

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ  
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

# **СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ**

**Електронне наукове фахове видання**

**Випуск 1 (24) 2020**

**Дніпро**

**2020**

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

**Фісуненко Павло Анатолійович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва, декан економічного факультету Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

### Заступник головного редактора:

**Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

### Члени редакційної колегії:

**Верхоглядова Наталя Ігорівна**, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів Міжрегіональної Академії управління персоналом.

**Каховська Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

**Кононова Ірина Володимирівна**, доктор економічних наук, доцент, директор ТОВ «ВГВ Естейт».

**Попова Вікторія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

**Спірідонова Кіра Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

**Inna Stecenko**, D.Sc. (Economics), Professor, Vice Rector for Research and Development, Baltic International Academy (Riga, Latvia).

Видання входить до «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 16 травня 2016 № 515 (Додаток 12).

**Рекомендовано до поширення в мережі інтернет Вченою радою  
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»  
(Протокол № 7 від 26 лютого 2020 р.)**

Сайт електронного видання: [www.easterneurope-ebm.in.ua](http://www.easterneurope-ebm.in.ua)

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:  
<https://doi.org/10.32782/easterneurope>

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-1>

### ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СЕГМЕНТ КОНСАЛТИНГУ ЯК ЛІДЕР У СТРУКТУРІ СВІТОВОГО КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ ПОСЛУГ

### EUROPEAN CONSULTING SEGMENT AS A LEADER IN THE STRUCTURE OF THE WORLD CONSULTING SERVICES MARKET

**Косіченко І.І.**

аспірантка кафедри міжнародного обліку та аудиту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Kosichenko Irina**

Postgraduate Student at the Department  
of International Accounting and Auditing,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*У країнах Європи середньорічні темпи приросту ринкового обороту послуг управлінського консультування щонайменше втричі перевищували темпи приросту ВВП. Сучасна продуктова сегментація європейського ринку консалтингових послуг відбиває спеціалізацію європейських компаній, що генерують свої доходи у сфері операційного управління, технологічного консалтингу, стратегічного менеджменту, управління кадрами й змінами, фінансового консалтингу, продажів і маркетингу та інших послуг. Сфера операційного консалтингу посідає лідерські позиції у системі управлінського консультування європейських компаній. Ще одним вагомим чинником лідерства операційного консалтингу у спеціалізаційному профілі є колосальний попит місцевих бізнес-структур на консалтингові послуги. Разом із тим складне і нестабільне економічне відновлення Європейського регіону стало причиною глибокої стагнації у більшості галузей реального сектору національних економік. У результаті консалтинговий сектор у даному регіоні демонструє певне зменшення темпів приросту доходів компанії-операторів та зниження рівня його інвестиційної привабливості.*

**Ключові слова:** консалтинг, послуги, операційний консалтинг, ринок послуг, Європа.

*В странах Европы среднегодовые темпы прироста рыночного оборота услуг управленческого консультирования по меньшей мере в три раза превышали темпы прироста ВВП. Современная продуктовая сегментация европейского рынка консалтинговых услуг отражает специализацию европейских компаний, генерирующих свои доходы в сфере операционного управления, технологического консалтинга, стратегического менеджмента, управления кадрами и изменениями, финансового консалтинга, продаж и маркетинга и других услуг. Сфера операционного консалтинга занимает лидирующие позиции в системе управленческого консультирования европейских компаний. Еще одним весомым фактором лидерства операционного консалтинга в специальном профиле является колоссальный спрос местных бизнес-структур на консалтинговые услуги. Вместе с тем сложное и нестабильное экономическое восстановление Европейского региона стало причиной глубокой стагнации в большинстве отраслей реального сектора национальных экономик. В результате консалтинговый сектор в данном регионе демонстрирует определенное уменьшение темпов прироста доходов компаний-операторов и снижение уровня его инвестиционной привлекательности.*

**Ключевые слова:** консалтинг, услуги, операционный консалтинг, рынок услуг, Европа.

*In the geographical structure of the global consulting market, the leading positions of the world's leading countries with advanced production systems, financial markets and sectors of the creative industry, characterizing the European segment of the global consulting market, should be noted highly for a long period of time. Thus, in European countries, the average annual growth rates of market management consulting services were at least three times*

*higher than the gross domestic product growth rates in the countries. This indicates that even in times of general economic downturn, this sector is not just surviving, but even actively developing. The current product segmentation of the European consulting services market reflects the specialization of European companies generating their revenues in the areas of operations management, technology consulting, strategic management, personnel and change management, financial consulting, sales and marketing and other services. The field of operational consulting (which includes all types of routine work and the system of management decisions and tasks), holds the leading positions in the management consulting system of European companies, which was the result of active introduction of productive innovations actively supported and stimulated by the national governments by the local business sector. Another major factor in the leadership of operational consulting in the specialization profile of European companies is the tremendous demand of local business structures for consulting services. At the same time, the difficult and unstable economic recovery of the European region after the global economic crisis of 2007-2010, low macroeconomic growth rates, massive bankruptcies of local companies, slow business restructuring and deep sovereign debt crisis in peripheral European countries have caused deep stagnation. branches of the real sector of their national economies. As a result, the consulting sector in the region shows a certain decrease in the growth rate of incomes of the operating companies and a decrease in the level of its investment attractiveness.*

**Key words:** consulting, services, operational consulting, services market, Europe.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В останні сорок років глобальні умови світогосподарського поступу надають консалтинговому бізнесу особливо високої динаміки розвитку, трансформуючи його від діяльності у сфері надання незалежних професійних послуг рекомендаційного характеру щодо реалізації різного роду бізнесових, організаційно-економічних та управлінських рішень до продукування високопрофесійних послуг й інтелектуальних продуктів, спрямованих на виявлення і реалізацію якісно нових ресурсних можливостей бізнесу та нарощування його конкурентних позицій на різних сегментах глобального ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питанням консалтингових послуг було присвячено праці як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, серед яких – Д. Лук'яненко, В. Колесов, А. Колот, В. Шапран, А. Дугинець, Я. Столярчук та ін. Проте сегментація європейського ринку консалтингових послуг є недостатньо дослідженою.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Статтю присвячено європейським компаніям – лідерам на світовому консалтинговому ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Про сучасні масштаби глобальної консалтингової індустрії свідчать, зокрема, дані дослідницької агенції Plunkett Research, згідно з якими її сукупні доходи зросли впродовж 1957–2019 рр. у понад 500 разів – з 1 до 506 млрд дол. США [1, с. 9], із них 274,1 млрд дол. на кінець періоду становлять доходи управлінського, наукового і технічного консалтингу [2]. У 2017 р. розмір глобального ринку консалтингових послуг становив 139,4 млрд дол. США, а до кінця 2025 р., за прогнозними оцінками, досягне позначки у 198,3 млрд із середньорічним приростом на рівні 4,5% впродовж 2018–2025 рр.

[3]. Це свідчить про збереження на найближчу перспективу бурхливого розвитку світової консалтингової індустрії, яка вже сьогодні характеризується достатньо високим рівнем зрілості, а також має відносно місткий і насичений ринок збуту своїх продуктів.

Що стосується сучасної суб'єктної структури глобального консалтингового ринку, то нині тільки у сфері управлінського консалтингу працюють близько 1,8 тис фірм. Із них (за критеріями чисельності зайнятих спеціалістів та вартісного обсягу річного обороту послуг) 50 компаній репрезентують великий бізнес, близько 200 – середній і майже 1,6 тис – малий. При цьому спостерігається доволі високий рівень суб'єктної концентрації світового ринку управлінських консалтингових послуг, коли на групу великих компаній припадає 66% ринкового обороту послуг, середніх – 25%, а малих – лише 9% [4, с. 19–20]. Це свідчить, насамперед, про домінування олігополістичного типу конкурентних відносин на даному ринку, тобто панування групової монополії – великої кількості монополістичних структур – продуцентів консалтингових послуг, великомасштабна і диверсифікована діяльність яких дає змогу привласнювати монополію високі прибутки.

У географічній структурі світового консалтингового ринку лідерські позиції впродовж тривалого історичного періоду часу утримують провідні держави світу з розвинутими виробничими системами, фінансовими ринками і секторами креативної індустрії: країни Північної Америки (США і Канада), Західної Європи, а також Японія, Австралія, Нова Зеландія і Сінгапур. На них у сукупності припадає нині понад 80% глобального ринкового обороту консалтингових послуг. Зокрема, у 2016 р. у його регіональній структурі 100,4 млрд дол. США (або 40% загального обороту) припало на Північну Америку; 102,9 млрд (41%) – на Європу, Середній Схід і Африку; 40,2 млрд (16%) – на Азіатсько-Тихоокеанський регіон і 7,5 млрд (3%) – на решту країн світу [5]. При цьому держави – лідери світового господарства акумулюють також майже 80% глобального

обсягу управлінського консультування, бізнес-консалтингу та ІТ-консультування, формуючи у такий спосіб ключові пропорції і тренди розвитку світового ринку консалтингових послуг.

Характеризуючи європейський сегмент світового консалтингового ринку, слід відзначити доволі високу динаміку його зростання. Так, у країнах Європи, як показують дані рис. 1, у період 2012–2018 рр. середньорічні темпи приросту ринкового обороту послуг управлінського консультування (7,7%) щонайменше утричі перевищували темпи приросту валового внутрішнього продукту країн (2,4%) [6, с. 6]. Це свідчить про те, що навіть у періоди загального економічного спаду даний сектор не просто виживає, а навіть активно розвивається. Аналогічно щорічна зайнятість у європейському сегменті управлінського консультування зростала за вказаний період у середньому на 5,5% на тлі 1,4%-го зростання загальної зайнятості в економіці [6, с. 6].

Однак у короткостроковій перспективі глобальні тренди динаміки загальної зайнятості у консалтинговому бізнесі не завжди відбивають зростання рівня ринкової оборотності професійних послуг, оскільки у рецесійні періоди національних і регіональних бізнес-циклів бізнес-структури даного сектору зазвичай позбавлені

можливостей щодо розширення корпоративної зайнятості. Вони відкладають його на періоди підвищувальних фаз економічних циклів, що характеризуються активізацією господарської діяльності економічних агентів, зростанням інтенсивності транскордонного руху внутрішніх ресурсів глобальних виробничо-збутових комплексів багатонаціональних компаній, а отже, їх зростаючим попитом на консалтингові послуги з метою комплексної реорганізації бізнес-процесів та підвищення їх ефективності.

