систему збалансованих показників (Balanced ScoreCard, BSC): дана система орієнтовна на стабільні організаційні зміни та нездатна вирішити проблеми радикальних змін.

О.С. Свістунов теоретично обґрунтував, що технологічний розвиток підприємств машинобудівної галузі передбачає вдосконалення виробничого процесу, пошук нових технологічних рішень, модернізацію основних виробничих засобів, розроблення й упровадження нових технологічних процесів, нових інформаційних технологій, обчислювальної техніки і сучасних виконавчих механізмів [9]. Автор запропонував та визначив основні засади концепції системно-компонентного розвитку технологічних процесів підприємств машинобудівної промисловості. Безумовно, технологічний чинник організаційного розвитку є пріоритетним для промислових підприємств. Однак якщо враховувати тільки цей чинник, це значно звужує можливості здійснювати управління системним організаційним розвитком.

Н.С. Степанюк розглядає теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні

засади управління розвитком сільськогосподарського підприємства, визначає особливості розвитку підприємства агропромислового комплексу в сучасних умовах [10]. На основі аналізу організаційної інфраструктури автор пропонує основні напрями організаційного розвитку на прикладі конкретного підприємства. На нашу думку, для визначення напрямів організаційного розвитку недостатньо застосувати тільки аналіз «поточний стан – бажаний», особливо без обґрунтування змісту авторського поняття «сліпий механізм».

Н.В. Корнілова визначила загальні цільові настанови підприємства, які становлять комплекс стратегічних цілей його організаційного розвитку, та розглянула загальну структуру системи стратегічного управління організаційним розвитком туристичного підприємства [7]. Однак дане дослідження має «сліпі плями» у науковому обґрунтуванні наданих рекомендацій. Недостатньо розглядати тільки три функції управління організаційним розвитком підприємства: планування, моніторинг, регулювання. Тільки врахування всіх функцій управління (облік, аналіз, організація, мотивація, планування, регулювання) дасть змогу побудувати ефективну систему управління організаційним розвитком підприємства. Також необхідно чітко відокремити зовнішні та внутрішні чинники впливу на організаційний розвиток підприємства. Ця необхідність визначена можливістю підприємства здійснювати вплив на ці чинники з метою активізації факторів-стимуляторів та нівелювання факторів-дестимуляторів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне науковому доробку та практичній значущості отриманих результатів науковців, необхідно зазначити, що певне коло завдань побудови універсальної методики оцінювання чинників впливу на організаційний розвиток підприємства залишається розробленим недостатньо. Особливо можливість визначення управлінських рішень щодо управління організаційним розвитком підприємства з урахуванням основних процесів, що відбуваються як усередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі.



**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розроблення теоретичних, методологічних положень та практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства на основі когнітивного моделювання.

**Виклад основного матеріалу.** Для визначення чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на організаційний розвиток підприємства можна застосувати багато методик та інструментів [1–3; 6; 8]. Одним із них є когнітивне моделювання [4].

Одним із перспективних підходів до аналізу динамічно розвинутих систем, до яких відноситься й організаційний розвиток, є аналіз на основі когнітивних карт [5]. Він заснований на понятті когнітивної карти, яка є моделлю уявлень та знань експертів про закони розвитку та властивості ситуації, що аналізується, у вигляді елементарних семантичних категорій, що пов'язані співвідношеннями [11]. Когнітивну карту можна подати у вигляді орієнтованого графа (рис. 1).

У побудованій моделі (рис. 1) цільовим фактором виступає рівень прийняття управлінських рішень, а інші досліджувані чин-

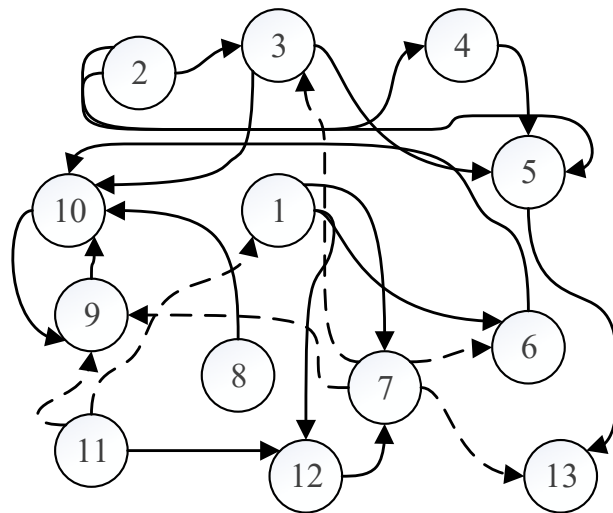
ники є керованими. При цьому визначено як негативний вплив, так і позитивний вплив на організаційний розвиток підприємств.

Статичний аналіз когнітивної моделі міжсекторної взаємодії у сфері організаційного розвитку підприємств дав змогу визначити фактори, що сприяють або перешкоджають розвитку.

Визначимо діапазони показників-індикаторів управління організаційним розвитком підприємств (рис. 2, 3).

На основі аналізу дослідження проблем організаційного розвитку підприємств та їх розв'язання зроблено висновок про доцільність розроблення математичного забезпечення на основі синтезу методологій передбачення та когнітивного моделювання. Проблема зумовлена тим, що на етапі передбачення будуються лише альтернативи сценаріїв. Залучення когнітивного моделювання надає можливість обґрунтовано побудувати сценарії розвитку бажаного майбутнього та шляхи їх реалізації.

**Висновки і пропозиції.** За результатами проведеного когнітивного аналізу підприємства мають можливість отримувати нові аттрактори організаційного розвитку, вико-



**Рис. 1. Когнітивна карта формування системи обґрунтування управлінських рішень щодо запровадження організаційних змін на підприємстві**

Вершини графа: 1 – рівень прийняття управлінських рішень; 2 – тривалість впливу; 3 – масштабність дій; 4 – соціальна орієнтація процесу; 5 – оперативність регулювання; 6 – періодичність здійснення; 7 – ризик виникнення опору; 8 – тип організаційних змін; 9 – швидкість здійснення змін; 10 – форми управління змінами; 11 – проблеми, які виникають під час запровадження організаційних змін; 12 – роль лідера в організаційних перетвореннях; 13 – провідні тенденції в управлінні організаційними змінами..

*Джерело: авторська розробка*

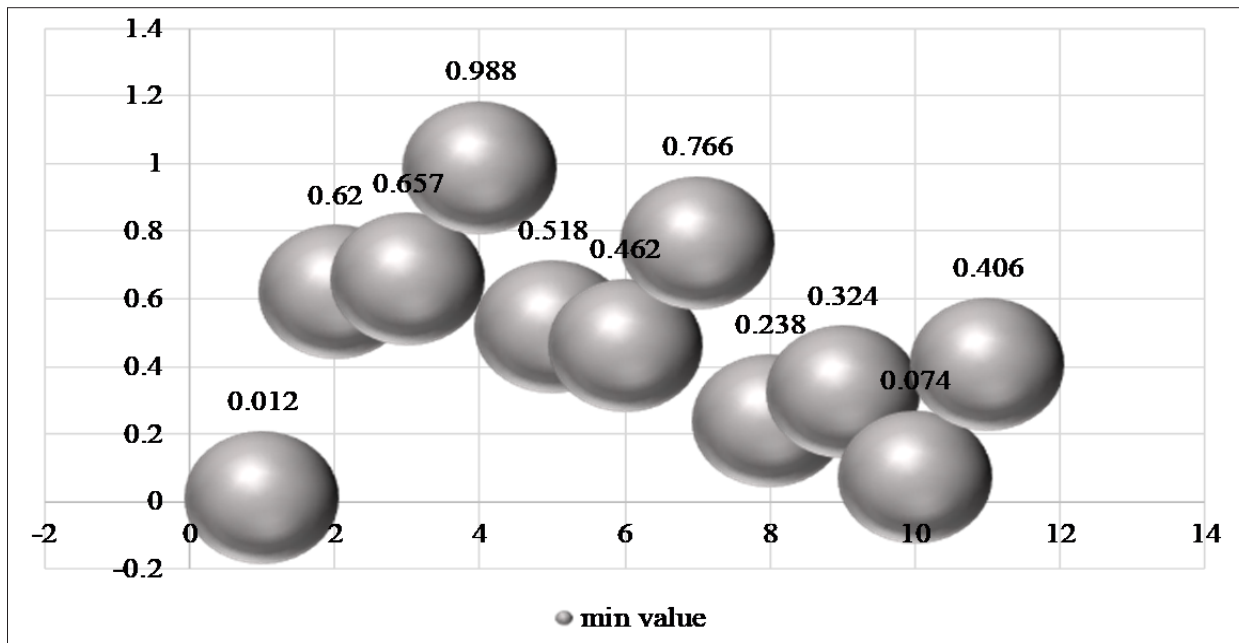


Рис. 2. Мінімальне значення факторів управління організаційним розвитком підприємств

Джерело: авторська розробка

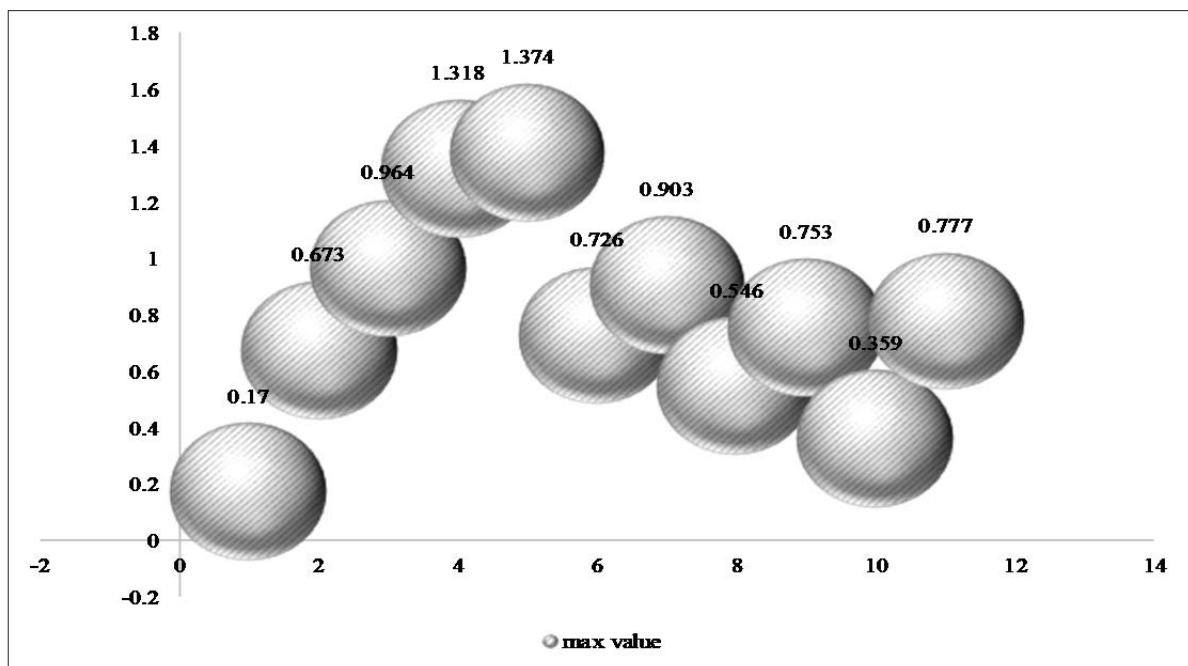


Рис. 3. Максимальне значення факторів управління організаційним розвитком підприємств

Джерело: авторська розробка

ристання яких дасть змогу оцінити існуюче оточення й адаптуватися або змінюватися відповідно до його вимог із найменшими витратами.

Отже, когнітивність може бути використана як один із напрямів регуляції активності підприємств, що виражає специфіку реалізуючих її засобів відображення й

моделювання їх організаційного управління розвитком. Когнітивність впливає на саморегуляційні процеси формування мети і доцільності інноваційного управління розвитком підприємств, формування моделей діяльності та визначення формату виконавчих дій із метою досягнення ефективних результатів.

Перспективою подальших досліджень є формування альтернативних сценаріїв управління організаційним розвитком підприємств залежно від впливу різноманітних чинників на основі когнітивного моделювання, визначення відповідних інструментів організаційних змін.

### Література:

1. Гончаров Ю.В. Проблеми та перспективи організаційного розвитку енергетичних холдингів України. *Економічний простір*. 2017. № 120. С. 110–120.
2. Греськів О.Б. Організаційний потенціал соціально-економічних систем: теоретико-методологічний аспект. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. № 1–2. С. 164–171.
3. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 55–59.
4. Кадієвський В.А., Перхун Л.П. Когнітивне моделювання прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2016. № 3. С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.35350/2409-8876-2019-14-1-70-81> (дата звернення: 26.03.2021).
5. Казимир В., Посадська А. Дослідження когнітивних карт методом імітаційного моделювання. *Технічні науки та технології*. 2017. № 1. С. 98–105.
6. Коренюк П.І., Чекалова Н.Е., Лагода Л.В. Удосконалення управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПАТ «Українська залізниця». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. № 33. С. 4–12.
7. Корнілова Н.В. Загальна постановка завдання стратегічного управління організаційним розвитком туристичного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 19(1). С. 99–102.
8. Миколайчук І.П., Кандагура К.С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. № 4. С. 112–120.
9. Свістунов О.С. Концептуальні основи управління організаційним розвитком технологічних процесів підприємств машинобудівного комплексу. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 112–118. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-18> (дата звернення: 26.03.2021).
10. Степанюк Н.С. Особливості управління організаційним розвитком сільськогосподарського підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 136–138.
11. Терентьев О.М., Просьянкіна-Жарова Т.І., Савастьянов В.В. Застосування когнітивного та ймовірнісного моделювання в задачах формування сценаріїв розвитку соціально-економічних систем. *Наукові вісті Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 5. С. 37–47.
12. Швіндіна Г.О. Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 60–64.

DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2017.1-09> (дата звернення: 26.03.2021).

### References:

1. Honcharov Yu.V. (2017) Problemy ta perspektyvy orhanizatsiynoho rozvytku enerhetychnykh kholdynhiv Ukrainy [Issues and prospects for the organizational development of energy holding companies in Ukraine]. *Economic scope*, no. 120, pp. 110–120.
2. Hreskiv O.B. (2017) Orhanizatsiyni potentsial sotsialno-ekonomichnykh system: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Organizational potential of socio-economic systems: theoretical-methodological aspect]. *Scientific papers of Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*, no. 1–2, pp. 164–171.
3. Zabrodska H.I., Zabrodska L.D. (2017) Orhanizatsiyni rozvytok pidpriemstva: osnovy vyznachennia definitysi [Organizational development of an enterprise: basics of definitions determination]. *Young scientist*, no. 4, pp. 55–59.
4. Kadiievskiy V.A., Perkhun L.P. (2016) Kohnityvne modeliuвання pryiniattia upravlinskykh rishen na pidpriemstvi [Cognitive modeling of management decision making at enterprises]. *Scientific bulletin of the national academy of statistics, accounting and audit collected scientific papers*, no. 3, pp. 48–56. Available at: DOI: <https://doi.org/10.35350/2409-8876-2019-14-1-70-81> (accessed 26 March 2021).
5. Kazymyr V., Posadska A. (2017) Doslidzhennia kohnityvnykh kart metodom imitatsiynoho modeliuвання [Esearching the cognitive maps by simulation modeling]. *Technical sciences and technologies*, no. 1, pp. 98–105.
6. Koreniuk P.I., Chekalova N.E., Lahoda L.V. (2018). Udoskonalennia upravlinnia orhanizatsiynym rozvytkom pidpriemstva na prykladi PAT Ukrainaska zaliznytsia [Improvement of the management of the organizational development of the enterprise on the example of PJSC “Ukrainian Railway”]. *International humanitarian university herald. economics and management*, no. 33, pp. 4–12.
7. Kornilova N. V. (2016) Zahalna postanovka zavdannia stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiynym rozvytkom turystychnoho pidpriemstva [General goal setting for strategic management and development of tourism enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson state university. Series «Economic sciences»*, no. 19(1), pp. 99–102.
8. Mykolaichuk I.P., Kandahura K. S. (2019) Upravlinnia kadrovymy zminamy v systemi orhanizatsiynoho rozvytku pidpriemstva [Personal changes management in the system of organizational development of the enterprise]. *Bulletin of Lviv polytechnic national university. Series: “Economics and Management Issues”*, no. 4, pp. 112–120.
9. Svistunov O.S. (2020) Kontseptualni osnovy upravlinnia orhanizatsiynym rozvytkom tekhnolohichnykh protsesiv pidpriemstv mashynobudivnoho kompleksu [Conceptual fundamentals of the organizational development management of technological processes at the enterprises of the machine-building complex]. *Economic scope*, no. 164, pp. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-18> (accessed 26 March 2021).
10. Stepaniuk N.S. (2017) Osoblyvosti upravlinnia orhanizatsiynym rozvytkom silskohospodarskoho pidpriemstva [Features of management by the organizational development of agricultural enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky national university. Series: “Economic science”*, no. 2, pp. 136–138.
11. Terentiev O.M., Prosiiankina-Zharova T.I., Savastianov V.V. (2016) Zastosuvannia kohnityvnoho ta ymovirnisnoho modeliuвання v zadachakh formuvannia stsenariiv rozvytku

sotsialno-ekonomichnykh system [Application of cognitive and probabilistic modeling in tasks of formation of scenarios for the development of socio-economic systems]. *Scientific news of the National Technical University of Ukraine Kyiv Polytechnic Institute*, no. 5, pp. 37–47.

12. Shvindina H.O. (2017) Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom v umovakh stratehichnoho rozryvu [Management of organizational development in a strategic gap]. *Visnyk of Sumy State University*, no. 1, pp. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2017.1-09> (accessed 26 March 2021).

**Аннотация.** В статье определена взаимосвязь между организационными изменениями и организационным развитием предприятий, которые влияют на формирование системы обоснования управленческих решений. Рассмотрены факторы когнитивной модели управления организационным развитием предприятий и исследовано влияние на формирование системы управления организационным развитием на основе когнитивного моделирования. Доказано, что в предложенной системе управления организационным развитием предприятий целевым фактором является уровень принятия управленческих решений. Определены перспективы дальнейших исследований: разработка альтернативных сценариев управления организационным развитием предприятий в зависимости от влияния различных факторов на основе когнитивного моделирования, определение соответствующих инструментов организационных изменений.

**Ключевые слова:** организационное развитие, система управления, когнитивная модель, факторы-индикаторы.

**Summary.** The article identifies the interrelation between organizational changes and the organizational development of enterprises that affect the formation of the system for substantiation of management decisions. It has been proven that within the confines of cognitive modeling there exists a possibility for determining management decisions in respect of implementation of management of organizational development of the enterprise with account for primary processes that occur both within the enterprise and in its external environment. It is determined that the baseline for the cognitive approach is comprised by the complex system model in the form of a cognitive map. It is emphasized that the indeterminacy of a reference model is manifested in the insufficient completeness of information related to parameters of broadness of the range of services rendered by enterprises, quality of their provision as well as the socio-economic situation in the regions of the country and their areas of influence. Indeterminacies in modeling the anticipated state of enterprises emerge in the process of searching for an optimum combination of organizational measures for the most efficient solution to problems pertaining to the development of the sphere. Factors of the cognitive model of management of the organizational development of enterprises are investigated within the scope of the paper. The article studies the impact of 13 factors of internal business environment upon the formation of the system of management of organizational development of enterprises on the basis of impulse modeling. It is proven that within the system of management of organizational development of enterprises the target factor is the «Level of management decision making» while other factors under scrutiny are the guided ones. Employing namely the dynamic analysis allows to determine stabilizing and destabilizing factors of impact upon the organizational development of enterprises. The range of variation for indicator factors of management of organizational development of enterprises in the «min-max» system are identified within the framework of the article. Prospects of further research consist in the studies of the formation of alternative scenarios for management of organizational development of enterprises depending on the impact of diverse factors on the basis of cognitive modeling and determining the corresponding tools of organizational changes.

**Keywords:** organizational development, management system, cognitive model, indicator factors.

**Стаматін О.В.**

*к.е.н., приватний підприємець*

**Stamatın Oleksandr**

*Candidate of Economic Sciences, Private Entrepreneur*

**Сухонос М.К.**

*д.т.н., професор,*

*проректор з наукової роботи,*

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

**Sukhonos Mariia**

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## СИСТЕМА ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ МІСТА ХАРКІВ

### TRANSPORTATION SYSTEM OF THE CITY OF KHARKIV

**Анотація.** Статтю присвячено проблематиці формування теоретичних засад та методологічних підходів до наукового забезпечення економіко-статистичного висвітлення проблем функціонування системи громадського пасажирського транспорту на прикладі міста Харкова, де громадський транспорт представлений майже максимальною кількістю його видів: комунальні трамваї, тролейбуси, метрополітен та приватні автоперевізники. В основу уявлення системності транспортної системи міста покладено територіальний принцип та її інтермодальність, а загальним показником рівня розвитку територіальної транспортної системи є її збалансованість. Однак територіальні транспортні системи України недостатні для пропуску існуючих потоків, проектування та утримання об'єктів транспортної інфраструктури і транспортних засобів не забезпечують безпечно й комфортно пересування пасажиром, а вплив існуючого автотранспорту негативно впливає на довкілля. Як впливає з проведеного дослідження, їх незадовільний стан зумовлений факторами несаможиттєвості та залежності від дотацій із міського бюджету, що пояснюється невваженою державною політикою у сфері тарифоутворення, недостатніми темпами оновлення рухомого складу та транспортної інфраструктури, нескрізним упровадженням системи безготівкової оплати за проїзд, недосконалістю методів і способів управління підприємствами як єдиною інтермодальною системою.

**Ключові слова:** інтермодальні територіальні транспортні системи, громадський транспорт, система транспортного обслуговування, пасажироперевезення, збалансованість.

**Постановка проблеми.** Транспортна система у традиційному розумінні забезпечує пересування людей і переміщення матеріальних об'єктів за допомогою або без допомоги транспортних засобів. В основі уявлення системності транспортної системи міста лежить територіальний принцип, відповідно до цього територіальна транспортна система міста – це сукупність об'єктів транспортної інфраструктури, транспортних засобів, а також суб'єктів транспортної інфраструктури і транспортних засобів, що функціонують у територіально обмеженому соціально-економічному просторі. Сучасні територіальні транспортні системи є інтермодальними, оскільки для здійснення міського руху використовуються різні види транспорту, які взаємодіють один з одним. Загальним показником рівня розвитку територіальної транспортної системи статусу міста (сучасного і перспективного) є її збалансованість. Однак територіальні транспортні системи України не відповідають цьому критерію, оскільки: масштаби транспортних мереж окремих територій

недостатні для пропуску існуючих потоків, а їх структури не відповідають функціям, які вони виконують; проектування й утримання об'єктів транспортної інфраструктури і транспортних засобів не забезпечують безпечно та комфортно пересування пасажиром індивідуального моторизованого транспорту, пасажиром громадського транспорту, велосипедистам та пішоходам, а також не враховують їхні фізичні можливості; громадський пасажирський транспорт не надає всім громадянам доступні й якісні (у фінансовому, фізичному, технічному відношенні) послуги і не може виступати прийнятною альтернативою індивідуальним автомобілям, що призводить до перевантаження вулично-дорожньої мережі; рух транспорту по вулицях і дорогах недостатньо регулюється засобами організації дорожнього руху, що не сприяє ефективному використанню наявної вулично-дорожньої мережі, скороченню числа заторів, а також ослабленню впливу автотранспорту на навколишнє середовище.

Вирішення зазначених питань потребує комплексного підходу, передусім, із погляду створення системного управлінського механізму для балансування територіальної транспортної системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам функціонування й розвитку елементів територіальних транспортних систем присвячено роботи багатьох вітчизняних та закордонних дослідників. Так, окремі питання недостатньої оптимізації діяльності громадського пасажирського транспорту: невідповідність між попитом та пропозицією на транспортні послуги, недосконалі маршрутна мережа, неузгодженість розкладів руху між різними видами громадського транспорту, дублювання маршрутів, фінансова нестабільність галузі та відсутність єдиної електронної системи оплати транспортних послуг стали предметом широкої дискусії в науковій періодиці.

Так, О.Ю. Палант [1] докладно аналізує напрями та стратегії системної модернізації міського електричного транспорту; сучасними проблемами та перспективами її розвитку опікуються К.В. Гнедіна [2] та В.С. Постніков [3]. Н.В. Доброва та ін. [4]

окреслили напрями вдосконалення діяльності міського електротранспорту; О.В. Димченко та А.С. Курду [5] обґрунтували тенденції його подальшого розвитку. Систему транспортного обслуговування м. Києва та попит на послуги міського електротранспорту нашої столиці оцінили В.П. Власова [6] та Є.Н. Водовозов [11]. Європейським досвідом розвитку транспортного сектору економіки поділилися автори робіт [7–9]. Метрополітен як єдина транспортна система розглянуто в роботах [12; 13]. Автори даної статті не оминули увагою книгу [10], що вже стала класикою економіки транспорту. Аналіз показників якості транспортного обслуговування, яким зараз приділяється багато уваги, сконцентрований у роботі [14].

Визнаючи високу теоретичну обґрунтованість і практичну цінність результатів наявного наукового доробку, слід зазначити, що дотепер комплексно не вирішено проблему управління територіальними транспортними системами для забезпечення їх рівня розвитку статусам окремих територіальних утворень, тобто збалансованості, що у тому числі передбачає вирішення проблем підвищення ефективності функціонування підприємств громадського пасажирського транспорту незалежно від форм власності й створення комфортних, якісних, економічно обґрунтованих умов для мешканців.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В основі вищезазначеної проблеми лежить низка базових завдань, зокрема економіко-статистичного характеру, які потребують детального вивчення, а саме: структура транспортних послуг окремих територій; розподіл пасажиропотоків, відповідно, й грошових потоків між видами транспорту та перевізниками за певний період часу; кількість маршрутів громадського транспорту на кожній території, визначення їх рентабельності з урахуванням соціальної компоненти; аналіз конкуренції ринку транспортних послуг тощо. Також недостатньо висвітлено економічний аспект проблеми функціонування громадського пасажирського транспорту як ключового учасника територіальної транспортної системи: принципи й механізми формування

грошових потоків, рентабельність (фактична й перспективна) видів міського громадського транспорту, потреба у дотаціях. Розгляду саме цих базових питань (на прикладі функціонування системи громадського пасажирського транспорту міста Харкова) присвячено дану статтю.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є формування теоретичних засад та методологічних підходів до наукового забезпечення економіко-статистичного висвітлення проблем функціонування системи громадського пасажирського транспорту міста Харкова, де представлений громадський транспорт майже максимальною кількістю видів: комунальним (трамвай, тролейбус та метрополітен) і приватними автоперевізниками.

**Виклад основного матеріалу.** До складу системи громадського пасажирського транспорту міста Харкова входять такі види транспорту: наземний електричний транспорт – тролейбус, трамвай; метрополітен; автотранспорт.

Результати досліджень по пасажироперевезеннях за видами міського громадського

транспорту м. Харкова у досліджуваній період представлено в табл. 1, на рис. 1 цей показник відображено у відсотках (по роках).