Подібна ситуація вже спостерігалася у 1990-х роках, коли загальний спад ділової активності у регіоні призвів до втрати десятою частиною європейських консультантів своїх робочих місць та закриття цілої низки консультантських компаній. При цьому утрималися, а згодом і вийшли на нову траєкторію стратегічного розвитку лише ті структури, котрі змогли вчасно адаптуватися під нові запити ринку, модернізувати свої виробничі процеси і консалтингові методики, а також знайти нові підходи до роботи з клієнтами, запропонувавши їм докорінно оновлену лінійку консалтингових продуктів. Тож циклічна динаміка загального економічного спаду та погіршення ринкової кон'юнктури, що регулярно спостерігаються у світовому гос-

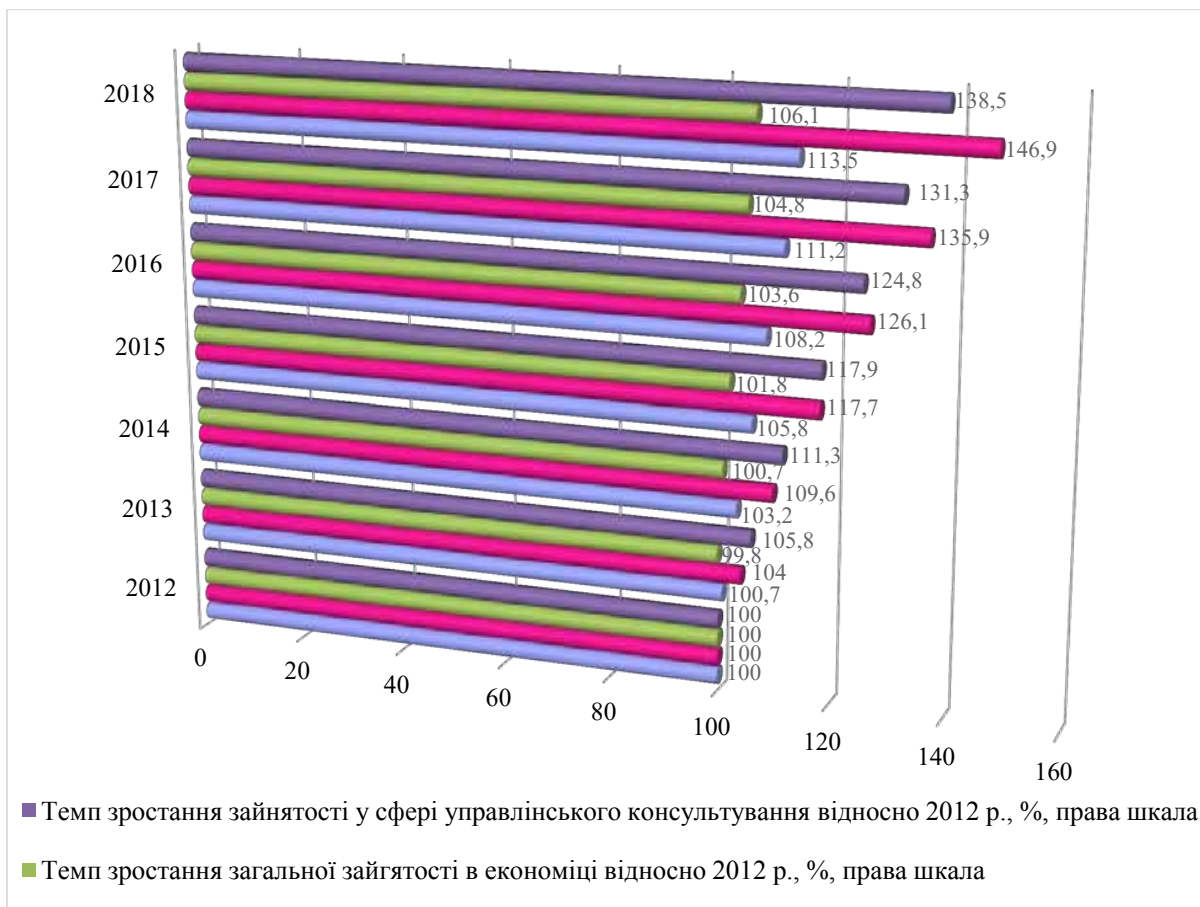


Рис. 1. Співвідношення основних показників розвитку сфери управлінського консультування та макроекономічної динаміки країн Європи у 2012–2018 рр., % (2012 р. = 100%) [6, с. 6]

подарстві, хоча й справляють доволі негативний вплив на структурну динаміку глобальної консалтингової індустрії, однак водночас відкривають якісно нові ресурси її товарно-видової та організаційно-економічної диверсифікації, виводячи її на вищий щабель розвитку.

Загальний вартісний обсяг європейського ринку послуг управлінського консалтингу в період 1998–2018 рр. зріс з 24,5 [7, с. 8] до 143,5 млрд євро [6, с. 6; 7, с. 8]. Як показують дані, представлені у табл. 1, загальний оборот ринку послуг управлінського консалтингу Топ-12 країн Європи становив у 2018 р. майже 73 млрд євро, а кількість персоналу консалтингових компаній – 371 тис осіб. При цьому найбільшу кількість персоналу сконцентрували нині бізнес-структури Німеччини – 142,7 тис осіб, Великобританії – 64,5 тис, Італії – 41,7 тис, Франції – 38,5 тис та Іспанії – 20,5 тис осіб; а найвищу продуктивність персоналу мають

структурні підрозділи консалтингових фірм Швейцарії – 287 тис євро ринкового обороту послуг на одного консультанта у 2018 р., Німеччини – 265 тис, Фінляндії – 223 тис, Франції – 188 тис, Данії – 176 тис, Великобританії – 173 тис євро відповідно.

При цьому слід ураховувати, що річний ринковий оборот компаній на одного працівника відбиває не тільки рівень продуктивності їх праці, а й значною мірою визначається також середнім значенням внутрішньокраїнових цін на консалтингові послуги та середнім рівнем робочої завантаженості самих працівників. Так, у цілому країни Північної Європи мають значно вищий рівень зборів за щоденні консультації бізнесу порівняно з платою за ці послуги у середземноморських країнах [6, с. 18].

Сучасна продуктова сегментація європейського ринку консалтингових послуг (табл. 2) відбиває спеціалізацію європейських компа-

Таблиця 1

**Ключові показники розвитку ринків послуг управлінського консалтингу окремих країн Європи у 2018 р. [6, с. 28–50]**

Країна	Загальний оборот ринку послуг управлінського консалтингу, млн євро	Відношення обороту ринку до ВВП, %	Кількість персоналу консалтингових компаній, тис осіб	Оборот на одного працівника, тис євро
Австрія	5410	1,2	14,1	118
Данія	2966	0,8	18,1	176
Фінляндія	2500	0,9	13,5	223
Франція	7235	0,3	38,5	188
Німеччина	34150	0,9	142,7	265
Греція	249	0,1	2,1	120
Угорщина	423	0,3	5,8	78
Італія	4474	0,2	41,7	115
Словенія	262	0,5	2,7	105
Іспанія	2430	0,2	20,5	128
Швейцарія	1895	0,3	6,8	287
Великобританія	11000	0,4	64,5	173
<b>Усього</b>	<b>72994</b>	<b>X</b>	<b>371,0</b>	<b>X</b>

Таблиця 2

**Розподіл обороту європейського консалтингового ринку за видами послуг у 2017 р., % [6, с. 21]**

Країна	Операції	Технології	Стратегічне управління	Кадри і зміни	Фінанси і зміни	Продажі і маркетинг	Інші послуги
Австрія	18,0	7,4	29,9	16,0	6,1	9,7	12,9
Данія	13,0	18,0	20,0	18,0	0,0	10,0	21,0
Фінляндія	15,0	15,0	20,0	20,0	5,0	15,0	10,0
Франція	15,0	18,0	20,0	24,0	9,0	3,0	11,0
Німеччина	41,0	21,6	18,4	13,0	2,2	3,8	0,0
Греція	28,0	12,0	30,0	6,0	9,0	3,0	12,0
Угорщина	17,0	43,0	21,0	5,0	7,0	5,0	2,0
Італія	12,3	18,2	17,0	19,7	19,8	6,5	6,4
Словенія	29,0	18,0	22,0	12,0	10,0	9,0	0,0
Великобританія	11,0	28,0	8,0	13,0	15,0	1,0	24,0
<b>Європа загалом</b>	<b>21,5</b>	<b>21,1</b>	<b>16,9</b>	<b>16,6</b>	<b>9,7</b>	<b>4,0</b>	<b>10,2</b>

ній, що генерують свої доходи у сфері операційного управління (21,5% загального обороту регіонального консалтингового ринку), технологічного консалтингу (21,1%), стратегічного менеджменту (16,9%), управління кадрами і змінами (16,6%), фінансового консалтингу (9,7%), продажів і маркетингу (4%) та інших послуг (10,2%). Як бачимо, сфера операційного консалтингу (що включає усі види рутинних робіт і систему управлінських рішень і завдань, від яких прямо залежить результативність операційної діяльності бізнес-структур) посідає лідерські позиції у системі управлінського консультування європейських компаній, що стало результатом активного впровадження місцевим підприємницьким сектором виробничих інновацій, активно підтриманих і простимульованих національними урядами [8, с. 63].

Ще одним вагомим чинником лідерства операційного консалтингу у спеціалізаційному профілі європейських компаній є колосальний попит місцевих бізнес-структур на консалтингові послуги, причому не тільки у разі виникнення у них тих чи інших виробничих проблем, а й під час розроблення корпоративних стратегій щодо управління витратами та реорганізації системи управління, реінжинірингу бізнес-процесів та модернізації виробничих процесів, а також реалізації політики бренд-менеджменту, впровадження інформаційних технологій та проведення регулярних аудиторських перевірок.

Разом із тим, складне і нестабільне економічне відновлення Європейського регіону після глобальної економічної кризи 2007–2010 рр., низькі темпи макроекономічного зростання, масові банкрутства місцевих компаній, повільна реструк-

туризація бізнесу і глибока суверенно-боргова криза у країнах периферійної Європи стали причинами глибокої стагнації у більшості галузей реального сектору національних економік. У результаті консалтинговий сектор у даному регіоні демонструє певне зменшення темпів приросту доходів компаній-операторів та зниження рівня його інвестиційної привабливості.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У сучасній географічній структурі світового консалтингового ринку лідерські позиції впродовж тривалого історичного періоду часу утримують провідні держави світу з розвинутими виробничими системами, фінансовими ринками і секторами креативної індустрії: країни Північної Америки (США і Канада), Західної Європи, Японія, Австралія, Нова Зеландія і Сінгапур. Головними драйверами їх глобального конкурентного лідерства на консалтинговому ринку є високий внутрішній платоспроможний попит на професійні послуги, значна кількість зайнятих у сфері обліку й аудиту, високий рівень їхніх доходів і професіональних компетенцій. Водночас перенесення глобальної економічної потужності з держав «золотого мільярду» у країни з новостворюваними ринками спричиняє динамічне включення останніх в операції глобального консалтингового ринку. Це зумовлено, з одного боку, зростаючим попитом на консалтингові послуги локалізованих тут економічних суб'єктів, а з іншого – стремлінням консалтингових фірм до нарощування своїх доходів і скорочення транзакційних витрат за умов посилення ринкової конкуренції і нестабільності курсів національних валют у приймаючих країнах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грищенко Н.В. Формування та структуризація глобального ринку консалтингових послуг : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2014. 27 с.
2. Consulting Industry Statistics and Market Size Overview, Business and Industry Statistics. Plunkett Research. URL: <https://www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Consulting-Industry-Statistics-and-Market-Size-Overview/> (дата звернення: 19.01.2020).
3. Global Management Consulting Services Market Size, Status and Forecast 2025. 29 June 2018. URL: <https://www.wiseguyreports.com/reports/2846670-global-management-consulting-services-market-size-status-and-forecast-2025> (дата звернення: 19.01.2020).
4. Дугинец А.В. Становление и развитие глобального рынка консалтинговых услуг. *Економічний простір*. 2014. № 85. С. 16–24.
5. Regional breakdown of the turnover generated in the consulting industry in 2016 (in billion U.S. dollars). Statista. *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/793562/global-consulting-turnover-by-region/> (дата звернення: 19.01.2020).
6. Survey of the European Management Consultancy 2017–2018. FEACO, December 2018.
7. Survey of the European Management Consultancy 2011–2012. FEACO, December 2012.
8. Черленяк І.І., Довба І.В., Клев'яник В.Ю. Виклики та бар'єри розвитку національного консалтингового бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2(8). С. 57–67.

#### REFERENCES:

1. Gryshchenko N. V. (2014) Formuvannya ta strukturyzatsiya global'nogo rynku konsal'tyngovykh poslug [Formation and structuring of the global consulting services market] (PhD Thesis). Kyiv: KNEU.

2. Consulting Industry Statistics and Market Size Overview, Business and Industry Statistics. Plunkett Research. URL: <https://www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Consulting-Industry-Statistics-and-Market-Size-Overview/> (accessed: 19 January 2020).
3. Global Management Consulting Services Market Size, Status and Forecast 2025. 29 June 2018. URL: <https://www.wiseguyreports.com/reports/2846670-global-management-consulting-services-market-size-status-and-forecast-2025> (accessed: 19 January 2020).
4. Dugy`necz A. V. (2014) Stanovlenye y razvytye global`nogo rynka konsaltingovykh uslug [Formation and development of the global market of consulting services]. *Economic space*, vol. 85, pp. 16–24.
5. Regional breakdown of the turnover generated in the consulting industry in 2016 (in billion U.S. dollars). Statista. The Statistics Portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/793562/global-consulting-turnover-by-region/> (accessed: 19 January 2020).
6. Survey of the European Management Consultancy 2017-2018. FEACO, December 2018.
7. Survey of the European Management Consultancy 2011-2012. FEACO, December 2012.
8. Cherlenyak I. I., Dovba I. V., Klev'yanyk V. Yu. (2017) Vykylyky ta baryery rozvytku nacional`nogo konsaltingovogo biznesu. [Challenges and barriers to the development of national consulting business]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Economy series*. Issue 2(8). Pp. 57–67.



УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-2>

## МЕХАНІЗМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО МЕДІАСЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ДІЇ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС

### MECHANISMS OF DIVERSIFICATION OF THE UKRAINIAN MEDIA SECTOR IN THE CONTEXT OF THE ACTION OF THE ASSOCIATION BETWEEN UKRAINE AND THE EU

**Любчик К.Л.**

аспірантка кафедри міжнародного обліку та аудиту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Lyubchik Katerina**

Postgraduate Student at the Department  
of International Accounting and Auditing,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*Угода про асоціацію передбачає приведення українського законодавства у відповідність до європейських норм і стандартів у сфері медіаіндустрії. Повномасштабна імплементація передбачає як обов'язковий компонент максимальне використання ресурсного потенціалу її участі у Європейському фонді підтримки спільного виробництва та розповсюдження художніх кінематографічних та аудіовізуальних творів EURIMAGES. Одним із ключових питань є розбудова ефективної системи захисту авторських та суміжних прав. Ще одним стратегічно важливим питанням є поглиблення співробітництва з європейськими країнами у сфері підготовки журналістів та інших категорій працівників медійної сфери. Повна конвергенція національного законодавства у сфері аудіовізуальних медіапослуг забезпечить переведення українського медійного середовища на «європейські рейки» та його виведення на якісно вищий щабель розвитку.*

**Ключові слова:** медіа, медіаіндустрія, імплементація, Угода про асоціацію, Україна, ЄС.

*Соглашение об ассоциации предусматривает приведение украинского законодательства в соответствие с европейскими нормами и стандартами в сфере медиаиндустрии. Полномасштабная имплементация предусматривает в качестве обязательного компонента максимальное использование ресурсного потенциала ее участия в Европейском фонде поддержки совместного производства и распространения художественных кинематографических и аудиовизуальных произведений EURIMAGES. Одним из ключевых вопросов является развитие эффективной системы защиты авторских и смежных прав. Еще одним стратегически важным вопросом является углубление сотрудничества с европейскими странами в сфере подготовки журналистов и других категорий работников медийной сферы. Полная конвергенция национального законодательства в сфере аудиовизуальных медиауслуг обеспечит перевод украинской медийной среды на «европейские рельсы» и ее вывод на качественно более высокую ступень развития.*

**Ключевые слова:** медиа, медиаиндустрия, имплементация, Соглашение об ассоциации, Украина, ЕС.

*Powerful drivers of building a competitive model of the media industry in Ukraine are embedded in the mechanisms of international cooperation in this field. The Association Agreement provides for the alignment of Ukrainian legislation with European norms and standards in this field. First of all, it concerns the implementation of the European Convention on Transfrontier Co-operation and the EU Directive 2007/65 / EC on audiovisual media services. Ukraine joined the Creative Europe program in 2015 and, on the basis of the Association Agreement Implementation Report 2018, paid an annual contribution of EUR 515 thousand for participation in this program. The full-scale implementation of the integration mechanisms of Ukraine's media sector diversification envisages, as a compulsory component, the maximum use of the resource potential of its participation in the European Fund for the Support for the Co-production and Distribution of Cinematographic and Audiovisual Works of EURIMAGES, which was adopted by the Law on Accession. on the key issues of implementation of European standards of functioning of the media sphere in Ukraine is building an effective system of protection copyrights created to display products. It is common practice for the Ukrainian media sector to continue to regulate the relationship between collective management organizations in the use of property rights of audiovisual and cinematographic owners with their users and among themselves. a radical solution to the issue of building a full-fledged system of protection of copyright and property*

*rights for audiovisual production in Ukraine involves the implementation of a set of measures. Another strategic issue for the implementation of European standards of functioning of the media sphere in the economic practice of Ukraine is to deepen cooperation with European and other countries categories of media professionals (print and electronic, radio and television, etc.). The full convergence of national legislation on television and radio broadcasting with the legislation of the European Union in the field of audiovisual media services will ensure that the Ukrainian media environment is translated into "European tracks" and brought to a higher level of development.*

**Key words:** media, media industry, implementation, association agreement, Ukraine, EU.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Потужні драйвери розбудови в Україні конкурентної моделі медіаіндустрії закладені у механізмах міжнародного співробітництва у цій сфері. Вони базуються на основі як міждержавних і міжвідомчих форматів співпраці українських медійників із зарубіжними колегами у рамках двосторонніх міждержавних угод про співробітництво, так і інтеграційного інструментарію, закладеного у програмах Європейського Союзу та в Угоді про асоціацію між Україною і ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання імплементації європейських норм і стандартів в українське законодавство викликає значний інтерес у вітчизняних науковців. Зокрема, дослідженням даної проблематики займалися О.П. Розумна, Я.М. Столярчук, С.В. Слепак, В. Мовчан та багато інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Проте питання механізмів вітчизняної конкурентної моделі медіаіндустрії для забезпечення переведення українського медійного середовища на «європейські рейки» та його виведення на якісно вищий щабель розвитку залишилися поза їхньою увагою.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – визначити механізми вітчизняної конкурентної моделі медіаіндустрії відповідно до законодавчих норм Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Угода про асоціацію передбачає приведення українського законодавства у відповідність до європейських норм і стандартів у цій сфері. Йдеться насамперед про імплементацію Європейської конвенції про транскордонне співробітництво та Директиви ЄС 2007/65/ЄС про аудіовізуальні медіапослуги. Норми даної Директиви зорієнтовані на розроблення законодавчих умов для міждержавної конвергенції діючих у різних країнах вимог щодо створення та дистрибуції телевізійних програм, формування конкурентного середовища на спільному медійному ринку та розширення спектру аудіовізуальних медіапослуг для реалізації суспільних інтересів. Окрім того, Директива зобов'язує країн-підписантів забезпечити повну незалежність від зовнішнього впливу регуляторного

органу у сфері аудіовізуальних послуг на національному рівні [1, с. 24]. У ній наголошується на праві кожного (а не тільки ліцензованих державою установ) вільно і безперешкодно висловлювати свої погляди, а також отримувати й поширювати інформацію без утручання державних владних органів.

Рамкова програма «Креативна Європа» включає дві підпрограми: «Культура» (спрямована на підтримку національних креативних і культурних секторів) та «Медіа» (що має за мету підтримку розвитку і транскордонне поширення аудіовізуальних творів). Її загальний бюджет становить майже 1,5 млрд євро, який розподіляється у такий спосіб: щонайменше 56% (або 819,1 млн євро) будуть виділені на фінансування підпрограми «Медіа»; 31% (453,4 млн євро) – на підпрограму «Культура»; 13% (190,2 млн євро) – на підтримку міжсекторальної взаємодії [2, с. 14]. Як показують дані, загальне фінансування програми «Креативна Європа» у період 2014–2018 рр. становило 944,9 млн євро.

Україна долучилася до програми «Креативна Європа» у 2015 р. і за підсумками Звіту про виконання Угоди про асоціацію у 2018 р. сплатила за участь у даній програмі щорічний внесок у сумі 515 тис євро (16,6 млн грн.). Це дає можливість нашій державі претендувати на отримання (на умовах співфінансування) грошових ресурсів із грантових джерел Євросоюзу на фінансування українського бюро програми «Креативна Європа». Таким чином, тільки у 2018 р. в Україні було реалізовано 90 різного роду інформаційно-комунікативних заходів та проведено 193 вузько-спеціалізовані консультації щодо використання ресурсних можливостей даної програми. Крім того, наша держава приєдналася до Розширеної часткової Угоди про культурні маршрути шляхом долучення до існуючих та ініціювання нових культурних маршрутів (проект закону схвалено урядом 05.09.2018), що дасть змогу активно популяризувати національну культурну спадщину в Україні та Європі [3, с. 36].

Повномасштабна імплементація інтеграційних механізмів диверсифікації медійного сектору України передбачає як обов'язковий компонент *максимальне використання ресурсного потенціалу її участі в Європейському фонді підтримки спільного виробництва та розповсюдження художніх кінематографічних та аудіовізуальних творів EURIMAGES*, проєкт закону про приєднання до якого було ухвалено

урядом у 2018 р. Участь у даному фонді відкриває нашій державі широкі можливості щодо отримання від ЄС фінансування вітчизняних проєктів спільного кіновиробництва, насамперед на основі участі у допоміжних програмах підтримки даного фонду. Так, від часу свого заснування у 1989 р. фонд EURIMAGES із річним бюджетом близько 25 млн євро (що формується із внесків країн-учасниць і з яких 1,5–2 млн євро становлять прибутки з інвестиційних капіталовкладень) [4] профінансував створення понад 700 повнометражних і документальних кінофільмів, котрі зняті за традиційними правилами кінозйомки, вийшли у прокат усієї Європи та присвячені відображенню культурної різноманітності європейського кіно. Поряд із цим даний фонд надає фінансову підтримку виробникам ігрових, документальних та анімаційних фільмів загальним хронометражем не більше 7–10 хвилин, створених за проєктами копродукції; виділяє щорічно понад 760 тис євро на дистрибуцію кінофільмів на європейському ринку та спільно з компанією «Європа Сінема» підтримує понад 40 кінотеатрів у чотирьох європейських країнах на загальну суму близько 616 тис євро на рік [5, с. 282].

Одним із ключових питань упровадження в Україні європейських стандартів функціонування медіасфери є *розбудова ефективної системи захисту авторських та суміжних прав* на створені медійні продукти. Її відсутність справляє вкрай негативний вплив на процеси комерційного розповсюдження української медійної продукції, зокрема у частині неконтрольованого обігу контрафактної продукції (у тому числі в мережі Інтернет), порушення більшістю телебачення законодавства у сфері авторського права, здійснення ними публічного сповіщення і ретрансляції аудіовізуальних та інших творів, не виплачуючи при цьому авторських винагород, тощо. Звичною для українського медійного сектору практикою дотепер залишається *законодавча неврегульованість взаємовідносин організацій колективного управління у сфері використання майнових прав власників аудіовізуальних та кінематографічних творів з їх користувачами та між собою*. Йдеться як про значні економічні втрати економічних суб'єктів від порушень, пов'язаних із невиплатою роялті в аудіовізуальній сфері, так і колосальні втрати державного бюджету України від недоотримання податкових платежів на доходи фізичних осіб [6].

Згідно з умовами Поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі, авторські права на літературні чи художні твори є чинними впродовж життя їхніх авторів і ще 70 років після їхньої смерті, а наукових праць – 30 років після їх опублікування. Положення даної угоди поширюються на регулювання систем ефірного мовлення й охорони технічних заходів, а також захист комп'ютерних програм та прав на інформацію про управління справами і прав на розпо-

всюдження. Україна взяла на себе зобов'язання до 2023 р. завершити процес конвергенції національного законодавства щодо захисту прав інтелектуальної власності з відповідними директивами і нормативними актами Європейського Союзу [7, с. 117, 124]. Із цією метою у період 2014–2017 рр. наша держава реалізувала План заходів з імплементації положень розділу 9 Угоди про асоціацію, у рамках якого було розроблено комплекс законопроєктів, спрямованих на адаптацію законодавства України у сфері інтелектуальної власності до права ЄС і положень Угоди про асоціацію, забезпечено видачу державного посвідчення на право розповсюдження і демонстрування фільмів, реалізовано комплекс заходів із надання доступу до даних щодо заявок на торговельні марки й інформації про їх реєстрацію та ін. [8, с. 123–124].

Свою чергою, у 2018 р. наша держава реалізувала низку важливих заходів у сфері розвитку системи правового захисту прав інтелектуальної власності і регулювання діяльності організацій колективного управління. Зокрема, набув чинності Закон України «Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав». Він повною мірою унормовує питання забезпечення прав правовласників на отримання справедливої винагороди та транспарентності діяльності організацій колективного управління згідно з міжнародними стандартами Директиви Європарламенту і Ради Європи 2014/26/ЄС «Про колективне управління авторськими та суміжними правами та мультитериторіальне ліцензування прав на музичні твори з метою їх онлайн-використання на внутрішньому ринку» [3, с. 27].

Таким чином, *радикальне вирішення питання щодо розбудови в Україні повноцінної системи захисту авторських і майнових прав на аудіовізуальну продукцію передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на:*

- повну гармонізацію положень законів України «Про авторське право та суміжні права» та «Про кінематографію», зокрема в частині законодавчого унормування майнових авторських прав на створені до 1991 р. українські кінофільми, урегулювання прав авторів і виконавців на отримання винагороди за використання кінофільмів за їхньої участі; а також збереження за продюсерами майнових авторських прав на фільми, створені за рахунок державного фінансування;

- повномасштабну конвергенцію українського законодавства в аудіовізуальній сфері із законодавством Європейського Союзу, зокрема щодо імплементації положень про збір авторських винагород за кожну ретрансляцію аудіовізуальних творів та порядок видачі державних проєктних посвідчень на право розповсюдження і демонстрування кінофільмів [6];

- гармонізацію вітчизняного законодавства з нормативними вимогами *acquis* ЄС у частині унормування системи перепродажу авторських

прав на оригінальні мистецькі твори; правової охорони комп'ютерних програм і баз даних; регулювання операцій оренди, позики й обороту сумнівних прав у сфері інтелектуальної власності; а також узгодження питань щодо супутникового мовлення і кабельної ретрансляції;

– запровадження процедур надання публічних ліцензій із метою легалізації ліцензійних угод із кінцевими користувачами, безкоштовного програмного забезпечення й безкоштовного контенту [7, с. 124].

Ще одним стратегічно важливим питанням імплементації європейських стандартів функціонування медіасфери у господарську практику України є *поглиблення співробітництва з європейськими країнами у сфері підготовки журналістів та інших категорій працівників медійної сфери* (друкованих та електронних видань, радіо і телебачення тощо). Таке співробітництво дасть змогу суттєво підвищити рівень професіоналізму і незалежності вітчизняних медійників, а також посилити їхні професійні зв'язки з колегами з європейських країн. Із цією метою *вітчизняним спеціалізованим вищим навчальним закладам кінематографічного профілю* (Київському національному університету театру, кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого, Державній академії керівних кадрів культури і мистецтв, Київському національному університету культури і мистецтв та ін.) *необхідно активізувати укладення міжнародних угод про академічну мобільність за одночасного розширення конкурсної системи державних грантів для отримання післядипломної освіти за кордоном*. На часі сьогодні – активізація реалізації за фінансування європейських грантів програм і проєктів кіноосвітніх проєктів із популяризації українського кінематографу, культурного обміну і стажування його представників у світових кіношколах.

Як свідчить світовий досвід, саме у транснаціоналізаційних механізмах закладених потужний і дієвий інструментарій розвитку національного кінематографічного сектору, пов'язаний із процесами його інтернаціоналізації. Найбільш поширеним із них є участь *вітчизняних кінематографістів у проєктах міжнародного спільного виробництва – копродукції*. Як процес створення і фінансування кінофільмів за участі кінематографістів щонайменше двох країн копродукція здатна не тільки диверсифікувати канали інтеграції української креативної індустрії у європейський культурний простір, а й забезпечити високу динаміку зростання обсягів виробництва вітчизняних кінопродуктів та нарощування їхніх міжнародних конкурентних позицій. Це досягається насамперед завдяки легалізації спільного виробництва кінофільмів, зменшенню залежності кінематографічного сектору від державного бюджетного фінансування, гарантуванню вчасного й якісного завершення кінопроєктів, мінімізації їх ризиків та значному розширенню географічної структури

дистриб'юційних мереж [9] за кордоном, у тому числі за підтримки міжнародних організацій.

Підтвердженням вагомості ролі копродукції у розвитку європейського кінематографічного сектору є, зокрема, той факт, що з 2007 р. до 2016 р. загальна кількість кінострічок, щорічно створюваних кінематографістами двох і більше країн Європи, зросла на 43% – з 297 до 425 фільмів. Зазначимо також, що формат копродукції отримав найбільшого поширення під час створення художніх фільмів, тоді як над створенням документальних кінострічок найчастіше працюють національні колективи кінематографістів. Загалом же у європейських країнах було знято за вказаний період понад 18 тис кінофільмів, а кількість створених фільмів зросла на 47% – з 1 444 стрічок у 2007 р. до 2 124-х у 2016 р. [10].

Таким чином, активізація участі українських кінематографістів у міжнародних проєктах копродукції за участі європейських партнерів лежить насамперед у площині *заміни діючої нині системи державного замовлення на створення кінофільмів* (за винятком кінострічок соціально важливих жанрів) *на систему часткової компенсації з коштів державного бюджету витрат на виробництво тих українських фільмів, що були створені на умовах копродукції*. Своєю чергою, це вимагає внесення відповідних змін до ст. 21 «Державне замовлення у галузі кінематографії» Закону України «Про кінематографію», щорічних проєктів бюджетів за програмою «Створення та розповсюдження національних фільмів» [5, с. 286] та інших нормативно-правових актів, що регулюють процеси кіновиробництва, кінопрокату та дистрибуції фільмів.

Вагому стимулюючому ролі у *розширенні участі вітчизняного кінематографу у міжнародних проєктах і програмах копродукції здатні відіграти також такі заходи*, як: поглиблення взаємодії з європейськими кінематографістами у сфері виробництва і розподілу створених на умовах кооперації кінопродуктів між різними регіональними сегментами європейського кіноринку; нарощування масштабів фінансових капіталовкладень у кіно- і телевізійне виробництво, маркетинг та видавництво каталогів; активізація рекламних кампаній щодо популяризації великих європейських кіновиробників на українському ринку.

Процеси впровадження європейських стандартів в українську медіаіндустрію, базуючись на конвергенції національного законодавства з нормативними положеннями Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом, мають розглядатися, на нашу думку, у *більш широкому контексті інтеграції нашої держави до єдиного цифрового ринку даного інтеграційного угруповання*. Включення до нього є одним із чотирьох стратегічних пріоритетів (так званих «чотирьох союзів») секторальної інтеграції нашої держави з ЄС поряд із конвергенцією в енергетичній сфері, інтеграцією до мит-

ного союзу та асоціацією з Шенгенською зоною [11, с. 8]. Не випадково стратегічні пріоритети інтеграції до нього знайшли своє відображення у цілій низці урядових програм і стратегій України ще до виконання положень Угоди про асоціацію у сфері телекомунікаційних послуг. Зокрема, було ухвалено рамкове законодавство про електронні довірчі послуги та електронну ідентифікацію [12], а в кінці 2018 р. наша держава долучилася до *ISA Programme* – програми Єврокомісії, що підтримує розроблення цифрових рішень, спрямованих на надання державними інституціями якісних електронних послуг суб'єктам господарювання і громадянам Європи способом використання єдиних принципів, стандартів і сумісних технічних систем (інтероперабельності).

Таким чином, інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС базується на конвергенції законодавства України з положеннями Угоди про асоціацію з Євросоюзом у сфері електронної торгівлі, ІТ і телекомунікаційних послуг, аудіовізуальних медіа, а також захисту персональних даних, авторських і суміжних прав. Як «найбільш амбітна угода, яка коли-небудь підписувалася Європейським Союзом з третьою країною» [12] Угода про асоціацію містить цілий блок, що має стосунок до реалізації політики у сфері діджиталізації і комунікаційних послуг. Це – глава 6 Розділу IV – лібералізація торгівлі комп'ютерними послугами, співпраця у розвитку електронної торгівлі; Додаток XVII – інтеграція України до внутрішнього ринку телекомунікаційних послуг ЄС; глава 14 Розділу V – співпраця у сфері інформаційного суспільства (доступу до інформаційно-комунікаційних технологій); глава 15 Розділу V та Додаток XXXVII – наближення політики з питань аудіовізуальної галузі. Зокрема, Додатком XVII передбачено перетворення нашої держави на невід'ємну частину внутрішнього ринку Євросоюзу після імплементації відповідного горизонтального законодавства, що передбачає не тільки взаємне скасування інституційних бар'єрів у сфері послуг, а й забезпечення захисту прав їх споживачів.

Незважаючи на досягнутий реальний прогрес щодо конвергенції національного законодавства у сфері телекомунікацій і радіочастотних ресурсів до вимог Угоди про асоціацію (ухвалення закону про електронну комерцію; розроблення нового законопроекту про телебачення і радіомовлення із включенням до нього норм Європейської конвенції про трансграничне телебачення і Директиви ЄС 2007/65/ЄС про аудіовізуальні медійні послуги; підготовка проєктів законів про електронні комунікації та про поштові послуги; розроблення дорожньої карти гармонізації законодавства України з нормативними положеннями європейського законодавства; реалізація комплексу заходів щодо імплементації Директиви 97/67/ЄС про спільні правила для ринку поштових послуг тощо

[7, с. 190]), дотепер залишається ціла низка неурегульованих питань, що суттєво гальмують упровадження європейських стандартів у вітчизняне медійне середовище. Тож із метою прискорення інтеграції України в єдиний цифровий ринок Євросоюзу сьогодні має бути реалізований комплекс заходів щодо:

- приведення у відповідність до європейських норм українського законодавства про телекомунікації і радіочастотні ресурси в частині розподілу зобов'язань сторін у розвитку регуляторної політики у медійній сфері та надання універсальних телекомунікаційних послуг;

- конвергенції відповідно до європейських стандартів діючих в Україні систем ліцензування, ринкового аналізу і технічної нейтральності телекомунікацій та радіочастотних ресурсів;

- запровадження європейської термінології і категоріальної кваліфікації електронних комунікацій, забезпечення незалежності національного регулятора та регулювання ринку електронних комунікацій;

- активізації переговорів з окремими країнами – членами Європейського Союзу на предмет взаємного визнання електронних довірчих послуг.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Резюмуючи, маємо наголосити, що потужні драйвери розбудови в Україні конкурентної моделі медіаіндустрії закладені у механізмах українсько-європейського співробітництва у цій сфері, що базуються на основі як міждержавних і міжвідомчих форматів співпраці українських медійників із зарубіжними колегами у рамках двосторонніх міждержавних угод про співробітництво, так і інтеграційного інструментарію, закладеного у програмах Європейського Союзу та Угоді про асоціацію між Україною і ЄС. Остання передбачає участь нашої держави у рамковій програмі Єврокомісії «Креативна Європа», Європейському фонді підтримки спільного виробництва та розповсюдження художніх кінематографічних та аудіовізуальних творів EURIMAGES, а також співпрацю з низкою європейських кінематографічних й аудіовізуальних організацій: CEPI, Cinema Net Europe, Europa Cinemas та ін. Досягнення стратегічної мети щодо впровадження в Україні європейських стандартів медійної діяльності лежить у площині реалізації комплексу заходів, спрямованих на: унормування системи перепродажу авторських прав на оригінальні мистецькі твори; урегулювання операцій оренди, позики й обороту сумнівних прав у сфері інтелектуальної власності; узгодження питань щодо супутникового мовлення і кабельної ретрансляції; нормативно-правового урегулювання взаємовідносин організацій колективного управління у сфері використання майнових прав власників аудіовізуальних та кінематографічних творів з їх користувачами та між собою; повномасштабну конвергенцію українського законодавства в аудіовізуальній сфері із зако-

нодавством Європейського Союзу у частині запровадження процедур надання публічних ліцензій, стимулювання участі вітчизняних кінематографістів у проєктах міжнародного спільного виробництва (копродукції), заміну діючої