Система міського громадського транспорту Харкова за його видами характеризується такими показниками:

1. Харківський метрополітен є основою транспортно-комплексу міста, який включає три лінії експлуатаційною довжиною 38,7 км, 30 станцій із трьома пересадочними вузлами. На балансі метрополітену знаходяться два електродепо з парком рухомого складу 326 вагонів, тунельні споруди довжиною 101,54 км, ескалатори в кількості 45 одиниць та інше технологічне обладнання для забезпечення життєдіяльності підприємства як у нормальних умовах експлуатації, так і в умовах надзвичайних ситуацій. Лінії метрополітену оснащено системами автоматичного регулювання швидкості руху поїздів за відключеного автоматичного блокування і погашених вогнів світлофорів. Усі вестибюлі і платформи станцій обладнано системами відеоспостереження для контролю й оперативного реагування на зміну пасажиропотоку.

Таблиця 1

Обсяги пасажироперевезень міським громадським транспортом м. Харкова по роках, млн пасажирів

Види міського громадського транспорту	2016	2017	2018	2019	2020
Всього	520,1	518,4	526,5	456,9	310,4
– наземний електротранспорт	248,6	246,0	240,1	191,4	153,9
із них:					
– тролейбус	144,8	141,6596	131,8868	103,0499	76,6099
– трамвай	103,8	104,9022	108,228	88,3548	77,2455
– метрополітен	206,3	212,9	223,0	212,8	128,1
– автотранспорт	65,2	59,5	63,4	52,6	28,4

Джерело: авторська розробка

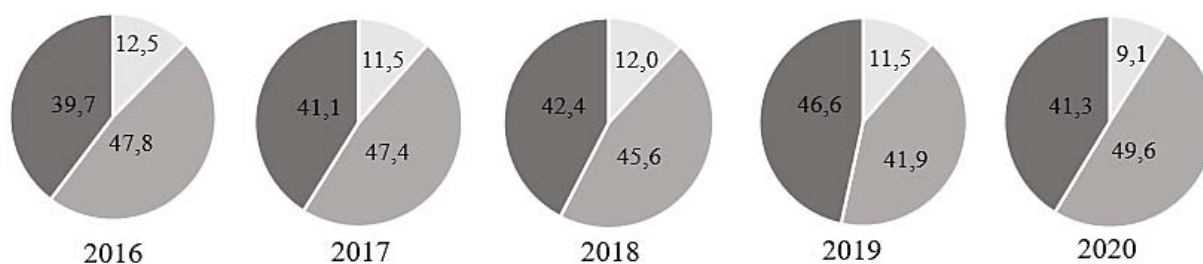


Рис. 1. Обсяги пасажироперевезень міським громадським транспортом м. Харкова по роках, % (□ – автотранспорт; ■ – наземний електротранспорт; ■ – метрополітен)

Джерело: авторська розробка

Рухом поїздів, роботою ескалаторів, пристроїв електропостачання, основної вентиляції, системами водопостачання та каналізації керує оперативний персонал за допомогою автоматизованої системи диспетчерського управління на базі персональних комп'ютерів, об'єднаних в єдиний диспетчерський центр (ЄДЦ) керування технологією перевезень.

Унаслідок тривалої експлуатації (понад 45 років) знос рухомого складу становить 94,5%, ескалаторного господарства – 79,2%, вентиляційного устаткування – 90,8%, технологічного транспорту – 92,5%.

Для приведення основних технічних засобів до вимог безпечної експлуатації кожного року в рамках «Програми будівництва та розвитку Харківського метрополітену на 2010–2020 роки» виконуються ремонтні роботи. Грошовий обсяг ремонтних робіт представлено в табл. 2.

Із метою оновлення рухомого складу та розширення метрополітену продовжується співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями за такими інвестиційними проектами: «Оновлення рухомого складу Харківського метрополітену», у рамках якого за рахунок залучених кредитних коштів Європейського інвестиційного банку в сумі 45,0 млн євро заплановано придбання 35 нових вагонів разом із запасними частинами та витратними матеріалами, обладнанням та інструментами для виконання їх технічного обслуговування та ремонту; «Розширення метрополітену у м. Харкові» («Подовження третьої лінії метрополітену у м. Харкові») між Україною, Європейським банком реконструкції та розвитку і Європейським інвестиційним банком на загальну суму 320,0 млн євро, який передбачає подов-

ження на 3,47 км третьої лінії Харківського метрополітену від станції «Метробудівників» до станції «Одеська», будівництво двох нових станцій «Державінська» та «Одеська» та електродепо «Олексіївське» та придбання рухомого складу метрополітену.

Так, у 2020 р. підприємством сплачено по розрахунках з ЄБРР 73,8152 млн грн: відсотки за користування кредитом та комісія за резервування коштів – 71 987,9 тис грн, маржа Мінфіну – 3,2 тис грн, пені, штрафи за невиконані зобов'язання – 1 824,1 тис грн.

2. Харківський наземний громадський електротранспорт представлений п'ятьма комунальними підприємствами: КП «Тролейбусне депо № 2», КП «Тролейбусне депо № 3», КП «Салтівське трамвайне депо», КП «Жовтневе трамвайне депо» та КП «Міськелектротранссервіс». Станом на 2020 р. вони мають таку інфраструктуру та основні показники функціонування (табл. 3).

Станом на 01.01.2021 на балансі КП «Міськелектротранссервіс» знаходиться 217,207 км трамвайних колій, 414 комплектів стрілочних переводів і 93 одиниці перетинів, а також 967 зупиночних пунктів міського пасажирського транспорту. Протяжність контактної мережі в однопровідному обчисленні становить 743,56 км, у тому числі по трамваю – 216,72 км, по тролейбусу – 526,84 км. Протяжність високочольних кабельних ліній (6–10 кВ) – 300,9 км, кабельних ліній постійного струму (600 В) – 344,8 км. Кількість тягових підстанцій – 59 од. з установленою потужністю 193,8 тис кВт, а також дев'ять комплектів телеуправління. Із метою підвищення рівня регулярності та забезпечення стабільності руху на маршрутах увесь рухомий склад обладнано мобільними GPS-терміналами.

Таблиця 2

**Обсяги ремонтних робіт по роках, млн грн**

Види ремонтних робіт	2016	2017	2018	2019	2020
Усього	179,6	231,571	204,6175	253,567	83,0911
капітальний та середній ремонт рухомого складу		151,9318	132,5757	178,6946	40,9984
ремонт ескалаторів		11,3872	19,2154	30,8504	9,4817
ремонт станцій, вузлів пересадок		20,0583			
ремонт устаткування та обладнання тощо, усього		35,2753	38,9981	44,022	21,9043
заміна рейок		12,9181	13,8283		10,7067

Джерело: авторська розробка



## Основні економічні показники функціонування наземного електротранспорту м. Харкова

Комунальні підприємства електротранспорту	Кількість маршрутів, шт.	Інвентарний парк рухомого складу, шт.	Середній щодобовий випуск на лінію, шт.	Середня кількість працюючих, осіб	Середньомісячна заробітна плата, грн
Тролейбусне депо № 2	13	149	74	484	10 282,7
Тролейбусне депо № 3	13	88	75	343	13 964,5
Салтівське трамвайне депо	7 трамвайних, 2 тролейбусних	11 тролейбусів, 136 трамваїв, із них орендованих 11	102	560	10 848,5
Жовтневе трамвайне депо	7	на балансі 119 та орендованих 18	79	487	10 988,0
Міське електро-транссервіс		20 (технічні вагони)		637	14 439,2

Джерело: авторська розробка

Рухомий склад підприємств за досліджуваний період значно оновився. Так, у рамках інвестиційного проєкту «Оновлення тролейбусного парку м. Харкова» КП «Тролейбусне депо № 2» продовжило співпрацю з Європейським банком реконструкції та розвитку. Протягом 2020 р. підприємством отримана остання вибірка кредиту в сумі 784 265,35 євро (4 667 947,36 грн) та отримано 19 одиниць тролейбусів марки «Богдан Т701117». Протягом 2019–2020 рр. за інвестиційним проєктом отримані та працюють на лінії 57 одиниць тролейбусів марки «Богдан Т701117», а з 13.01.2020 в місті Харкові відкрито новий тролейбусний маршрут № 47 від станції метро «Героїв Праці» до Північної Салтівки-2.

У рамках інвестиційного проєкту «Міський громадський транспорт України» та його підпроєкту «Придбання рухомого складу міського електротранспорту (тролейбусів)» вартістю 10,0 млн євро за рахунок кредитних коштів Європейського інвестиційного банку для КП «Тролейбусне депо № 3» заплановано поставку 49 одиниць тролейбусів марки «Богдан Т701117», з яких 37 односекційних та 12 двосекційних. Станом на 01.01.2021 отримано п'ять нових односекційних тролейбусів із низьким рівнем підлоги.

Для поліпшення якості надання транспортних послуг, наближення їх до європейських стандартів, а також підвищення рівня безпеки та зменшення негативного

впливу на навколишнє природне середовище рішенням сесії Харківської міської ради від 26.02.2020 надано згоду КП «Салтівське трамвайне депо» на придбання 50 одиниць тролейбусів з автономним ходом. Підприємством укладено договір фінансового лізингу з ПАТ «АБ «Укргазбанк» на суму 14,28 млн євро. Станом на 01.01.2021 підприємство отримало 13 одиниць тролейбусів, з яких 11 уже працюють на нових маршрутах міста: № 48 «Станція метро «Героїв Праці» – «Мікрорайон «Північна-5» та № 49 «Вул. Університетська» – Жихор (вул. Кутаїська)».

Для поліпшення технічного стану об'єктів інфраструктури наземного електротранспорту та відповідно до вимог чинних технічних норм підприємством «Міське електро-транссервіс» у 2020 р. виконувалися регламентні роботи з поточного утримання, обслуговування та ремонту інфраструктури міського наземного електричного транспорту (замінено 68 шпал, наплавлено 126 перетинів, 197 хрестовин, 191 стрілок трамвайних колій, відремонтовано 3 740 одиниць стрілочних переводів, замінено 31 од. дефектних опор контактної мережі та 3,2 км контактного проводу), а також виконано роботи з капітального ремонту 325,7 м трамвайних колій, будівництва та реконструкції 10 світлофорних об'єктів та роботи з реконструкції 51 зупиночного пункту, велику кількість зупиночних пунктів відремонтовано та на постійній основі здійснювалося їх приби-

рання з вивезенням 1 048 м<sup>3</sup> сміття. Для забезпечення безпеки дорожнього руху на світлофорних об'єктах м. Харкова встановлено 203 відеокамери, які дають можливість відстежувати щільність потоку машин, оптимізувати рух, фіксувати ДТП, чітко бачити номерні знаки на автотранспорті. Підприємством удосконалюється введена автоматизована система диспетчерського управління міським електричним транспортом, яка охоплює 13 трамвайних та 27 тролейбусних маршрутів. Система має можливість підключити до диспетчеризації 153 автобусні маршрути міста за умови розширення серверної бази та підключення до АСДУ робочих місць диспетчерів автотранспортних підприємств. За рахунок коштів бюджету м. Харкова придбано шість одиниць спецтехніки на суму 5 697,0 тис грн, у тому числі вантажний автомобіль-самоскид та п'ять вантажних автомобілів спеціалізованих аварійно-ремонтних.

Із метою підвищення якості та ефективності надання послуг із перевезення пасажирів міським електричним транспортом у метрополітені та на наземному електричному транспорті впроваджується система «Електронний квиток» – програмно-технічний комплекс, призначений для здійснення обліку наданих транспортних послуг у метрополітені, трамваї, тролейбусі за допомогою електронного квитка. У вестибюлях станцій метрополітену та на рухомому складі наземного електротранспорту встановлено та підключено валідатори, підключено термінали самообслуговування з продажу та поповнення електронного квитка. У 2020 р. на 28 станціях метрополітену введено оплату проїзду банківськими картками.

У зв'язку з Постановою Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» було припинено перевезення пасажирів Харківським метрополітенем та наземним громадським транспортом (із 17 березня 2020 р. по 24 травня 2020 р.). Унаслідок цього у 2020 р. Харківським метрополітенем перевезено 128 110,7 тис пасажирів, що на 39,8% менше, ніж у 2019 р. (див. табл. 1). Подібна ситуація склалася і для всіх інших видів громадського транспорту міста. Так, наприклад, доходи КП «Харківський метрополітен» від перевезення платних пасажирів у 2020 р. становили 773 428,2 тис грн, що на 37,7% менше, ніж у 2019 р.

Доходи від перевезення платних пасажирів усіма видами громадського транспорту м. Харкова по роках представлено в табл. 4.

Утрати доходів від перевезення пільгових категорій пасажирів відповідно до Програми сприяння безпечній життєдіяльності у сфері соціального захисту населення м. Харкова на 2017–2020 рр. та компенсація з боку Харківської міської ради за видами громадського транспорту міста по роках представлено в табл. 5.

Окрім того, Харківська міська рада щороку надає фінпідтримку комунальним підприємствам електротранспорту, яка спрямовується на погашення заборгованості за електроенергію та/або на виплату заробітної плати працівникам підприємств.

3. Мережею міських автобусних маршрутів загального користування в 2020 р. передбачена робота 153 маршрутів із випуском 752 од. рухомого складу. Усі 13 автопідпри-

Таблиця 4

Доходи від пасажироперевезень, млн грн

Види міського громадського транспорту	2016	2017	2018	2019	2020
– наземний електротранспорт	235,1	264,2	334,121	413,364	430,2307
з них:					
– тролейбус	134,8	152,3	183,97	222,2289	213,6011
– трамвай	100,3	111,9	150,151	191,1351	216,6296
– метрополітен	519,9	670,9	852,2	1241,9449	773,4282
– автотранспорт	190,3	224,4	258,2	264,3	161,1

Джерело: авторська розробка

Таблиця 5

Компенсації з міського бюджету (для комунального транспорту), млн грн

Види міського громадського транспорту	2016	2017	2018	2019	2020
– наземний електротранспорт	1,4417	35,4544	36,064	17,9793	50,9868
з них:					
– тролейбус	0,8033	21,2	21,6	10,8057	22,1246
– трамвай	0,6384	14,2544	14,464	7,1736	28,8622
– метрополітен	49,7173	83,72	137,7	58,2503	182,5031
	99,0745*	127,4*	208,6*	357,5114*	248,2225*

\*втрати доходів від перевезення пільгових категорій пасажирів

Джерело: авторська розробка

емств, які обслуговують зазначені маршрути, мають приватну форму власності та визначені відповідно до вимог Закону України «Про автомобільний транспорт» та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування» на конкурсній основі. Ними виконані умови проведених конкурсів, у тому числі в частині наявності матеріально-технічної бази, сертифікованого медичного обслуговування, забезпечення вимог безпеки на транспорті тощо. На автопідприємствах розроблені та затвер-

джені в установленому порядку паспорта автобусних маршрутів, що враховують вимоги безпеки пасажирських перевезень, і графіки режиму праці та відпочинку водіїв, проводяться додаткові інструктажі водіїв про особливості роботи в осінньо-зимовий період. За 2020 р. автотранспортними підприємствами перевезено 28,4 млн пасажирів, із них платних – 18,3 млн пасажирів. За надані послуги отримано доходи в сумі 161,1 млн грн.

Загальні фінансові показники діяльності підприємств міського громадського транспорту м. Харкова по роках відображено в табл. 6.

Таблиця 6

Фінансові показники діяльності підприємств міського громадського транспорту по роках, млн грн

Види міського громадського транспорту	2016			2017			2018			2019			2020		
	доходи	витрати	збитки (-) прибутки (+)	доходи	витрати	збитки (-) прибутки (+)	доходи	витрати	збитки (-) прибутки (+)	доходи	витрати	збитки (-) прибутки (+)	доходи	витрати	збитки (-) прибутки (+)
Наземний міський електричний транспорт	317,1	290,2	-66,2	439,9	606,0	-166,1	474,2	696,0	-221,7	446,2608	458,1643	-11,6953	479,704	569,2814	89,5774
– тролейбус	170,9	78,8	-1,0	246,6	282,2	-35,6	241,0	291,9	-50,9	237,3546	231,8413	+5,7215	235,9486	328,0437	-92,0951
– трамвай	146,2	211,4	-65,2	193,3	323,8	-130,5	233,2	404,1	-170,8	208,9062	226,323	-17,4168	243,7554	241,2377	+2,5177
Метрополітен	628,2	211,4	-142,2	967,3	1022,6	-55,2	1047,838	1178,987	-131,149	1361,3371	1614,5763	-253,2392	1021,68169	1329,4692	-307,7876
Автотранспорт			+190,3			+222,4			+258,2			+264,3			+161,1

Джерело: авторська розробка

Серед комунальних підприємств громадського транспорту тільки два отримували прибуток у різні періоди: КП «Тролейбусне депо № 3» – у 2019 р. отримало 6,6806 млн грн, КП «Жовтневе трамвайне депо» – у 2020 р. отримало 8,5943 млн грн. У всі інші роки всі комунальні підприємства є збитковими й отримують дотації з місцевого бюджету. Підприємства автотранспорту (приватної форми власності) кожного з досліджуваних років мали прибуток.

**Висновки і пропозиції.** У статті проведено узагальнення проблематики діяльності підприємств громадського транспорту міста Харкова. Як впливає з проведеного дослідження та аналізу літературних джерел, їх незадовільний стан зумовлений факторами несаможитливості та залежності від дотацій із міського бюджету, що пояснюється невиваженою державною політикою у сфері тарифоутворення, недостатніми темпами оновлення зношеного рухомого складу та транспортної інфраструктури, нескрізним упровадженням системи безготівкової оплати за проїзд, недосконалістю методів і способів управління підприємствами транспортного забезпечення як єдиною інтермодальною системою. Отже, комунальні підприємства громадського транспорту змушені розвиватися в конкурентному середовищі. Але приватні автоперевізники випереджають їх, тому що мають можливість швидко переорієнтуватися на мінливий попит населення на транспортне обслуговування (залежно від сезону або, наприклад, від культурних заходів, що проводяться в місті), вони дублюють найбільш прибуткові маршрути трамваїв та тролейбусів, випереджаючи їх у швидкості та маневреності.

Приклад з утворенням прибутку в КП «Тролейбусне депо № 3» в 2019 р. та в КП «Жовтневе трамвайне депо» в 2020 р. є підґрунтям побудови рентабельно-орієнтованої стратегії розвитку комунальних підприємств міського електротранспорту, що є невід'ємною складовою частиною вирішення загальної проблеми управління територіальною транспортною системою для забезпечення її рівня розвитку відповідно до статусу міста Харкова, тобто збалансованості.

### Література:

1. Палант О.Ю. Стратегія системної модернізації міського електричного транспорту. Харків : Золоті сторінки, 2016. 360 с.
2. Гнедіна К.В. Проблеми та перспективи розвитку міського електричного транспорту. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2017. № 74. С. 11.
3. Постніков В.С. Сучасні проблеми та перспективи розвитку систем міського транспорту. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 2. С. 64–70.
4. Добрава Н.В., Осипова М.М., Нечепуренко М.С. Напрями удосконалення діяльності міського електротранспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 58–64.
5. Димченко О.В., Курду А.С. Обґрунтування тенденцій розвитку підприємств міського електричного транспорту у контексті євроінтеграційних процесів в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 113. С. 3–10.
6. Власова В.П. Особливості формування та функціонування системи пасажирського транспорту міста Києва. Сталий розвиток міст. *Управління проектами і програмами міського і регіонального розвитку*. 2012. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29813/1/82.pdf> (дата звернення: 01.02.2021).
7. Затонацька Т.Г. Розвиток транспортного сектору економіки України: існуючий стан та європейський досвід. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1(17). С. 180–189. URL: <http://economics.ohu.ua/files/archive/2015/n1.html> (дата звернення: 01.02.2021).
8. Who uses smart card? Understanding public transport payment preference in developing contexts, a case study of Manila's LRT-1 / Y. Lu et al. *IATSS Research*. 2019. № 43. P. 60–68. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0386111218300670> (дата звернення: 01.02.2021).
9. Comparison and Evaluation of Fare Collection Technologies in the Public Transport. Ivana Olivková. *Procedia Engineering*. 2017. № 178. P. 515–525. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877700991> (дата звернення: 01.02.2021).
10. Доля В.К. Пасажирські перевезення : підручник. Харків : Форт, 2011. 504 с.
11. Водовозов Е.Н., Палант А.Ю. Оценка спроса на услуги городского транспорта г. Киева. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 3(108). С. 118–123.
12. Очеретенко С.В. Розвиток мережі метрополітену на основі закономірностей формування пасажиропотоків (на прикладі Харківського метрополітену) : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.23.20. Київ, 2004. 20 с.
13. Міренський І.Г., Сосипатров А.М. Удосконалення організації пасажирських перевезень на метрополітені. *Вестник ХНАДУ*. 2013. Вип. 61–62. С. 162–169.
14. Водовозов Є.Н. Показники якості обслуговування міським громадським транспортом. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4(53). С. 37–41.

### References:

1. Palant O. (2016) Stratehiya systemnoyi modernizatsiyi miskoho elektrychnoho transportu [Strategy of system modernization of urban electric transport]. Kharkiv: Golden Pages. (in Ukrainian)
2. Hnedina K.V. (2017) Problemy ta perspektyvy rozvytku miskoho elektrychnoho transportu [Problems and prospects of urban electric transport development]. *Bulletin of the Chernihiv State Technological University*, no. 74, pp. 11–19.
3. Postnikov V.S. (2018) Suchasni problemy ta perspektyvy rozvytku system miskoho transport [Modern problems and

- prospects of urban transport systems development]. *Economic analysis*, vol. 28, no. 2, pp. 64–70.
4. Dobrova N.V., Osypova M.M., Nechepurenko M.S. (2017) Napryamy udoskonalennya diyal'nosti mis'koho elektrotransportu [Directions of improvement of activity of city electric transport]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 14, pp. 58–64.
  5. Dimchenko O.V., Kurdu A.C. (2014) Obgruntuvannya tendentsiy rozvytku pidpryemstv mis'koho elektrychnoho transportu u konteksti yevrointehratsiynykh protsesiv v Ukrayini [Substantiation of tendencies of development of enterprises of urban electric transport in the context of European integration processes in Ukraine]. *Municipal economy of cities*, no. 113, pp. 3–10.
  6. Vlasova V.P. (2012) Osoblyvosti formuvannya ta funktsionuvannya system pasazhyrskoho transportu mista Kyieva [Features of the formation and functioning of the passenger transport system of the city of Kiev]. *Stalyi rozvytok mist. Upravlinnia proektamy miskoho i rehionalnoho rozvytku* [Sustainable urban development. Management of projects and programs of urban and regional development] (electronic journal). Available at: <http://eprints.kname.edu.ua/29813/1/82.pdf> (accessed 01 February 2021).
  7. Zatonatskaya T.G. (2015) Rozvytok transportnoho sektoru ekonomiky Ukrayiny: isnyuchyy stan ta yevropeys'ky dosvid [Development of the transport sector of the Ukrainian economy: the current state and European experience]. *Ekonomika: realiyi chasu* [Economics: realities of time] (electronic journal), no. 1(17), pp. 180–189. Available at: <http://economics.ohu.ua/files/archive/2015/n1.html> (accessed 01 February 2021).
  8. Who uses smart card? Understanding public transport payment preference in developing contexts, a case study of Manilas LRT-1. Y. Lu et al. / *IATSS Research* 43 (2019), pp. 60–68. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0386111218300670> (accessed 01 February 2021).
  9. Comparison and Evaluation of Fare Collection Technologies in the Public Transport. Ivana Olivková. *Procedia Engineering*, no. 178 (2017), pp. 515–525. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817300991> (accessed 01 February 2021).
  10. Dolia V.K. (2011), Passazhirski perevezennia [Passenger transportation]. Kharkiv: Fort. (in Ukrainian)
  11. Vodovozov Ye., Palant O. (2019) Otsenka sprosa na usluzhi gorodskogo transporta g. Kiyeva [Estimation of demand for urban transport services in Kyiv]. *State and regions. Series: Economics and Business*, no. 3, pp. 118–123.
  12. Ocheretenko S.V. (2004) *Rozvitok merezhi metropolitenu na osnovi zakonmironosti formuvannya pasazhyropotokiv (na prykladi Kharkivskoho metropolitenu)* [Development of Metro network in compliance with regularity of passenger stream forming (by the example of Kharkiv's Metro)] (PhD Thesis). Kyiv: Kyiv national university of town-planning and architecture.
  13. Mirenskiy I.G., Sosipatrov A.M. (2013) Udoskonalennya orhanizatsiyi pasazhyrskykh perevezen na metropoliteni [Improvement of underground public conveyance service]. *Bulletin of KhNAHU*, vol. 61–62, pp. 162–169.
  14. Vodovozov Ye. (2019) Pokaznyky yakosti obsluhovuvannya miskym hromadskym transportom [Service quality indicators of urban public transport]. *Biznes-navihator*, vol. 4 (53), pp. 37–41.

**Аннотация.** Стаття посвящена формуванню теоретических основ и методологических подходов к научному обеспечению экономико-статистического освещения проблем функционирования систем городского пассажирского транспорта. Проблематика рассматривается на примере города Харькова, где общественный транспорт представлен почти максимальным количеством его видов: коммунальные трамваи, троллейбусы и метрополитен и частные автоперевозчики. В основу представления о системности положены территориальный принцип и интермодальность, а за общий показатель уровня развития территориальной транспортной системы взята ее сбалансированность. Территориальные транспортные системы Украины недостаточны для пропуска существующих потоков, содержание объектов транспортной инфраструктуры и подвижного состава не обеспечивают безопасное и комфортное перемещение пассажиров, а эксплуатируемый автотранспорт негативно влияет на окружающую среду и создает заторы на дорогах. Как следует из проведенного исследования, такое неудовлетворительное состояние обусловлено несамостоятельностью и зависимостью от городского бюджета, невзвешенной государственной политикой в сфере тарифообразования, недостаточными темпами обновления подвижного состава и транспортной инфраструктуры, недостаточными темпами внедрения безналичной оплаты за проезд, несовершенством методов и способов управления предприятиями как единой интермодальной системой.

**Ключевые слова:** интермодальные территориальные транспортные системы, общественный транспорт, система транспортного обслуживания, пассажироперевозки, сбалансированность.

**Summary.** This article is devoted to the formation of theoretical foundations and methodological approaches of scientific coverage of economic and statistical problems of the functioning of urban passenger transport systems. The problematic is considered on the example of the city of Kharkiv. Public transport in Kharkiv is represented by almost the maximum number of types city trams, trolleybuses and metro, as well as private road carriers. The concept of consistency is based on the territorial principle and intermodality. The general indicator of the level of development of the territorial transport system is its balance. Unfortunately, the territorial transport systems of Ukraine are insufficient for the passage of existing traffic flows, and transport infrastructure facilities and rolling stock do not ensure the safe and comfortable movement of individual vehicles, public transport passengers, cyclists and pedestrians. Public transport does not provide all citizens with financially affordable and technically qualitative services and cannot be an alternative to individual cars. Traffic is not sufficiently regulated by existing traffic control means. Operated vehicles have a negative impact on the environment and create traffic jams. As follows from the study, this unsatisfactory state is due to the lack of independence and

dependence of communal transport enterprises on subsidies from the city budget, unbalanced state policy in the field of tariff setting, insufficient rates of renewal of rolling stock and transport infrastructure, insufficient rates of introduction of non-cash payment for travel, imperfection of methods and ways to manage enterprises as a single intermodal system. Solving the described problems requires an integrated approach. First of all, this is the creation of a systemic management mechanism to create a balanced territorial transport system. This is what shows the relevance of the chosen topic and determined the choice of the direction of research in scientific and practical aspects. The research results will be used to improve the efficiency of the municipal transport.