нині системи державного замовлення на створення кінофільмів на систему часткової компенсації з коштів державного бюджету витрат на виробництво тих українських фільмів, що були створені на умовах копродукції та ін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Вересень 2014 року – січень 2015 року / Урядовий офіс з питань європейської інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України.
2. Creative Europe Programme (2014 to 2020). European implementation assessment (update). European Parliamentary Research Service, October 2018.
3. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2018 р. / Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції ; Офіс віцепрем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, 2019.
4. Pham A. Eurimages MD: «Coproductions are more project-driven than people-driven». URL: <http://www.nordiskfilmogtvfond.com/news/interview/eurimages-md-co-productions-are-more-project-driven-than-people-driven> (дата звернення: 12.12.2019).
5. Слєпак С.В. Шляхи інтеграції України у світовий та європейський кінематографічний простір. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3(46). С. 277–287.
6. Національна стратегія розвитку кіноіндустрії України на 2015–2020 роки : проєкт (неофіційний текст від 13.01.2015) / Державне агентство України з питань кіно. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT1201.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1201.html) (дата звернення: 12.12.2019).
7. Мовчан В. Поглиблення відносин між ЄС та Україною. Що, чому і як? / за ред. М. Емерсона. Київ : Центр європейських політичних досліджень, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2018.
8. Економічна асоціація України з Європейським Союзом : монографія / О.І. Шнирков та ін. ; за ред. О.І. Шниркова, В.І. Муравйова. Київ : Київський університет, 2015.
9. Розумна О.П. Перспективи розширення участі українського кінематографа в проєктах копродукції : аналітична записка. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/530/> (дата звернення: 12.12.2019).
10. Кількість європейських копродукційних фільмів зросла на 43% за 10 років – ЄАО. *Детектор медіа*. 29 січня 2019 р. URL: <https://detector.media/production/article/144396/2019-01-29-kilkist-evropeiskikh-koproduktsiiniikh-filmiv-zroslo-na-43-za-10-rokiv-eao/> (дата звернення: 12.12.2019).
11. Аналітична доповідь до Щорічного послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році» / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2018.
12. Україна може стати секторальною державою – членом Єдиного цифрового ринку ЄС після виконання Дорожньої карти інтеграції. *Євроінтеграційний портал*. 27 червня 2019 р. URL: <https://eu-ua.org/povnyu/ukrayina-mozhe-staty-sektoralnoyu-derzhavoyu-chlenom-yedynogo-cyfrovoogo-rynku-yes-pislya> (дата звернення 12.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Zvit pro vykonannya Ugody pro asociaciyu mizh Ukrainoyu ta Yevropejs`kym Soyuzom (2015) [Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union September 2014 – January 2015]. Government Office for European Integration of the Cabinet of Ministers of Ukraine Secretariat. Kyiv
2. .Creative Europe Programme 2014 to 2020 (2018) European implementation assessment (update). European Parliamentary Research Service, October 2018.
3. Zvit pro vykonannya Ugody pro asociaciyu mizh Ukrainoyu ta Yevropejs`kym Soyuzom u 2018 r. (2019). [Report on the Implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union in 2018] Government Office for the Coordination of European and Euro-Atlantic Integration. Office of the Vice Prime Minister for European and Euro-Atlantic Integration of Ukraine, Kyiv.
4. Pham A. Eurimages MD: «Coproductions are more project-driven than people-driven». URL: <http://www.nordiskfilmogtvfond.com/news/interview/eurimages-md-co-productions-are-more-project-driven-than-people-driven> (accessed 12 December 2020).
5. Slepak S.( 2014) Shlyaxy` integraciyi Ukrainy` u svitovy`j ta yevropejs`kyj kinematografichny`j prostir [Ways of integration of Ukraine into world and European cinematic space]. *Public administration theory and practice*. Vol. 3(46). Pp. 277–287.
6. . Nacional`na strategiya rozvy`tku kinoindustriyi Ukrainy` na 2015-2020 roky` (2015). [National Strategy for Development of the Ukrainian Film Industry for 2015-2020]. State Film Agency of Ukraine. Draft (unofficial text dated 13.01.2015). URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT1201.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1201.html) (accessed 12 December 2020).
7. Movchan V. (2018) Pogly`blennya vidnosy`n mizh YeS ta Ukrainoyu. Shho, chomu i yak? [Deepening EU-Ukraine relations. What, why and how?]. Kyiv: Center for European Policy Research, Institute for Economic Research and Policy Consulting.

8. Shnyrkov O., Muravyova V. (2015) *Ekonomichna asociaciya Ukrayiny` z Yevropejs`ky`m Soyuzom* [Economic Association of Ukraine with the European Union]. Kyiv: Kyiv University.
9. Rozumna O. *Perspektyvy` rozshy`rennya uchasti ukrayins`kogo kinematografu v proektax koprodukciji* [Perspectives of expanding the participation of Ukrainian cinematography in co-production projects. Analytical note] National Institute for Strategic Studies. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/530/> (accessed 12 December 2020).
10. *Kil`kist` yevropejsky`x koprodukciyny` fil`miv zrosla na 43% za 10 rokiv – YeAO (2019)* [The number of European co-produced films has increased by 43% over 10 years - the EAA]. *Media Detector*, January 29, 2019. URL: <https://detector.media/production/article/144396/2019-01-29-kilkist-evropeiskikh-koproduktsiynikh-filmiv-zrosla-na-43-za-10-rokiv-eao/> (accessed 12 December 2020).
11. *Anality`chna dopovid` do Shhorichnogo poslannya Prezy`denta Ukrayiny` do Verhovnoyi rady` Ukrayiny` «Pro vnutrishnye ta zovnishnye stanovy`shhe Ukrayiny` v 2018 roci»* (2018) [Analytical Report to the Annual Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine “On Internal and External Situation of Ukraine in 2018”]. Kiev.
12. *Ukrayina mozhe staty` sektoral`noyu derzhavoyu-chlenom Yedy`nogo cy`frovogo ry`nku YeS pislya vy`konannya Dorozhn`oyi karty` integraciyi* (2018) [Ukraine may become a Sector Member State of the EU Digital Single Market after implementation of the Integration Roadmap]. Eurointegration Portal, June 27, 2019. URL: <https://eu-ua.org/novyny/ukrayina-mozhe-staty-sektoralnoyu-derzhavoyu-chlenom-yedynogo-cyfrovogo-rynku-yes-pislya> (accessed 12 December 2020).

## ANALYSIS OF SMALL BUSINESS ROLE IN THE ECONOMY OF UKRAINE IN GLOBALIZATION: PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVEMENT

## АНАЛІЗ РОЛІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

**Nikitina Alina**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of International Economics  
and Management of FEA,  
Kharkiv National Economic University named by Symon Kyznez

**Abraimova Anna, Shalaieva Anastasiia**

students of the MEV faculty  
Kharkiv National Economic University named by Symon Kyznez

**Нікітіна А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Абраїмова А.М., Шалаєва А.М.**

студентки факультету міжнародних економічних відносин,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

*In the result of scientific sources deep analysis of the small business in Ukraine the place and role of the small business and its current state in the economy of the country were determined. The structure of the small business complex was considered and the effective methods of improving this situation were determined in the current economic conditions of the country. The distribution of small business by the type of their economic activity was determined through the statistical analysis. The main factors which negatively affect and cease the development of small enterprises were outlined. The appropriate effective governmental and non-governmental ways of small business improvement were suggested. The factors that limit the opportunities for small business development in the international market were pointed out. The development potential of small enterprises was assessed and the order of improvement of the business climate of Ukraine was determined. The factors of attractiveness for investing in the Ukrainian small business sector were investigated and the ways to improve its condition were suggested.*

**Key words:** small business, small enterprise, individual, profit, development, market, entrepreneurial activity, economy of Ukraine.

*В результаті глибокого аналізу наукових джерел щодо малого бізнесу України були визначені місце і роль малого бізнесу і його сучасний стан в економіці країни. Розглянуто структуру комплексу малого бізнесу, визначені ефективні методи поліпшення цієї ситуації в сучасних економічних умовах країни. Розподіл малих підприємств за видами економічної діяльності визначався шляхом статистичного аналізу показників малого підприємництва в Україні. Виділено основні фактори, які негативно впливають і заважають становленню та розвитку малих підприємств. Були запропоновані та впорядковані відповідні ефективні урядові та неурядові шляхи поліпшення стану малого бізнесу. Виділено фактори, що обмежують можливості розвитку малого бізнесу на міжнародному ринку. Був оцінений потенціал розвитку малих підприємств і визначено порядок поліпшення ділового клімату України. Були досліджені фактори привабливості для інвестування в український сектор малого бізнесу і запропоновано шляхи покращення його стану. Актуальність даної теми полягає в важливості діяльності сектора малого бізнесу як рушійного фактору розвитку сучасної ринкової*



економіки. На сьогоднішній стан сфера малого підприємництва в Україні є малорозвинутою, а будь-які спроби змінити цю ситуацію залишаються незавершеними або притиснуті законами, які вже не є актуальними для сьогодення. З метою підняття рівня ефективності економіки України, були проведені спеціальні дослідження статистичних показників діяльності даного сектору економіки, зроблені відповідні висновки та розроблені пропозиції щодо поліпшення стану малого бізнесу. Зокрема були висвітлені сфери впливу малого підприємництва в економіці України, фактори, що дестабілізують його діяльність, проблеми розвитку малого бізнесу в Україні, також були вказані урядові та неурядові способи вирішення несприятливої ситуації, що склалася в економічному просторі держави. Конкурентоспроможність держави прямо залежить від ступеня розвитку комплексу малого підприємництва, що впливає на структуру економіки, швидкість грошового обігу в державі та, відповідно, інвестиційну привабливість на міжнародному ринку.

**Ключові слова:** мале підприємництво, прибуток, розвиток, ринок, підприємницька діяльність, економіка України.

*В результате глубокого анализа научных источников о малом бизнесе Украины были определены место и роль малого бизнеса и его современное состояние в экономике страны. Рассмотрена структура комплекса малого бизнеса, определены эффективные методы улучшения этой ситуации в современных экономических условиях страны. Распределение малых предприятий по видам экономической деятельности определялось путем статистического анализа. Выделены основные факторы, которые негативно влияют и мешают развитию малых предприятий. Были предложены соответствующие эффективные правительственные и неправительственные пути улучшения малого бизнеса. Выделены факторы, ограничивающие возможности развития малого бизнеса на международном рынке. Был оценен потенциал развития малых предприятий и определен порядок улучшения делового климата Украины. Были исследованы факторы привлекательности для инвестирования в украинский сектор малого бизнеса и предложены пути улучшения его состояния.*

**Ключевые слова:** малое предпринимательство, прибыль, развитие, рынок, предпринимательская деятельность, экономика Украины.

**Introduction.** Small businesses are an integral part of a socio-economic state of the country. Firstly, they contribute to maintaining the stability of market relations, since a large part of the population is drawn into this system of relations, because the stability of the system can be provided when 20–30% of the citizens of the country have their own effective business. Secondly, they create the necessary mobility of production in the conditions of flexible market deepening of specialization and wide development of production cooperation without which its success is impossible. Ultimately, this leads to a dynamic economic development and growth of the national economy. Thirdly, the role of small enterprises in the activities of large and medium-sized enterprises is constantly increasing. Also great advantage of small businesses is the creation of new possibilities not only for employment but also for entrepreneurial activity of the population and the use of free production opportunities. That is why it is necessary to investigate this field.

**Analysis of recent research and publications.** The prospects of small business development in Ukraine were researched by the following national scientists: H.Ye. Havryliuk [1, p. 17-21], S.U. Abdybekov [2], D.S. Pokryshka [3], O.S. Ivanilov [4, p. 728], D.V. Vasylieva [5], O.I. Tymchenko [6] and others. They studied the role of small business in Ukrainian economy and defined different approaches for solving problems of small businesses functioning in current market conditions. However, the situation is changing over time, so that the issue of finding appropriate ways to improve the efficiency of small business in the Ukrainian economy needs to be further investigated.

Small business is an independent, systematic, proactive economic activity of small businesses and citizens-entrepreneurs (individuals) which is carried out at their own risk in order to gain profit. It is any activity (commercial, industrial, financial, innovative, insurance, etc.) of certain entities whose main purpose is to realize their own economic interest [5].

Small enterprise is an organizational and economic type of enterprises that are qualified by the number of employees with specified by activity, volume of fixed capital, annual turnover, etc.