**Keywords:** intermodal territorial transport systems, public transport, transport service system, passenger transportation, balance.

---

# ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

---

**Бесараб А.О.**

*студентка,*

*Одеський національний економічний університет*

**Besarab Anna**

*Odesa National Economic University*

**Домбровська С.О.**

*к.е.н., викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,*

*Одеський національний економічний університет*

**Dombrowska Sofia**

*Odesa National Economic University*

## СУЧАСНІ ДИЛЕМИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ

## MODERN DILEMMAS OF THE COMPANY VALUATION

**Анотація.** У статті розглянуто проблему оцінки вартості компанії та визначено драйвери, що генерують її ріст. Запропоновано групування детермінант вартості за такими категоріями, як фінансові, маркетингові та нематеріальні. Досліджено нераціональні оцінки вартості бізнесу за маніпульованою інформацією та американську класифікацію оцінки компанії. Сьогодні методи згруповано так: на основі активів, на основі доходу, ринкові, реальних опціонів та комбіновані, проте їх ефективність зменшується через відсутність загальних принципів вибору оцінки бізнесу. Здійснено детальний огляд переваг та недоліків вищезазначених методів. Запропоновано розробити концепцію поєднання різних методів із використанням синтетичної формули та вказати загальні коефіцієнти вартості для кожного конкретного підприємства, що врахує всі види взаємодії між факторами.

**Ключові слова:** оцінка компанії, методи оцінки бізнесу, драйвери вартості, управління вартістю компанії, стейкхолдери, маніпулятивна інформація.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та розвитку ринкової економіки все більшої актуальності та необхідності вивчення набуває питання механізму оцінки вартості компанії. Довгий час оцінка бізнесу розглядалася тільки у розрізі його покупки або продажу, угод про злиття та поглинання, страхування компанії чи окре-

мих активів. Однак в умовах сьогодення цілі процедури оцінки компанії розширилися: прийняття управлінських рішень як підґрунтя для розвитку успішної стратегії підприємства, визначення ресурсів зростання економічної вартості для запобігання руйнуванню бізнесу, ефективності виробництва, залучення інвесторів і додаткових фінансів.

Оцінка компанії, тобто процес, в якому вартість бізнесу визначається в грошових одиницях, є дуже складним і комплексним завданням. З одного боку, це вимагає орієнтації в існуючих аналітичних інструментах і покладається на вибір відповідних методів оцінки, з іншого – є цілком інтуїтивним вибором факторів, що не піддаються кількісному вимірюванню. Проблема оцінки компаній полягає у шаблонності методів, що не забезпечують можливість урахувати різноманіття чинників, що впливають на їхню вартість, набір яких до того ж специфічний у кожному окремому випадку.

Повторювані фінансові спади часто спричинені рішеннями, що приймаються за частковою або маніпульованою інформацією, тому необхідно визначити драйвери росту вартості компанії та провести критичний огляд популярних методів оцінки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття оцінки вартості компанії є достатньо поширеним, тому велика кіль-



кість учених присвячувала свої праці цьому питанню, але дотепер не було сформульовано загального задовільного визначення. Суть проблеми полягає у тому, що кожен учений бачить цінність компанії з іншого боку і велика кількість існуючих визначень визначає лише загальний рівень. Якщо в теорії інвестування проблема вартості капіталу є важливою, то в теорії корпоративних фінансів вона – одна із центральних, тому що відображає взаємовідносини основних стейкхолдерів та визначає ефективність виробництва. При цьому вартість компанії здатна змінювати свою форму і перетворюватися з економічної категорії на об'єкт, предмет і засіб управління. Через вищезазначені дилеми існує різноманіття кількості наукових праць, що розглядають вартість компанії в різних контекстах з урахуванням різноманітних чинників.

Серед класичних робіт із даної тематики слід відзначити передусім фундаментальні праці лауреатів Нобелівської премії з економіки Дж. Тобін, Ф. Модільяні, М. Міллера, У. Шарпа, М. Скоулза, в яких детально викладено логіку модельного підходу до побудови системи оцінки впливу на вартість компанії різних факторів, переважно її ринковими досягненнями й інвестиційними можливостями. Серед авторів, що досліджували принципи вибору і зміни вартості компанії, можна відзначити П. Саллівана, Дж. Пеппард, Е. Харлі, С. Фірера, А. Дамодарана, Т. Коупленда, які детально розглядають алгоритми формування вартості бізнесу в ситуаційних умовах та розвинули класичні уявлення, доповнивши новими інструментами практику оціночної діяльності.

Специфічні риси методів оцінки, а також ефективність управління вартістю підприємства в українській практиці розглянули у своїх роботах Н. Жиленко, В. Карцев, О. Мендрул, В. Пашков.

Паралельно з фундаментальними працями були проведені дослідження з питань практичного застосування методів оцінки та їх поєднання з елементами стратегічної поведінки в роботах Г. Александера, Р. Каплана, С. Майерса, Дж. Мурріна, Д. Нортон, Ш. Пратта, Дж. Фішмена, К. Вілсона. Про-

поновані закордонними авторами підходи до оцінки вартості компаній обґрунтовуються як природні фактори еволюційних процесів в економічній науці. Однак накопичений за кордоном досвід не завжди може бути застосований у сучасних українських умовах, навіть незважаючи на продемонстровану багаторічною практикою ефективність його застосування.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на великий перелік робіт, присвячених проблематиці оцінки ринкової вартості підприємства, слід зазначити, що розвиток економіки, мінливі внутрішні і зовнішні умови формулюють нові завдання для аналізу й оцінки ефективності підприємств та їхнього ринкового потенціалу. Тому, зіткнувшись із проблемою в поточній практиці, далеко не завжди є можливість опиратися на вже формалізований досвід. Таким чином, дотепер існує досить велика кількість моделей і методів, що дають змогу оцінювати вартість підприємства, але здебільшого це західні методи управління й оцінки, які не завжди адаптуються до особливостей українського бізнесу, у зв'язку з чим їх застосування може давати результати оцінки, що істотно відхиляються від дійсності. Існує необхідність огляду генераторів вартості, застосування загальноприйнятих методів оцінки вартості підприємств, їхніх переваг та недоліків для створення унікального підходу, що дасть змогу адаптувати досвід зарубіжних країн до українських реалій.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є критичний огляд підходів до оцінки вартості підприємства та визначення драйверів її зростання.

**Виклад основного матеріалу.** Посилення конкуренції між організаціями стимулює управління корпоративними цінностями та вартістю компанії. Становлення Value-Based Management продиктовано сучасними вимогами бізнесу в умовах необхідності розроблення стратегії, яка б прозоро демонструвала результати відповідних заходів та надавала необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень. Учені Е.Г. Фламгольц та Ю. Рендл визначають вартість компанії як «...усе, що є найбільш

важливим для організації з погляду операцій, робочої сили та клієнтів, тобто все, що є найбільш цінним, бажаним і що повинно бути неодмінно захищене» [1]. Для того щоб виокремити «найбільш важливі» аспекти компанії, важливо визначити так звані «драйвери вартості», або «генератори вартості», від яких залежить вартість компанії. Найбільш часто використовувана модель була розроблена А. Раппапортом, яка виділяє чотири типи драйверів вартості [2]:

- операційні (темпи зростання продажів, операційний прибуток, ставка податку на прибуток);
- пов'язані з інвестиціями (інвестиції в основні та поточні активи);
- фінансові (вартість капіталу, структура капіталу);
- загальний (пов'язаний із періодом конкурентних переваг, стратегічний період зростання або можливість створення значення).

Кожен із факторів, представлених вище, відображається у методах оцінки доходу, заснованих на моделі дисконтованих грошових потоків, пов'язаних із відповідними сторонами, що фінансують. Учені А.О. Кантарович та В.В. Царьов, своєю чергою, виокремили дев'ять ключових факторів вартості підприємства: прибуток від усіх видів діяльності, ставка дисконтування, грошовий потік, потреба в капіталі та швидкість його оборотності, вартість нематеріальних активів, частка ринку, рівень конкурентоспроможності та кваліфікації менеджменту [3].

Таким чином, вважаємо доцільним розділити драйвери вартості компанії на фі-

нансові, маркетингові та нематеріальні. У 1990-х роках акцент робився на фінансових драйверах, між 2001 та 2010 рр. – на драйверах маркетингу, сьогодні спостерігається перехід до нематеріальних факторів, таких як інтелектуальний капітал, інновації, соціальна довіра та репутація організації. Детальну розбивку за кожним визначеним драйвером відображено в табл. 1.

Загальний характер головних факторів цінності не дає їм змоги бути єдиною основою для прийняття рішень; водночас необхідно пам'ятати, що кожна компанія є унікальною та специфічною і по-своєму розподіляє свої ресурси, тому рекомендується вказати загальні коефіцієнти вартості для кожного конкретного підприємства, що врахує всі види взаємодії між факторами. Процеси глобалізації та зміцнення мережі бізнесу здійснюють ідентифікацію детермінант вартості складним завданням. Глобальні аспекти все ще залишаються не систематизованими в процесі оцінки, що ставить інвесторів під підвищений ризик прийняти неправильне рішення через неточну оцінку.

Економічна практика дає безліч доказів нераціональної оцінки вартості бізнесу. Прикладом може слугувати розвиток ІТ-сектору та комп'ютерних компаній наприкінці ХХ ст. Інвесторами керували ірраціональні фактори, оскільки на цьому конкретному ринку важко визначити реальну вартість інвестицій: компанії зазвичай не отримували прибутку, грошові потоки дорівнювали нулю, а вартість активів була практично незначною. Ключовими факторами для інвесторів були кількість інженерів, зайня-

Таблиця 1

**Драйвери вартості компанії**

<b>Фінансові</b>	<b>Маркетингові</b>	<b>Нематеріальні</b>
– щорічне зростання продажів на 10%; – зростання рентабельності операційного доходу; – підтримка на поточному рівні податкової ставки в грошовій формі; – збільшення основних фондів із позитивною ВНД; – зниження середньозваженої вартості капіталу	– підтримка існуючої клієнтської бази та залучення нових клієнтів; – побудова нових каналів розподілу; – інтернаціональний ріст; – вигідні зв'язки та поглинання; – завоювання нових ринків збуту	– інтелектуальний капітал; – здатність до інновацій; – зміцнення бренду; – ефективна логістика; – створення та розвиток внутрішньої культури; – формування довіри та зміцнення соціальної репутації

Джерело: складено на основі [2; 3]

тих у даній компанії, та щомісячна кількість звернень на вебсайті [4].

Наступним прикладом неадекватної оцінки є фінансова криза у США, спричинена великою кількістю іпотечних кредитів із високим ризиком, що закінчилася крахом інвестиційного банку Lehman Brothers. Поясненням економічних відхилень та раптового економічного спаду в США та інших частинах світу може бути гра тваринних інстинктів, таких як перепади настрою та довіри, піддавання спокусам, надмірна впевненість у собі, корупція та грошова ілюзія [5].

Недоліки сучасної бухгалтерії ще більше посилюють невідповідність результатів оцінки компанії. У наш час фінансові звіти стають дедалі складнішими та все менш прозорими, що викликає маніпулятивну поведінку.

Вибір відповідних методів оцінки є дуже важливим етапом оцінки бізнесу, оскільки може вплинути на кінцеві результати. На разі науковці та експерти не змогли виробити єдиної позиції щодо класифікації методів. Їх вибір залежить від передбачуваних критеріїв або найкращих ділових практик, що склалися з часом. Відправною точкою для класифікації є фактори, що визначають вартість компанії, тобто здатність генерувати грошові кошти, основні та нематеріальні активи, потенціал галузі, до якої належить оцінювана організація, або приховані ресурси організації. Найпопулярніша класифікація оцінки компанії, розроблена американськими авторами, згрупувала такі методи, як підхід до оцінки бізнесу на основі активів; підхід до оцінки бізнесу на основі доходу; ринковий підхід до оцінки бізнесу; комбіновані методи; метод реальних опціонів.

Підхід, заснований на активах, є найдавнішим і найпростішим методом, заснованим на оцінці вартості компанії в категорії «матеріальна речовина». Відповідно до цього підходу, вартість компанії дорівнює вартості її активів. Методи на основі доходу, своєю чергою, концентруються на пошуку вартості компанії у майбутніх надлишках грошових потоків. Ці методи також називають методами дисконтованих грошових потоків (DCF) і належать до найпопулярніших

методів, які експерти економічної науки та ділової практики розглядають як найнадійніші показники вартості компанії. Ідея цього підходу полягає у припущенні, що вартість компанії є сьогоднішньою вартістю всіх майбутніх фінансових вигід, дисконтованих за допомогою вартості капіталу. Найчастіше використовувані методи в рамках доходного підходу:

- метод дисконтованого грошового потоку (DCF) на основі потоків, що належать власникам або всім сторонам, що фінансують;
- метод дисконтованого прибутку, який передбачає майбутній чистий прибуток компанії зі знижкою за рівнем ризику;
- метод дисконтованих дивідендів, який використовується для оцінки власного капіталу компанії [6].

Наступний метод, який, незважаючи на сильну критику з боку науки, є найбільш часто використовуваним, – порівняльний, який також називають мультиплікатором або ринковим методом, за якого компанія оцінюється на основі ринкової вартості аналога (конкурента) компанії.

Метод реальних опціонів ураховує зміну економічних умов функціонування підприємства і дає змогу найбільш повно та достовірно оцінити й урахувати вартість нематеріальних активів [7]. За доходного методу патенти не становлять жодної вартості, оскільки вони не генерують майбутніх грошових потоків. Реальні опціони відображають увесь спектр діяльності компанії, і в процесі прийняття рішення про вартість компанії можна посилатися на будь-який аспект діяльності.

Комбінований метод базується на припущенні, що на вартість компанії впливають її активи та здатність приносити дохід у майбутньому; нетрадиційний метод охоплює всі інші методи, які не можна класифікувати як один із розглянутих вище методів [8]. Переваги та недоліки методів оцінки представлено в табл. 2.

У швейцарській, німецькій та австрійській літературі стверджується, що класифікація методів оцінки повинна не лише відображати складники, що створюють вартість, а й спосіб і сферу їх взаємодії [12].

## Переваги та недоліки основних методів оцінки компанії

Підхід	Переваги	Недоліки
На основі активів	Простота розрахунків. Посилання на фінансову звітність та інвентаризаційні звіти. Можливість співвідношення вартості окремих складників до торгових цін або подібних ринкових пропозицій. Можливість ігнорування суб'єктивних прогнозів бізнесу.	Припущення, що ринкова вартість багатства компанії відповідає ринковій вартості компанії. Оцінка включає балансову вартість, яка може бути предметом маніпуляцій. Високий суб'єктивізм в оцінці потенційної вартості компанії, що впливає з нематеріальних записів, не розкритих у фінансовій звітності.
На основі доходу	Оцінка базується на ключових параметрах створення вартості компанії: очікуваний дохід та ризик. Практично відсутні зовнішні межі застосування. Поєднання з основною концепцією оцінки інвестиційного проєкту за допомогою виміру NPV.	Складні розрахунки. Неможливість усунення суб'єктивізму під час оцінки майбутніх вільних грошових потоків. Самопосилання. Важко сформулювати точні рекомендації для оцінки вартості власного капіталу.
Ринковий	Простота розрахунків. Посилання на ринкові котирування. Широка доступність даних, необхідних для оцінки. Можливість ігнорувати суб'єктивні бізнес-прогнози.	Високий рівень суб'єктивізму та довільності підбору даних, необхідних у процесі оцінки: – період, за який використовуються ринкові котирування; – відповідні мультиплікатори; – усереднення результатів оцінки з використанням різного набору параметрів; – балансова вартість, може піддаватися маніпуляціям.
Реальні опціони	Ураховується бонус за ефективне управління інвестиційним проєктом, що дає можливість менеджерам активно впливати на корекцію інвестиційної стратегії. Можливість визначити ключові моменти прийняття рішень в інвестиційних проєктах.	Труднощі з визначенням варіантів інвестиційних проєктів. Необхідність володіння високорозвиненими математичними та статистичними навичками. Можливість складних та екзотичних варіантів, що ускладнюють процес оцінки.
Комбінований	Різні ролі, призначені кожному з факторів. Єдиний підхід, який забезпечує порівняність результатів.	Імовірність завищення або недооцінки вартості компанії через усереднення результатів.

Джерело: складено на основі [9–11]

Ідентичні інформаційні експерти можуть прийти до абсолютно різних результатів у процесі оцінки. Це пояснюється множинністю детермінант, що зумовлюють як процес оцінки, так і її результат, варіюючи досвід і знання тих, хто проводить оцінку.

**Висновки і пропозиції.** Нестабільність ділового середовища, множинність та складність факторів, що формують вартість компанії, якість і доступність інформації, непередбачуваність поведінки інвесторів – це лише деякі сфери, що характеризують оцінку вартості бізнесу як надзвичайно складний процес, що є більш мистецтвом аніж наукою. Навички, необхідні для отримання достовірної оцінки, мають не лише технічний характер, оскільки якими б важливими вони не були, вони підтримуються різними економетричними моделями, які, на

жаль, не охоплюють факторів, які уникають кількісної оцінки.

Незважаючи на існування великого дослідницького апарату, різноманітність підходів та методів, досягти фактичної вартості компанії все ще надзвичайно складно. Деякі причини цих труднощів пов'язані з вимірюванням діяльності фінансового сектору та діяльності транснаціональних корпорацій, також непослідовність у підході до бізнесу та управління створює багато проблем для аналітиків.

Наукові кола не лише виявляють дисфункції сучасної оцінки компанії, а й шукають нові критерії вимірювання. Корупція, скандали, економічні негативні наслідки принесли певні вигоди. Вони змусили теоретиків та практиків провести більш глибокий аналіз функціонування економіки у цілому,

переглянути існуючі методи та показники та шукати нові, більш надійні, які б більш точно відображали реальну вартість підприємства. Кожен метод, представлений у статті, має свої сильні сторони та слабкі місця, кожен із них ураховує різні аспекти діяльності компанії та має різну вихідну точку. Таким чином, розроблення та впровадження синтетичної формули, яка дає змогу провести цілісну оцінку компанії, нарешті дасть можливість отримувати надійні результати, тому концепція поєднання різних методів має міцний фундамент для подальших наукових досліджень із даного питання.

### Література:

1. Flamholtz E.G., Randle Y., Growing pains: building sustainably successful organizations. 5th ed. New Jersey, Hoboken : John Wiley & Sons publishing, 2016. 274 p.
2. Шагіна С.О., Бичкова Н.В. Роль драйверів вартості у концепції вартісно-орієнтованого управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28. Ч. 2. С. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-57>.
3. Царев В.В., Кантарович А.О. Оцінка вартості бізнесу: теорія і методологія. Москва : Юніті, 2015. 569 с.
4. Berman K., Knight J., Case J. *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. 2nd ed. Boston, Mass : Harvard Business Review Press, 2013. 272 p.
5. Акерлоф Дж., Шиллер Р. *Spiritus Animalis*, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма / пер. с англ. Д. Прияткина ; под научн. ред. А. Суворова. Москва : Юнайтед Пресс, 2010. 273 с.
6. Задерей В.Ю. Методи оцінки вартості компаній. *Агроевіт*. 2017. № 5. С. 48–54.
7. Шестаков Д.Ю. Метод реальних опціонів як інструмент оцінки проєктів з високою невизначеністю. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 2. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-102-108>.
8. Святенко С.В., Кульчицька Н.С. Оцінка бізнесу як інструмент управління вартістю малого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6(23). С. 403–409. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-60>.
9. Воронін А.В. Системний підхід до управління вартістю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 148–155.
10. Коваль І.Ф. Оцінка вартості компаній: методичні підходи та застосування. Молодий вчений. 2017. № 4(44). С. 665–668.
11. Дубицький Д.П., Ступнікер Г.Л. Оцінка вартості підприємства за національними та міжнародними стандартами. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2961> (дата звернення: 25.03.2021).
12. Гринюк І.М. Управління вартістю підприємства як складова загальної концепції управління: закордонний досвід. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2017. № 2(62). С. 59–64.

### References:

1. Flamholtz E.G., Randle Y. (2016) *Growing pains: building sustainably successful organizations*. 5th ed. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons publishing, 274 p.
2. Shahina S.O., Bychkova N.V. (2019) Rol drayveriv vartosti u kontseptsiyi vartisno-oriyentvanoho upravlinnya [The role of value drivers in value-based management concept]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 28, no. 2, pp. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-57>.
3. Tsarev V.V., Kantarovych A.O. (2015) *Otsinka vartosti byznesu: teoriya i metodolohiya* [Business valuation: theory and methodology]. Moscow: Yunyti. (in Russian)
4. Berman K., Knight J., Case J. (2013) *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. 2nd ed. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 272 p.
5. Akerlof Dzh., Shyller R. (2010) *Spiritus Animalis yly kak chelovecheskaya psykholohyya upravlyayet ekonomykoу y pochemu eto vazhno dlya myrovoho kapytalyzma* [Animal Spirits or how human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism]. Moscow: OOO «Yunayted Press». (in Russian)
6. Zaderey V.Yu. (2017) *Metody otsinky vartosti kompaniy* [Valuation methods]. *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 48–54.
7. Shestakov D.Yu. (2019) *Metod realnykh opsiyoniv yak instrument otsinky proektiv z vysokoyu nevyznachenistyu* [The Method of Real Options as an Instrument to Evaluate Projects with High Uncertainty]. *Business Inform*, vol. 2, pp. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-102-108>.
8. Svyatenko S.V., Kulchytska N.S. (2019) *Otsinka biznesu yak instrument upravlinnya vartisty maloho pidpryyemstva* [Business evaluation as a tool for small enterprise management]. *Eastern Europe: economic, business and management*, vol. 6, no. 23, pp. 403–409. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-60>
9. Voronin A.V. (2016) *Systemnyy pidkhid do upravlinnya vartisty pidpryyemstva* [System approach to value-based management]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, vol. 3, no. 23, pp. 148–155.
10. Koval I.F. (2017) *Otsinka vartosti kompaniy: metodychni pidkhody ta zastosuvannya* [Valuation, methodological approaches and application]. *Young Scientist*, vol. 4, no. 44, pp. 665–668.
11. Dubytskyy D.P., Stupniker H.L. (2014) *Otsinka vartosti pidpryyemstva za natsional'nymy ta mizhnarodnymy standartamy*. [Valuation for national and international standards]. *Efficient economy*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2961> (accessed 25 March 2021).
12. Hrynyuk I.M. (2017) *Upravlinnya vartisty pidpryyemstva yak skladova zahal'noyi kontseptsiyi upravlinnya: zakordonnyy dosvid*. [Enterprise value management as a component of the general management concept: foreign experience]. *Project management and production development*, vol. 2, no. 62, pp. 59–64.

**Аннотация.** В статье рассмотрена проблема оценки стоимости компании и определены драйверы, генерирующие её рост. Предложено группировать детерминанты стоимости по таким категориям, как финансовые, маркетинговые и нематериальные. Исследована нерациональная оценка стоимости бизнеса по манипулированной информации и американская классификация оценки компании. Сегодня методы сгруппированы следующим образом: на основе активов, на основе дохода, рыночные, реальных опционов и комбинированные, однако их эффективность уменьшается из-за отсутствия общих принципов выбора оценки бизнеса. Осуществлен подробный обзор преимуществ и недостатков вышеупомянутых методов. Предложено разработать концепцию сочетания различных методов с использованием синтетической формулы и указать общие коэффициенты стоимости для каждого конкретного предприятия, что учтет все виды взаимодействия между факторами.

**Ключевые** слова: оценка компании, методы оценки бизнеса, драйверы стоимости, управление стоимостью компании, стейкхолдеры, манипулятивная информация.

**Summary.** The article is devoted to the problems of company valuation, new challenges to analyze and evaluate companies and their market potential in terms of modern economy. Evaluation of the company's value is undoubtedly an important part in the business management process and is an effective management tool for enterprises of any organizational and legal form of ownership. Improved methods for assessing the value of a company can become the foundation for the informed identification of the real value of a business. The research reviews value drivers, which generate most of the company's value. It is proposed to group value determinants into the following categories: financial, marketing and intangible. The aspects of investigates the irrational assessment of business value based on manipulated information spotlighted in the paper. The research has for its object to consider methods of estimating the company's value according to the popular American classification. Nowadays, methods are grouped according to the following approaches: asset-based, income-based, market-based, real options and combined, but their effectiveness is reduced due to the lack of general principles for choosing a business valuation. Also, the detailed review of the advantages and disadvantages of the above methods has been carried out, to create a unique approach that will allow to adapt the experience of foreign countries to Ukrainian realities. Thus, nowadays, it was found that there are a large number of models and techniques to estimate the value of the enterprise, but in most cases, it is western management and evaluation techniques that do not always adapt to the characteristics of Ukrainian business, and therefore their application can give results of the assessment, which deviate significantly from reality. It is proposed to develop a concept for combining various methods using a synthetic formula and indicate the general cost factors for each specific enterprise, which will take into account all types of interactions between factors. The article presents great interest to modern economists, corporate managers and students of financial department.

**Keywords:** company valuation, business valuation methods, value drivers, company value management, stakeholders, manipulative information.

**Кретов Д.Ю.***к.е.н., старший викладач кафедри банківської справи,  
Одеський національний економічний університет***Kretov Dmitriy***Odesa National Economic University*

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

### PECULIARITIES OF MARKETING ACTIVITY OF «PRIVATBANK»

**Анотація.** Ситуація, що складається на сучасному банківському ринку, характеризується загостренням конкуренції, зростанням ролі чинника підтримання стосунків із клієнтами, подальшою диверсифікацією запропонованих продуктів, зростанням впливу каналів розподілу банківських послуг і продуктів. Для вирішення проблем, що виникають, вони посилюють маркетингову діяльність за такими напрямками: вдосконалення банківських продуктів і послуг, розроблення нових продуктів, розширення програм розвитку стосунків із клієнтами, моніторинг діяльності конкурентів, створення маркетингової культури в організації. Статтю присвячено огляду маркетингової діяльності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК». Проведене дослідження дало змогу визначити основні конкурентні переваги АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» та проблемні аспекти, в яких банку бажано відкоригувати свою маркетингову політику.

**Ключові слова:** банківська діяльність, банківські послуги, конкуренція, маркетингова політика, ціна, розподіл, комунікації, реклама, комплекс маркетингу, АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».

**Постановка проблеми.** Останнім часом банківські установи України опинилися під впливом фінансової кризи, яка підірвала прибутковість, понизила рівень довіри із боку населення. Оскільки в останні два роки ситуація у банківській дещо стабілізувалася, досить значної актуальності набуває відновлення іміджу банківських установ. Вирішення цих проблем потребує вдосконалення маркетингової діяльності банківських установ, що охоплює велике коло банківських

бізнес-процесів. Ця необхідність у діяльності вітчизняних комерційних банків набула актуальності під впливом таких чинників, як: загострення конкурентної боротьби; обмеження цінової конкуренції на ринку банківських продуктів, основане на державному регулюванні; інтернаціоналізація економічних процесів, що супроводжуються проникненням на ринок банківських продуктів іноземних банків; розширення сфери діяльності банків, яке викликане розвитком інформаційних технологій і комунікаційних засобів на базі сучасної техніки.