Havryliuk H.Ye. [1, p. 17-21] believes that small business is a significant component of market economy of developed countries, a special, integral element of its inherent competitive mechanism. Having analyzed the data of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine [7], among all the enterprises of our country, small and medium-sized businesses account for 99.8%, provide 79% of workplaces and make up 16% of total exports in Gross Domestic Product for 2018.

Aim of the article is to analyze the role of small business particularly in the economy of Ukraine, reveal and systematize the problems that cease its development; to identify and systematize the ways of solving them in order to accelerate the economic development of the country.

**Results.** Small business is one of the main tools for the development of the national market economy. Historically this particular sector of the economy has become a necessary primary step to create the market environment in the form of small-scale production. Nowadays it is obvious

that the prospect of competitive market establishment directly depends on how effective will be the realization of the small businesses potential in the country. As a role model in this process we can take rich experience of the leading countries of the world. At present in order to stimulate the development of small business in Ukraine, the government authorities have adopted and implemented the laws of Ukraine "On Development and State Support of Small and Medium Business in Ukraine", "On State Registration of Legal Entities and Entrepreneurs – to Simplify Registration of Individuals as Taxpayers", "On the National Program on Promotion of Development of Small Business in Ukraine", "On the Establishment of Territorial Bodies of the State Service for Regulatory Policy and Business Development", The Cabinet of Ministers of Ukraine Order "On Approval of the Concept of the National Program of small and medium enterprises in the years 2014–2024" [8]; special programs were directed to support small and medium enterprises.

After the analysis of the scientific sources, it was found that small business in Ukraine contributes to the development of the country's economy and has significant advantages over the activities of large enterprises such as:

- it restructures the economy of the country and assimilates it to high-developed countries, where the majority of GDP is made up of small and medium enterprises (from 30% up to 60%);

- it is quicker in responding to changes in the market, provides the economy of the state with the necessary flexibility to general processes in society, ensures the existence and maintenance of fair competition and fills the market with goods and services that are in demand for a certain period, providing a rapid cost recovery;

- it is one of the main tools to overcome market monopolization. Given the narrow specialization and use of advanced technology to increase its competitiveness small business undermines the monopoly position of large corporations;

- it is more likely to create more workplaces and absorb excess labor during cyclical downturns or structural changes in the economy. In economically developed countries from 50% up to 70–80% of all workplaces are on average created by the small businesses;

- it is the driving force behind the development of scientific progress. In order to always stay relevant to the consumer, small business is trying to implement the latest technologies, thereby providing a significant impetus and financial incentive to develop new business ideas;

- it plays an important role in reducing the differentiation of society by material status, relieves social tension and democratizes market relations because it is the basis for the creation of the middle class. The formation of this particular section of the population is an important component for the stable development of the state's economy. Exactly

the middle class is financially and socially ready to be responsible for this process;

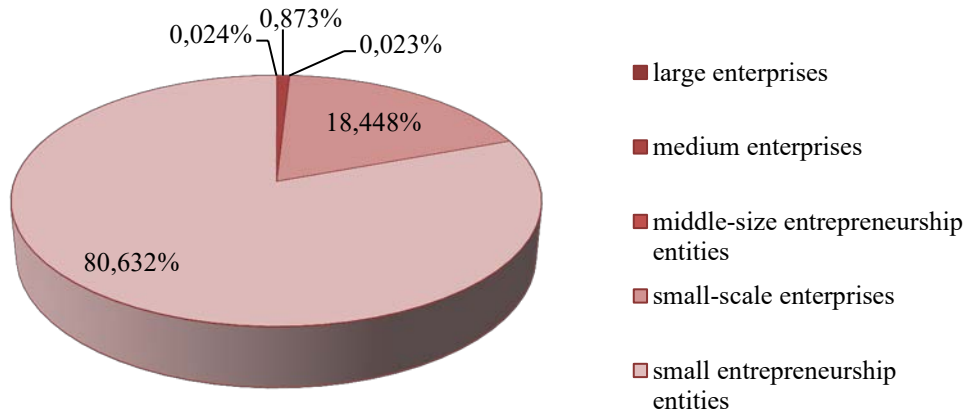
- it affects the overall recovery of the economy and society as a whole by creating the skills of doing their own business, the success of which depends on the professionalism and willingness of the entrepreneur to take risks.

Having analyzed the results we have found that small-scale business takes enormous 99% of all enterprises and natural entrepreneurship entities in Ukraine (Figure 1) [9].

Most of them are small entrepreneurship entities. The reason may lay in the fact of easier registration of such type of economic entity and their mobility and flexibility. This diagram illustrates the importance of small business and the necessity of its development and support from the government. In order to estimate situation we need to compare the data to the same indicators in different developed countries. For example, in the USA small business takes 97.6% of all enterprises, in Japan this indicator is 99.2%, Germany is 99.3%, Great Britain is 99.1%, and Singapore is 98.5%. We see that all of those well-developed countries have the share of small business from all economic entities in their economy exceeds 90%. After providing analysis of the data, we can claim that Ukraine is quite well-developed according to this indicator. Since small business contributes to overcoming monopoly in the national economy and stimulates competition, which is an important part of market economy, huge part of it in the economy of Ukraine should signify big level of competitiveness. However, from the Global Competitiveness report [10] we see that it is not the case. In 2019 Ukraine was on 85th place out of 141 with the score 57 out of 100, what is even less than in 2018 by 2 places. In 2018 the country was on 83rd place with the same score, while the USA takes the 1st place with score 85.6, Germany was on the 3rd with 82.8 and Singapore was on the 2nd place with 83.5 points. The methodology used in this scientific report is trustful and used by lots of economists, so the reason for such inconsistency may lay not in the number of small business, but in the volume of product they produce.

According to the latest data small and medium businesses in Ukraine bring 55% of gross domestic product (GDP) to the economy of the country and if taking into account only small business, then it is only 16% of GDP. According to the World Trade Report [11], the median GDP contribution of Small and Medium-sized Enterprises' (SME) is roughly 45%. According to the United Nations, in general, 30 to 60% of the national product is produced by SMEs, depending on the country, it means that the situation on the Ukrainian market is normal. However, the problem of small competitiveness in Ukraine is not well-studied, but the main are the technological backwards and unfavorable business climate.

The Ukrainian economy has an unfavorable climate to create and support the sustainable development of small businesses. This can be seen



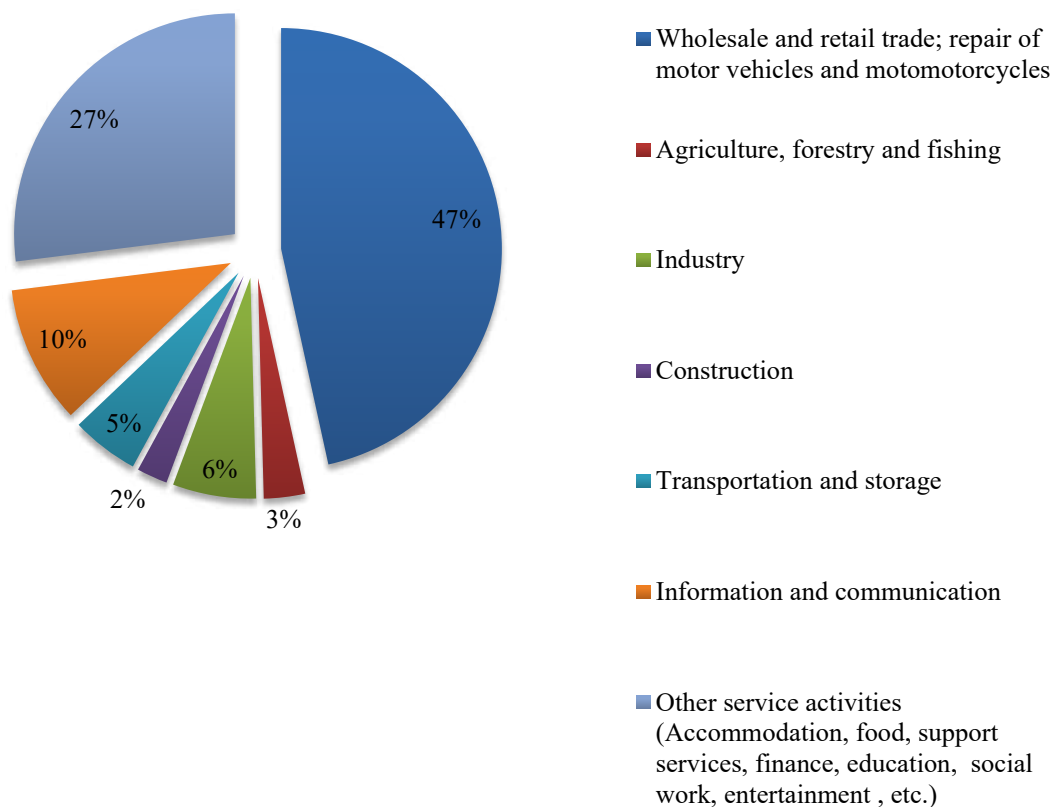
**Figure 1. Economic structure of Ukraine by the share of small, medium and large business**

from the distribution of small enterprises by the type of their economic activity (Figure 2) [12].

It is illustrated that wholesale and retail trade is the sector of economy which has the biggest part of small business. But industry, which includes mining and quarrying, manufacturing, electricity, gas, steam and air conditioning supply and water supply, sewerage, waste management and remediation, takes only around 6%. Moreover, the sphere of agriculture, forestry and fishing is poorly developed in Ukraine, only 3% of all small enterprises work in this sphere. It is a huge surprise, since Ukraine has a huge agricultural potential and according to the

aims of the United Nation, the productivity of agriculture and the incomes of small food producers will be doubled in Ukraine by 2030 [13]. Modern sector of information and communication is quite popular among small business; around 10% of all small enterprises contribute to it. However, it is important to notice which spheres do not involve a lot of small entrepreneurs. They are financial and insurance activities, education, human health and social work activities, arts, entertainment and recreation, administrative and support service activities, construction.

In order to carry out full analyzes of structural distribution of small business, it is necessary to



**Figure 2. The distribution of small business by the type of their economic activity**

compare the data on Ukraine by the same data of other countries. Since Ukraine lies between Europe and Asia, it is reasonable to compare it to those two types of economies: European and Asian [2].

In Europe agriculture engages 11% of all small enterprises, industry – 18%, wholesale and trade – 21%, transportation – 14 % and construction – 13%. As we can see the European model is balanced enough. Although sales still take the largest part, the difference between this branch and other spheres is not so huge. In Asia the situation is rather different. Large part of small business is engaged into industry: 41%. Agriculture is also bigger with 21%, construction is a bit less than in Europe with 10%, and so is transport with 12%. However, wholesale and trade take only 16% of small business. Other sectors of economy do not involve small business or its share is insignificant.

According to the data, small business distribution on different branches of the economy in Ukraine is more similar to the European model, although a lot of work should be done in order to take it to harmonize it. Participants in small business activity in Ukraine do not give preferences to industry. However, the share of industry in Ukraine is still much lower than one in Europe and so do agriculture, transportation and construction. At the same time wholesales and trade engage too many small entities, much more than even in Europe. But the main feature that distinguishes the Ukrainian economy is that small business is actively involved into lots of various spheres, such as accommodation and food, information and communication, financial and insurance, real estate activities, scientific and technical activities, administrative service activities, education, health and social work, arts, entertainment and other service activities, which engage around 37% of all small enterprises.

The most obvious reason for such branch distribution is that wholesale and retail sale enterprises do not need significant investment for being set up and have fast money circulation. It is the easiest way to earn money. That means that surviving for a small enterprise without fast money circulation is still extremely difficult in Ukraine. Indeed, the existence of small enterprises being economically active is tiny. Most of them work only for 1–2 years. Although in 2018 Financial Times Ukraine was defined the first of all post-Soviet states that managed to improve its business climate, 9 out of 10 new companies in Ukraine fail [14]. That is why it is extremely important to understand and analyze the causes of small business failure.