Одним із найбільших банків України є АТ «КБ «ПРИВАТБАНК». За останні роки він займає лідируючі позиції в обслуговуванні як корпоративного сектору, так і населення. Досягненню таких результатів сприяла організація на високому рівні маркетингової діяльності банку. Ситуація, яка склалася на ринку банківських послуг продуктів та послуг в Україні на сучасному етапі, змушує АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» універсалізувати банківську діяльність, запроваджувати інноваційні інформаційні технології в сучасних умовах, які кардинально змінюють форми і системи збуту продуктів банку та методи комунікаційних зв'язків із наявними і потенційними клієнтами; персоніфікувати традиційні банківські продукти під індивідуальні запити окремих клієнтів; формувати системи партнерських відносин між клієнтами і банком і змушують банк опанувати нові концепції та інструменти банківського маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом спостерігається збільшення кількості наукових видань вітчизняних і закордонних учених-маркетологів, що присвячені питанням використання маркетингу в банківській сфері та деяким аспектам планування банками своєї комунікаційної діяльності. Вагомий внесок у вирішення проблем банківського маркетингу та маркетингових комунікацій зробили такі вітчизняні вчені-економісти, як Н.В. Куденко, В. Костюк, В. Верба, І. Лютий. У цілому вченими створено значну теоретичну базу для аналізу ефективності банківського маркетингу.

Заслуговують на увагу праці деяких науковців, що присвячені дослідженню маркетингової політики АТ «КБ «ПРИВАТБАНК». Так, професор А.Г. Семенов із метою з'ясування існуючої специфіки і прогнозування тенденцій застосування комплексу маркетингових комунікацій АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» провів дослідження повного набору основних засобів комплексу маркетингових комунікацій, використовуваних банківською установою [1]. Науковець доходить висновку, що АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» використовує у своїй діяльності дієві методи маркетингу, за рахунок чого утримує існуючих клієнтів, а також залучає нових за допомогою реклами, пропаганди, стимулювання збуту, прямого маркетингу, а також особистих продаж. Усі ці складники допомагають банку просувати свої продукти та послуги і мати високі позиції в банківській сфері.

Доктором економічних наук В.І. Варцабою здійснено огляд маркетингової політики АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» з акцентом на цінову політику за основними банківськими продуктами, продемонстровано, що зменшення АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» витрат на маркетинг та рекламу не вплинуло на його впізнаваність, та відзначено, що «ПРИВАТБАНК» є найсучаснішим та найінноваційнішим серед усіх українських банків [2]. Виявлено, що найуживанішим є зелений колір у символіці банківських установ України. Порівняльний аналіз дав змогу визначити ставлення банків до різних категорій споживачів банківських продуктів та

послуг. Проведене дослідження дало змогу визначити основні конкурентні переваги АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» та проблемні аспекти, в яких банку бажано відкоригувати свою товарно-цінову політику.

Науковці Н.С. Косар, Н.Є. Кузьо, О.П. Карпій на основі порівняльного аналізу цінової політики системних банків України, до яких входить і АТ «КБ «ПРИВАТБАНК», за 2019–2020 рр. дійшли висновку, що банківські установи України орієнтовані на використання стратегії диференційованого ціноутворення, пропонуючи різні банківські продукти із ціновими параметрами, які відрізняються для різних груп клієнтів [3]. У межах цінової тактики комерційні банки України активно використовують програми лояльності та більш вигідні тарифи на банківські продукти, наприклад підвищені ставки депозитів за їх переоформлення у системі Інтернет-банкінгу.

До аналізу маркетингу АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» у своїх працях зверталися такі науковці, як В.В. Гірняк (дослідження комплексу маркетингу банку) [4], Д.Д. Полагнин, К.І. Катринуца (порівняння рекламної діяльності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» з іншими банками банківської системи України) [6], О.С. Трегубов (організація маркетингового дослідження в АТ «КБ «ПРИВАТБАНК») [7], Н. Шпак, І. Куліняк (порівняльна оцінка маркетингової діяльності крупніших банків) [8] та ін. Незважаючи на значний обсяг наукових праць із досліджуваної тематики, у зазначених працях не було достатньо висвітлене питання перспектив розвитку маркетингових інструментів АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» на найближчу перспективу.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження особливостей маркетингової діяльності банківських установ на прикладі АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» та надання рекомендацій щодо перспектив розвитку маркетингових інструментів банку на найближчу перспективу.

**Виклад основного матеріалу.** АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» є універсальним банком із фокусом на роздрібний сегмент та вибірковою присутністю в корпоративному сегменті. Його можна назвати лідером за обся-



гами активів, власного капіталу, прибутку та іншими показниками діяльності серед банків банківської системи України (рис. 1).

Дані дослідження СBR Ukraine у IV кварталі 2020 р. показали таке (рис. 2).

Місія банку: допомагати економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості.

Єдиним акціонером АТ «КБ «ПРИВАТБАНК», якому належить 100% акцій банку

є держава в особі Міністерства фінансів України.

Як видно з табл. 1, з 2018 р. АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» починає отримувати прибуток. Динаміка прибутку за останні три роки була позитивною. Результативність діяльності банку за останні три роки можна вважати ефективною.

Такі досягнення у АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» здійснені наряду з іншим і завдяки налагодженій маркетинговій діяльності.

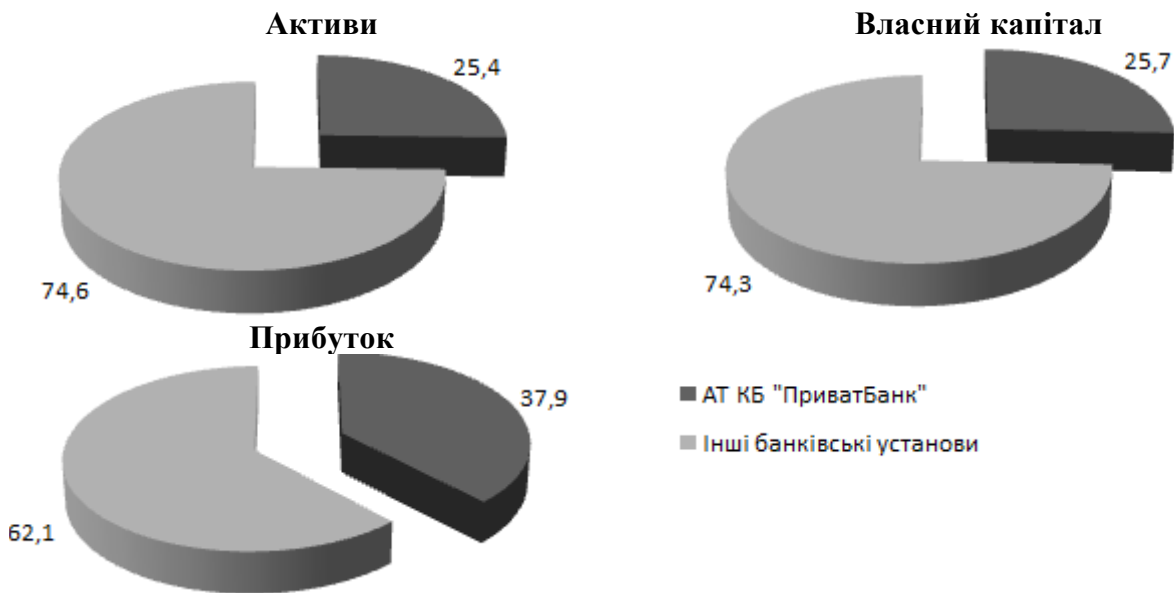


Рис. 1. Частка АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» в основних показниках діяльності банківської системи України на 01.01.2021

Джерело: розроблено автором за [9]

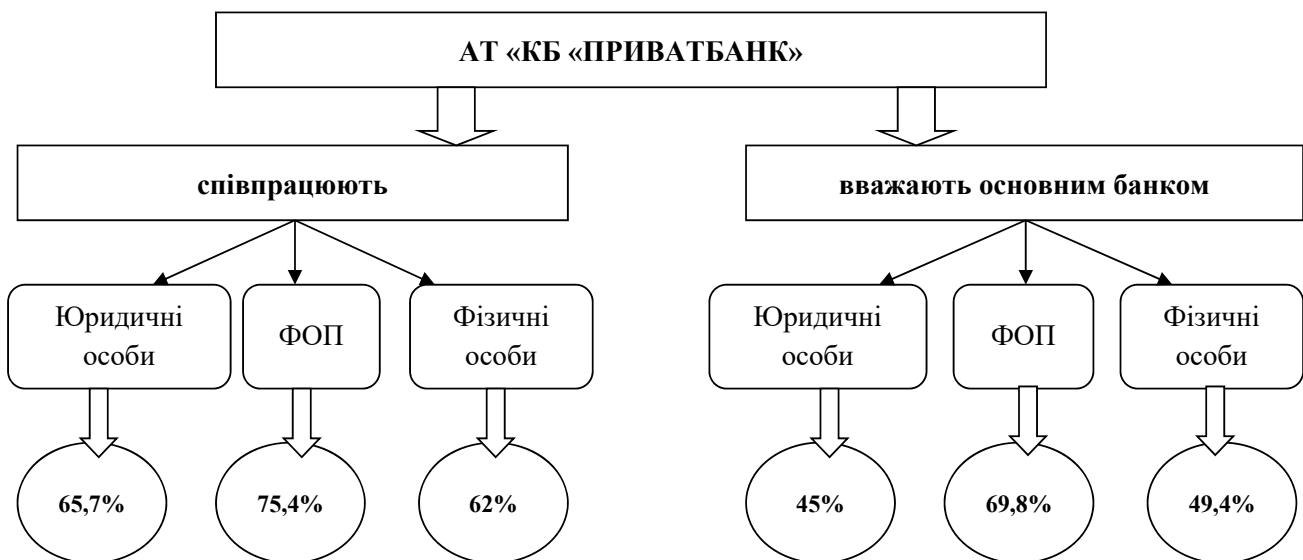


Рис. 2. Дослідження думки клієнтів АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

Джерело: розроблено автором за [10]

Динаміка результативності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» за 2016–2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+,-)			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Прибуток, млрд грн	-135,3	-23,0	12,8	25,3	32,6	112,3	35,8	12,5	7,3
ROE, %	-75,3	-9,1	4,6	8,2	8,6	66,2	13,7	3,6	0,4

Джерело: розроблено автором за [10]

Завданням АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» на 2021 р. є досягнення показників прибутковості згідно із цілями бізнес-стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» зі збереженням лідируючих позицій на українському банківському ринку.

Для виконання поставлених завдань АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» використовує комбіновану стратегію, що поєднує у собі маркетингові стратегії росту, а саме стратегію інтенсивного росту (розвиток товару, розвиток ринку) та стратегію диверсифікації (горизонтальна диверсифікація). У своїй діяльності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» використовує також стратегію банк-аналітик, тому що це комплексне об'єднання стратегій банків-захисників і банків-дослідників. Банк намагається утримати баланс «ринку – продукт» через стабільність та впроваджує це для іншого продукту або ринку.

АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» притаманне новаторство – спостереження і реагування на різноманітні сигнали середовища, що проявляється у інноваційній роботі банку. АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» є одним із найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад 10 років тому банк одним із перших у світі почав використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання у всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банк через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків.

До основних інструментів маркетингу в АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» можна віднести:

1) роботу з продуктом ( визначення розміру кредиту, строків, умов його надання і погашення, назва, властивості, гарантії, технічне обслуговування);

2) визначення ціни (процентної ставки, комісійної винагороди, встановлення і змі-

ни ціни, можливості її диференціювання, надання знижок, формулювання умов платежу тощо);

3) розподіл (система збуту послуг філії, відділення і т. п.);

4) комунікації (реклама на телебаченні та прямі поштові звернення);

5) створення та участь у соціальних акціях, спонсорство та благодичність;

6) поширення позитивної інформації про банк (використання вірусного маркетингу);

7) постійні контакти з клієнтами;

8) використання заходів прямого маркетингу.

У процесі маркетингової діяльності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» під час упровадження маркетингових інструментів використовуються досить різноманітні механізми комунікацій. Головним напрямом просування банківських послуг (продуктів) АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» є реклама та PR.

Проаналізуємо динаміку витрат на маркетинг та рекламу за матеріалами банку (рис. 3).

Витрати на маркетинг та рекламу АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» із 2017 по 2019 р., згідно з річним звітом банку, становлять до 1% від усіх адміністративних та інших операційних витрат. Однак, незважаючи на порівняно невисокий рекламний бюджет, АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» залишається найпопулярнішим і найупізнаванішим банківським брендом України, що пояснюється успішною маркетинговою діяльністю банку в сукупності з товарною, ціновою та збутовою політикою на протязі усього періоду своєї діяльності, а також системністю та інноваційністю у просуванні фінансових послуг та банківських продуктів на цільові ринки та високим рівнем комунікаційної політики банку.

Нами було досліджено механізми комунікацій АТ «КБ «ПРИВАТБАНК». Спе-

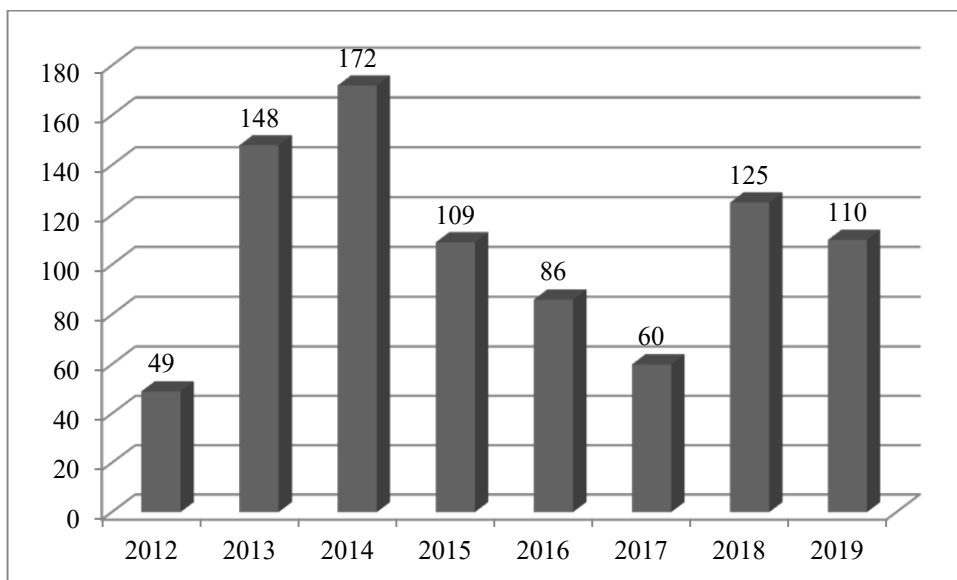


Рис. 3. Витрати на маркетинг та рекламу АТ «КБ «ПРИВАТБАНК», млн грн

Джерело: розроблено автором за [10]

цифіку маркетингових та операційних механізмів банку представлено на рис. 4. АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» щороку розширює спектр своїх продуктів (банківських послуг), тим самим розвиваючи реальний ринок та утримуючи позиції на новому ринку, але зовсім не приділяє уваги інформованості клієнтів про це. Аналіз маркетингової стратегії АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» показав, що стратегія банку достатньо сформульована, але вона може бути доповнена системою інтегральних маркетингових комунікацій для поліпшення застосування маркетингових інструментів та отримання більшого результату.