We have identified the main factors of small business weakness and instability:

- general macroeconomic indicators of the Ukrainian economy. Small business, as a structural unit of the state's economy, directly responds to both positive and negative dynamics of the country's main macroeconomic indicators;

- policy of the government. First of all, even though the government has approved “The Strat-

egy for the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Ukraine for the period up to 2020”, the actions taken were not enough. One of the main tools to support SMEs is financial assistance in the form of available loans. However, in Ukraine interest rates on business loans are too high and reach around 20–21% per year. To compare, in the USA and Germany money can be borrowed at the interest rate of 2–4%. High cost of loans makes it impossible to attract them for business development. Only 10% of enterprises in Ukraine are able to use loans [15];

- high tax rates for small businesses. Entrepreneurs become unable to pay statutory taxes because they do not receive the expected profits. In one case, a small business simply stops its activity because of unprofitability. Otherwise, this situation forces many small business entities to hide their income in order to pay less tax; as a result, they resort to the shadow economy.

- lack of favorable regulatory and legal support for the development of small business, as well as entrepreneurship as a whole. There is a lack of clear regulation of relations between business entities and authorities; there is no effective legislative mechanism for state financial support for small businesses. As a result, entrepreneurs have no incentive to start their own business;

- limited financial and material resources. There are insufficient support of small business and lack of satisfactory level of machinery, even though there is significant innovation potential. In the absence of a sufficient amount of start-up capital, own production facilities and equipment, many small businesses do not start their activity, even though their business plan is perspective;

- lack of education. Lots of entrepreneurs are lack of business education. They do not know how to set up business nowadays, how to create a product or service that will attract customers and how to promote their product on markets. That leads to bad management decisions, which further worsen production optimization and lead to decrease in profit. They try to combine several activities within one small company, and the result is usually the decrease of effectiveness.

- lack of reliable information. Imperfect accounting and statistical reporting of small businesses; limited information about the market situation, advisory support and business-educational programs do not give possibility for an individual to get interested in his business.

- business monopolization. Today the displacement of small businesses from the general market by big business monopolies is a very common phenomenon in the Ukrainian economy. Monopolies deprive entrepreneurs of the opportunity to develop an area that dynamically responds to all the changes in the market;

- low competition in domestic markets. It is very difficult for new businesses to survive and form their competitiveness in the Ukrainian market, as

there is a tendency of high concentration of firms in certain sectors of the economy;

– instability of business conditions (high level of corruption, bureaucracy, raiding). Changes in regulatory and economic policies makes entrepreneurs apply shadow economy schemes for getting profit. That situation causes up to 60% of capital outflow, closing production and stopping activity. Ukraine is a country where entrepreneurship requires a high degree of risk and lots of informal costs.

Also the mentioned above problems of small business development include many unnecessary formal documentation, references, permits, licenses and regulations; old technical standards; corrupted, ineffective examinations with Soviet features; inconsistent implementation of the rules; weak protection of property rights.

Moreover in order to grow it is necessary for business to have access to the international market. Unfortunately, small business in Ukraine

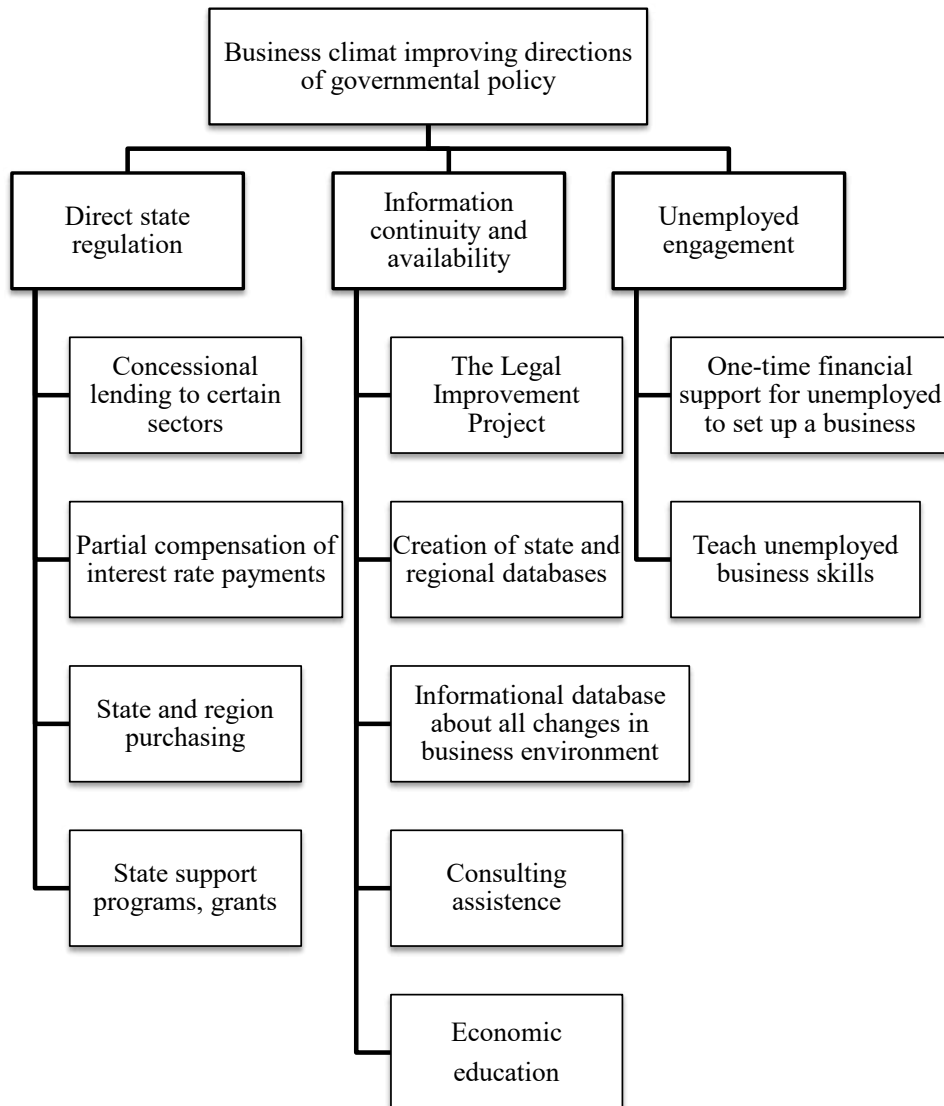
has really low export opportunities. While 47% of large enterprises perform export activity, only around 12% of small ones participate in international market. They export only 4% of their products, while as for large companies this indicator is 4 times bigger. The factors that limit the opportunities for small business, according to Pokryshka D.S. [3], are:

– unreasonable difficulties in time and money for them to pass customs procedures. It takes 96 hours for Ukrainian exporter to draw up documents, while in the European Union companies spend only 1–3 hours on paperwork;

– limited access to the information about the situation on international market;

– lack of qualification for managing international activity;

– legislative flaws in regulating mechanisms of procedures and requirements in conducting foreign trade operations;



**Figure 3. Directions of governmental polity aimed to improve the Ukrainian business climate**

– low competitiveness of small business because of the lack of investments for technological modernization and motivation for implanting innovations;

– insufficient effectiveness of state programs for export supporting;

– existence of language and cultural barriers.

All those problems show the necessity to create business climate favorable for small enterprises' development on the state level. Small business is the main factor for increasing the efficiency of state's economic potential and competitiveness realization, its stable formation in the international division of labor. Therefore, the issue of solving the problems of small business creation and development in Ukraine should be one of the most important directions of state economic policy. In order to deepen the formation of conditions for market reforms, the Verkhovna Rada adopted a program of state support for small business, which outlined directions for improving market infrastructure, such as: assistance in the preparation of staffing system; implementation and simplification of taxation system; improvement of accounting and reporting system for small businesses; financial support for small businesses; realization by small enterprises

of scientific, economic, social, projects; public procurement to stimulate the production process of small businesses [4, p. 728].

After analysis, we have distinguished 3 main governmental policy directions, which should be aimed at the Ukrainian business climate improving (Figure 3).

But in our opinion, in addition to the state stimulation of small business development there are many other factors that can positively affect the effectiveness of small business activity in Ukraine. (Figure 4).

Both factors are important for the economy, but only combining the powers of governmental and non-governmental ways to improve the role of small business can change the situation to the better. Systematic approach is necessary in order to achieve the best outcome in the shortest terms.

**Conclusion.** Small business is an essential part of the Ukrainian economy and is extremely important for its development. It plays an important role in increasing the flexibility of the market, overcoming monopolization, employing the population, creating the middle class necessary for the country's democratization and implementing the achievements of the scientific progress. In Ukraine, as in

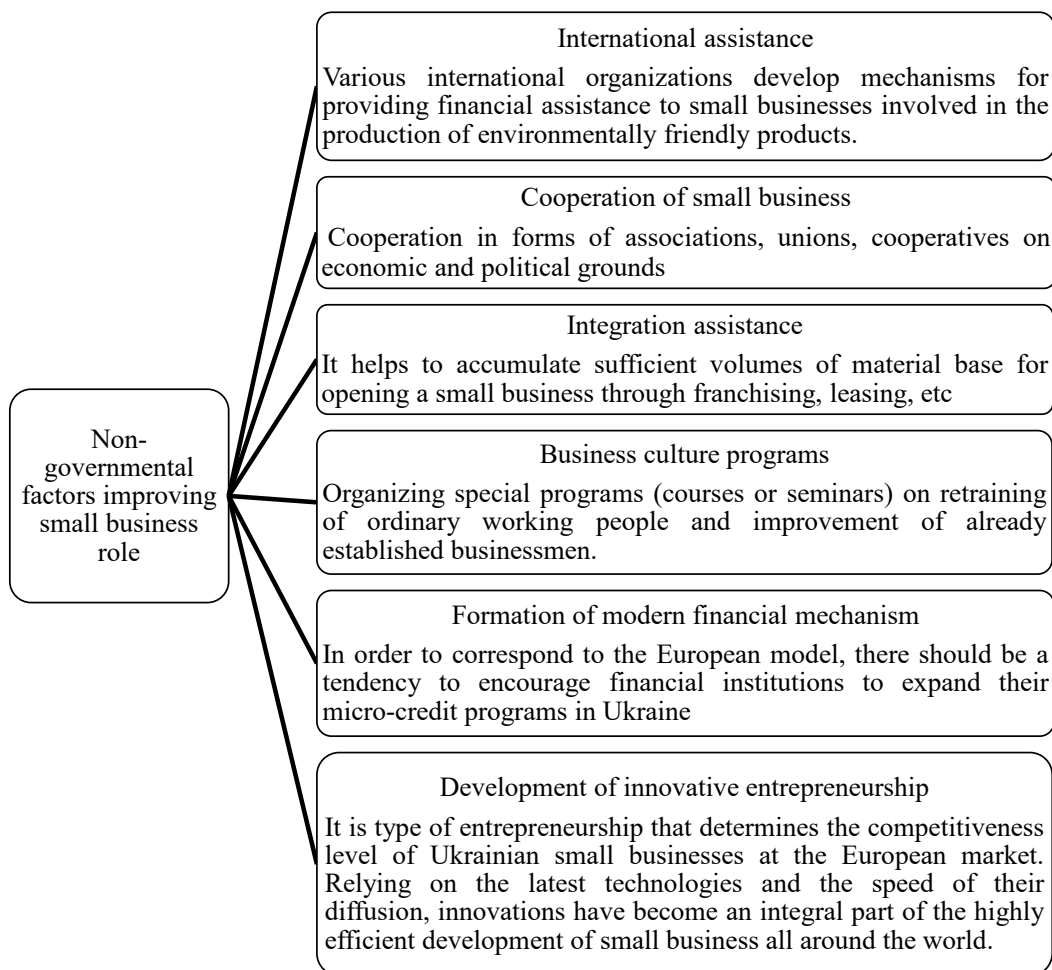


Figure 4. Non-governmental factors which improve the role of small business

all the developed countries, small business takes the absolute majority of all economic entities and contributes well to GDP. However, that does not improve the competitiveness on the Ukrainian market because of several problems in the economy. The biggest share of small business is engaged into wholesale and retail trade, but only little part of it does agricultural and industrial activity, although informational sphere is well-developed. Having compared the structure of small business by their economic activity, we came to the solution that Ukraine is closer to the European model of small business distribution, although a lot of work should be done in order to harmonize the market. We have distinguished the problems that worsen the conditions for small business flourishing and after their analysis we have identified possible solutions as

the necessary steps from both the governmental and non-governmental sphere. In order to promote small business the governmental policy should support certain sectors of economy, partially compensate the interest rate payments and increase money flows into the small business by supporting programs. Priority directions for future scientific researches should be theoretical substantiation of development of cooperation of small business entities with international organizations and business structures, which in turn should promote innovation and scientific and technical small business development, legal bases for one-time payment to the unemployed for setting up their business, trust-issues to small enterprises and economic benefits of partial compensation of interest rate payment to opening small business by the government.