Рекомендуємо впровадити більш удосконалену систему інтегральних маркетингових комунікацій у маркетинговій стратегії банку, що сприятиме її розвитку через проведення певних заходів та отримання високих результатів.

Пропонуємо АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» долучити до асортименту банківських послуг онлайн-навчання для здобувачів, що отримують спеціальність «банківська справа» (курс лекцій, у підсумку екзамену та тестові завдання по кожній темі). Найкращий здобувач має можливість отримати роботу в АТ «КБ «ПРИВАТБАНК». Головним споживачем таких заходів є молодь 20–25 років, тому необхідно орієнтуватися на рекламу у соціальних мережах Instagram, Twitter, Fessebook.

**Висновки і пропозиції.** Із наведеного дослідження можемо відзначити, що АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» постійно проводить адаптацію свого продуктового ряду до сучасних вимог ринку, забезпечуючи низку конкурентних переваг як за рахунок унікальних інноваційних продуктів і послуг, так і за рахунок упровадження бонусних програм і формування онлайн-співтовариства через соціальні мережі. АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» може досягти збільшення клієнтської бази і приріст прибутку, змінюючи цінову політику, її гнучкість та диференціацію з урахуванням сучасних потреб та можливостей юридичних та фізичних осіб, намагаючись потрапити у ціновий діапазон, який устанавлюють банки-конкуренти, а особливо системоутворюючі та державні банки.

Рекомендовано впровадження вдосконаленої системи інтегральних маркетингових комунікацій у маркетингову стратегію АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» з урахуванням закордонного досвіду [11; 12], яка сприятиме її розвитку через проведення певних заходів та отримання високих результатів. Отже, зазначені заходи, на нашу думку, повинні здійснити позитивний вплив на маркетингову діяльність банку, зробити його більш конкурентоспроможним на вітчизняному та міжнародних ринках.



Рис. 4. Особливості маркетингової та операційної орієнтації банківської діяльності АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

Джерело: розроблено автором за [4; 5; 10]

Перспектива подальших досліджень полягає у розробленні методики задоволення різних категорій клієнтів АТ «КБ «ПРИВАТБАНК» шляхом упровадження нових банківських продуктів та вдосконалення вже

існуючих, урахувавши потреби і фінансові можливості споживачів, та в установленні впливу величини ціни на банківські продукти, на обсяги їх реалізації у межах управління попитом на них.

**Література:**

1. Семенов А.Г. Дослідження комплексу маркетингових комунікацій підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 422–427.
2. Варцаба В.І. Товарно-цінова політика як найважливіший маркетинговий інструмент банку (за матеріалами ПАТ «КБ «ПриватБанк»). *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 197–201.
3. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Карпій О.П. Цінова стратегія та тактика вітчизняних комерційних банків. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 44–49.
4. Гирняк В.В. Сучасні інструменти маркетингу в продажах банківських продуктів. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/> (дата звернення: 23.03.2021).
5. Полагнин Д.Д., Катринуца К.І. Аналіз сучасного стану та здійснення маркетингу банківськими установами України. *Молодий вчений*. 2018. № 5(57). С. 743–747.
6. Замроз М.В., Даниленко Ю.М. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/71.pdf) (дата звернення: 23.03.2021).
7. Трегубов О.С., Мережко В.А. Організація маркетингового дослідження банку: обґрунтування необхідності проведення та розробка проєкту. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2(38). С. 98–108.
8. Shpak Nestor, Kulyniak Ihor, Gvozd Maryana, Malinovska Yuliya, Sroka Wlodzimierz. Estimation of the Marketing Activity of Banking Structures. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2020. Vol. 68(1). P. 229–242.
9. Основні і показники діяльності банків України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2021).
10. Офіційний сайт АТ «КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/ru> (дата звернення: 25.03.2021).
11. Konvisarova, E.V., Stihljas, I.V., Koren, A.V., Kuzmicheva, I.A. and Danilovskih, T.E. Principles of Profit Taxation of Banks in Russia and Abroad. *International Journal of Economics and Financial*. 2016. Vol. 6. P. 189–192.
12. Валиев Э., Вейсов Э. Банковский маркетинг: особенности, новые тенденции и перспективы. *Экономика и управление*. 2019. № 7. С. 83–88.

**References:**

1. Semenov A.Gh. (2020) Doslidzhennja kompleksu marketynghovykh komunikacij pidpryjemstva. *Infrastruktura rynku*, vol. 39, pp. 422 – 427
2. Varcaba V.I. (2018) Tovarno-cinova polityka jak najvazhlyvishyj marketynghovyj instrument banku (za materialamy PAT KB «Pryvatbank»). *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 197–201.
3. Kosar N.S., Kuzjo N.Je., Karpij O.P. (2021) Cinova strateghija ta taktyka vitchyznjanykh komercijnykh bankiv. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, vol. 61, pp. 44–49.
4. Ghyrnjak V.V. Suchasni instrumenty marketynghu v prodazhu bankivskykh produktiv. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/> (accessed 23 March 2021).
5. Polaghyn D.D., Katrynuca K.I. (2018) Analiz suchasnogho stanu ta zdzijsnennja marketynghu bankivskykomy ustanovamy *Ukrainy. Molodyj vchenyj*, no. 5 (57). pp. 743–747.
6. Zamroz M.V., Danylenko Ju.M. (2020) Zovnishni biznes-komunikaciji banku jak instrument pidtrymky reputaciji v umovakh kryzy. *Efektivna ekonomika*, no.10. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/71.pdf) (accessed 25 March 2021).
7. Tregubov O.S., Merezhko V.A. (2020) Orghanizacija marketynghovogho doslidzhennja banku: obghruntuvannja neobkhdnosti provedennja ta rozrobka proektu. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*, no. 2 (38). pp. 98–108.
8. Shpak Nestor, Kulyniak Ihor, Gvozd Maryana, Malinovska Yuliya, Sroka Wlodzimierz. (2020) Estimation of the Marketing Activity of Banking Structures. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. 68(1), pp. 229–242.
9. Osnovni i pokazately diyal'nosti bankiv Ukrayiny. Available at: <http://www.bank.gov.ua> (accessed 25 March 2021).
10. Oficijnyj sajt AT KB «Pryvatbank». Available at: <https://privatbank.ua/ru> (accessed 25 March 2021).
11. Konvisarova, E.V., Stihljas, I.V., Koren, A.V., Kuzmicheva, I.A., Danilovskih, T.E. (2016) Principles of Profit Taxation of Banks in Russia and Abroad. *International Journal of Economics and Financial*, vol. 6, pp. 189–192.
12. Valiev E., Veysov E. (2019) Bankovskiy marketing: osobennosti, novye tendentsii i perspektivy. *Ekonomika i upravlenie*, no. 7, pp. 83–88.

**Аннотация.** Ситуация, складывающаяся на современном банковском рынке, характеризуется обострением конкуренции, ростом роли фактора поддержки отношений с клиентами, дальнейшей диверсификацией предлагаемых продуктов, ростом влияния каналов распределения банковских услуг и продуктов. Для решения возникающих проблем банки усиливают маркетинговую деятельность по следующим направлениям: совершенствование банковских продуктов и услуг, разработка новых продуктов, расширение программ взаимоотношений с клиентами, мониторинг деятельности конкурентов, создание маркетинговой культуры в организации.

Статья посвящена обзору маркетинговой деятельности АО «КБ «ПРИВАТБАНК». Проведенное исследование позволило определить основные конкурентные преимущества АО «КБ «ПРИВАТБАНК» и проблемные аспекты, требующие корректировки маркетинговой политики банка.

**Ключевые слова:** банковская деятельность, банковские услуги, конкуренция, маркетинговая политика, цена, распределение, коммуникации, реклама, комплекс маркетинга, АО «КБ «ПРИВАТБАНК».

**Summary.** The current situation in the modern banking market is characterized by intensified competition, the growing role of customer relations, further diversification of products, increasing the influence of distribution channels of banking services and products. To solve the problems that arise, they intensify marketing activities in the following areas: improving banking products and services, developing new products, expanding customer development programs, monitoring the activities of competitors, creating a marketing culture in the organization.

The article is devoted to the review of marketing activity of «PRIVATBANK». The study allowed to determine the main competitive advantages of «PRIVATBANK» and the problematic aspects in which the bank is desirable to adjust its marketing policy.

It is determined that «PRIVATBANK» is a universal bank with a focus on the retail segment and a selective presence in the corporate segment. It can be called a leader in terms of assets, equity, profit and other indicators of activity among Ukrainian banks. Almost half of the clients of the banking system of Ukraine use the bank's products and services. Such achievements in «PRIVATBANK» were made, among other things, due to well-established marketing activities.

The main marketing tools in «PRIVATBANK» include: work with the product; price determination; distribution; communications; creation and participation in social events, sponsorship and charity; dissemination of positive information about the bank; constant contacts with clients; use of direct marketing measures.

«PRIVATBANK» constantly adapts its product line to modern market requirements, providing a number of competitive advantages both through unique innovative products and services, and through the introduction of bonus programs and the formation of an online community through social networks. It is substantiated that «PRIVATBANK» can improve its results by changing the pricing policy, its flexibility and differentiation, trying to get into the price range set by competing banks, as well as by improving the system of integrated marketing communications in the marketing strategy of the bank.

**Keywords:** banking activity, banking services, competition, marketing policy, price, distribution, communications, advertising, marketing complex, «PRIVATBANK».

## ЗМІСТ

### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

*Деркач Т.В., Милашко О.Г.*  
СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ  
ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ..... 4

*Паришина О.А., Паришина М.Ю., Чумак Т.В.*  
СИСТЕМА АНАЛІТИЧНОЇ ОБРОБКИ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЇ.....15

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

*Сухоруков А.І., Сухорукова О.А.*  
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
В ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ ТРАНЗИТИВНИХ КРАЇН..... 22

### РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

*Підвальна О.Г., Богуславська С.І.*  
ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ ЯК ОБ'ЄКТ  
РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....29

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Березіна Л.М., Резнік А.В.*  
ВІ-ДОДАТКИ ЯК СКЛАДНИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ  
НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 37

*Горобець Т.А., Гончарук А.Г.*  
ПРО ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ..... 46

*Коренюк П.І., Чернявський М.В.*  
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
НА ОСНОВІ КОГНІТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ.....55

*Стаматін О.В., Сухонос М.К.*  
СИСТЕМА ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ МІСТА ХАРКІВ.....61

### ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

*Бесараб А.О., Домбровська С.О.*  
СУЧАСНІ ДИЛЕМИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ.....72

*Кретов Д.Ю.*  
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....79

CONTENTS

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

*Derkach Tatyana, Mylashko Olha*  
STATISTICAL ANALYSIS OF CURRENT TRENDS  
IN THE TOURISM DEVELOPMENT OF THE VISEGRAD GROUP..... 4

*Parshyna Olena, Parshyna Margaryta, Chumak Tatiana*  
SYSTEM OF ANALYTICAL PROCESSING  
OF INTERNATIONAL INFORMATION.....15

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

*Sukhorukov Arkadii, Sukhorukova Olga*  
STRATEGIC MANAGEMENT IN ECONOMIC SYSTEMS  
OF TRANSITIVE COUNTRIES.....22

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL  
AND REGIONAL ECONOMY

*Pidvalna Oksana, Bohuslavskaya Svitlana*  
TOURISM INDUSTRY AS AN OBJECT OF REGIONAL ECONOMIC RESEARCH..... 29

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

*Berezina Liudmyla, Reznik Andrii*  
BI APPS AS INGREDIENTS OF DIGITALIZATION  
AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF FARM BUSINESSES.....37

*Horobets Tamara, Goncharuk Anatoliy*  
ABOUT THE FEATURES OF FORMING  
THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES..... 46

*Korenyuk Petro, Chernyavskyy Mark*  
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT  
OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF COGNITIVE MODELING..... 55

*Stamatin Oleksandr, Sukhonos Mariia*  
TRANSPORTATION SYSTEM OF THE CITY OF KHARKIV.....61

MONEY, FINANCES AND CREDIT

*Besarab Anna, Dombrovska Sofiia*  
MODERN DILEMMAS OF THE COMPANY VALUATION.....72

*Kretov Dmitriy*  
PECULIARITIES OF MARKETING ACTIVITY OF «PRIVATBANK».....79



**НОТАТКИ**

*Збірник наукових праць*

НАУКОВИЙ ВІСНИК  
МІЖНАРОДНОГО  
ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

**Серія:**

Економіка і менеджмент

Випуск 48

Коректура • *В.І. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Ю.Г. Войтюк*

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 10,46.  
Підписано до друку 26.03.2021 р. Замов. № 0521/167. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (048) 709 38 69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.