#### REFERENCES:

1. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.
2. Данилишин Б.М., Корецький М.Х., Дацій Н.В. Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. 204 с.
3. Кравців В.С., Мельник М.І., Антонов В.Б. Залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України: проблеми та політика активізації : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2011. 386 с.
4. Лугова М.С. Реформування інвестиційної політики у контексті європейської інтеграції. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини*. 2013. № 10. С. 264–268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnum\\_2013\\_10\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnum_2013_10_39) (дата звернення: 21.11.2019).
5. Мальський М.З. Інвестиційна політика в Європейському Союзі та перспективи для України. *Науковий вісник Дипломатичної академії України. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 23. Ч. 3. С. 114–121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau\\_2016\\_23\(3\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23(3)_15) ( дата звернення: 21.11.2019).
6. Зовнішньоекономічна діяльність / Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.org/ua> (дата звернення: 22.11.2019).
7. Дудчик О.Ю. Інвестиційна привабливість України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка та суспільство»*. 2016. № 2. С. 541–548. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2066> (дата звернення: 22.11.2019).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Geyets V.M. (2006) *Innovatsiini perspektivy Ukrainy* [Innovative prospects of Ukraine]. Charkiv: Constant. (in Ukrainian)
2. Danylyshyn B.M., Koretsky M.Kh. Datsy N.V. (2007) *Makroekonomichne rehuliuвання investytsiinykh protsesiv* [The macroeconomic regulation of investment processes]. Nizhin: Aspect-Polygraph . (in Ukrainian)
3. Kravtsov V.S., Melnyk M.I., Antonov V.B. (2011) *Zaluchennia priamykh inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy: problemy ta polityka aktyvizatsii* [Attracting Foreign Direct Investment into the Ukrainian Economy: problems and Activation Policy]. Lviv: IRD NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
4. Lugova M.S. (2013) Reformuvannia investytsiinoi polityky u konteksti yevropeiskoi intehratsii [Reforming investment policy in the context of European integration ]. *Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Eastern European National University. International relations*, vol. 10, pp. 264–268. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnum\\_2013\\_10\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnum_2013_10_39) (accessed 21 November 2019).
5. Malsky M.Z. (2016) Investytsiina polityka v Yevropeiskomu Soiuzi ta perspektivy dlia Ukrainy [Investment Policy in the European Union and Prospects for Ukraine Available at]. *Scientific Bulletin of the Diplomatic Academy of Ukraine. Economic Sciences Series*, vol. 23, pp. 114–121. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau\\_2016\\_23\(3\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23(3)_15) (accessed 21 November 2019).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018) *Zovnishnoekonomichna diialnist* [Foreign Economic Activity], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo (accessed 22 November 2019).
7. Dudchik O.Yu. (2016) Investytsiina pryvablyvist Ukrainy [Investment attractiveness of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics and Society"*, vol. 2, pp. 541–548. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2066> (accessed 22 November 2019).

## ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

### WAYS TO IMPROVE THE INVESTMENT CLIMATE OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF DEVELOPING INTEGRATION PROCESSES

**Нікітіна А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Стулиус К.М., Сайдалієва Л.Ю.**

студентки факультету міжнародних економічних відносин  
спеціальності «Міжнародна економіка»,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Nikitina Alina**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of International Economics and  
management of Foreign Economic Activity,  
Simon Kuznets Kharkiv National Economic University

**Stulyus Kateryna, Saidalieva Lailo**

Students,  
Faculty of International Economy Relations,  
Specialty International Economics,  
Simon Kuznets Kharkiv National Economic University

*У статті проаналізовано інвестиційний клімат України в умовах поглиблення інвестиційних процесів. Визначено основні чинники, які впливають на формування інвестиційного клімату в країні, а також в окремих регіонах. Проаналізовано динаміку надходження іноземних інвестицій за регіонами та галузями. Визначено основні причини скорочення та збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку країни за досліджуваний період. Визначено чинники, які мають негативний чи позитивний вплив на формування інвестиційного клімату країни. Розглянуто основні проблеми, що перешкоджають залученню іноземних інвестицій в економіку України. Проаналізовано рівень інвестиційної привабливості країни на сучасному етапі розвитку. Запропоновано можливі заходи, що сприятимуть поліпшенню інвестиційного клімату України в умовах поглиблення інтеграційних процесів та збільшенню обсягів іноземних інвестицій у країні.*

**Ключові слова:** інвестиції, регіони України, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість, галузева структура інвестицій, чинники впливу.

*В статье проанализирован инвестиционный климат Украины в условиях усиления интеграционных процессов. Определены основные факторы, которые влияют на формирование инвестиционного климата в стране и отдельных регионах. Проанализирована динамика поступления иностранных инвестиций по регионам и отраслям. Определены основные причины сокращения и увеличения объемов прямых иностранных инвестиций в экономику страны за исследуемый период. Определены факторы, которые оказывают отрицательное или положительное влияние на формирование инвестиционного климата в стране. Рассмотрены основные проблемы, которые препятствуют привлечению иностранных инвестиций в экономику Украины. Проанализирован современный уровень инвестиционной привлекательности и предложены возможные мероприятия, которые будут способствовать улучшению инвестиционного климата Украины в условиях усиления интеграционных процессов и увеличению объемов иностранных инвестиций в стране.*

**Ключевые слова:** инвестиции, регионы Украины, инвестиционный климат, инвестиционная привлекательность, отраслевая структура инвестиций, факторы влияния.



*At the current stage of development of economic relations in Ukraine, enterprises face a wide range of problems that require significant investment. Given the persistent lack of funds for most domestic enterprises, investment can be their main source of financing. The speed of introduction of investment technologies in Ukraine depends on the favorable investment climate, socio-economic development, regulation of legislation in the country. Investment activity plays a significant role in the economic processes of any country, as attracted investments create new businesses, create new jobs, modernize equipment at existing enterprises, innovate, and develop infrastructure. A favorable investment climate is a significant indicator that increases the volume of attracted funds to the country's economy. That is why one of the strategic goals of the state is to create a favorable climate for investment activities. One of the most important conditions for improving the country's investment policy is to ensure a positive investment climate. That is why improving the investment climate in the country is an important and urgent issue that needs further consideration and formulation of measures that will enhance investment activity. The article analyzes the investment climate of Ukraine. The main factors that influence the formation of the investment climate in the regions of the country are identified. The dynamics of the flow of foreign investment by region and industry is analyzed. The main reasons for the reduction and increase in foreign investment over the study period are identified. The factors of negative and positive impact on the investment climate of the country are determined. The main problems that impede the attraction of foreign investment in the Ukrainian economy are considered. The article analyzes the current level of investment attractiveness and suggests measures that will improve the investment climate of Ukraine in the context of strengthening integration processes and increase the volume of foreign investment in the country. Also these activities will contribute to improving the economy of the country as a whole.*

**Key words:** investments, regions of Ukraine, investment climate, investment attractiveness, sectoral structure of investments, influence factors.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Інвестиційна діяльність відіграє важливу роль в економічному розвитку країни. Завдяки залученню іноземного капіталу в економіку країни створюються умови для виходу з економічної кризи, виникає ситуація, що сприяє розвитку технічного прогресу та підвищенню показників господарської діяльності. Тому постає необхідність створення сприятливого інвестиційного клімату в усіх регіонах України. Однією з найважливіших умов поліпшення інвестиційної політики країни та залучення іноземних інвестицій в економіку країни є забезпечення позитивного інвестиційного клімату. Саме тому на даному етапі розвитку України в умовах поглиблення інтеграційних процесів підвищення інвестиційного клімату країни є важливою та актуальною темою, що потребує подальшого розгляду та формування заходів, які сприятимуть підвищенню інвестиційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Особливості участі України в процесах міжнародного інвестування в умовах поглиблення інтеграційних процесів, проблеми залучення інвестицій до регіонів України, а також формування заходів щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні вивчали українські і зарубіжні дослідники: В.М. Геєць [1], Б.М. Данилишин [2], В.С. Кравців [3], М.С. Лугова [4], М.З. Мальський [5] та ін. Проте дослідження чинників впливу на інвестиційний клімат країни не втрачають своєї актуальності.

Формування нових шляхів поліпшення інвестиційного клімату України в умовах інтеграційних процесів є актуальною науковою проблемою, що має забезпечити збільшення обсягів іноземних інвестицій в економіку України та загальний економічний розвиток країни.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є аналіз інвестиційного клімату, а також шляхів поліпшення інвестиційного клімату України в умовах поглиблення інтеграційних процесів; формування заходів, що можуть сприяти збільшенню обсягів іноземних інвестицій в економіку України, а також збільшенню ефективності використання інвестиційного потенціалу країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Україна є одним із найбільших ринків Європи та має широку промислову базу, володіє значним потенціалом трудових ресурсів із високим освітнім рівнем, багата сировинними ресурсами. Варто зазначити, що Україна є членом світових організацій, наприклад Світової організації торгівлі, та має доступ до ринків Європейського Союзу, тобто займає вигідне географічне положення, що повинно сприяти залученню іноземних інвестицій.

В Україні недостатньо власних фінансових ресурсів для здійснення інвестиційної діяльності та рівномірного розвитку регіонів країни. В умовах обмеженості ресурсів іноземний капітал у формі прямих і портфельних інвестицій, а також кредитів є одним із джерел фінансування, яке дає змогу покрити дефіцит фінансів вітчизняного товаровиробника, тому залучення іноземних інвестицій в економіку країни залишається надзвичайно актуальним питанням.

Україна має досить негативний інвестиційний імідж, що був зумовлений політичними чинниками. Залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України характеризується наявністю значного потенціалу для іноземних інвесторів, але існують проблеми, які стримують залучення іноземних інвестицій.

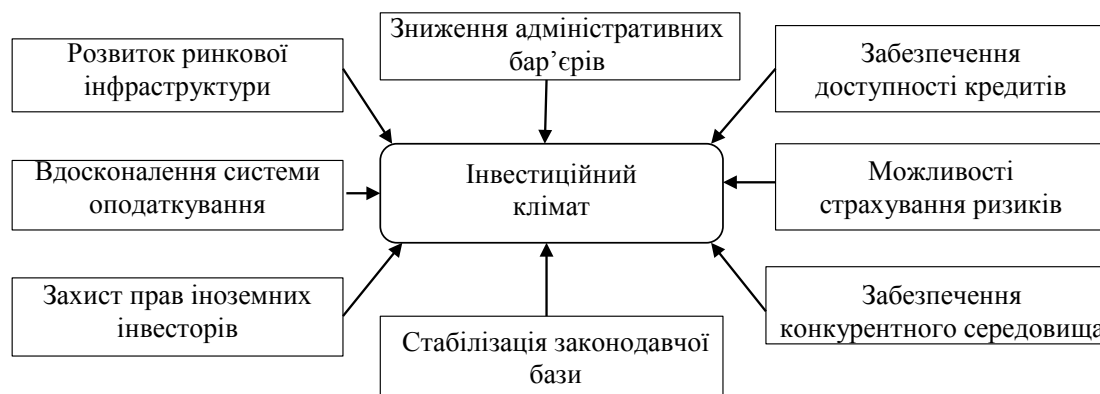


Рис. 1. Чинники, які формують інвестиційний клімат у країні

Сьогодні в Україні спостерігається нестабільна політична та економічна ситуація, недосконала законодавча система, відсутні гарантії захисту іноземних інвестицій. За обсягами іноземних інвестицій Україна поступається країнам Європейського Союзу та країнам Співдружності Незалежних Держав. Таким чином, на території країни існують проблеми, що формують несприятливий інвестиційний клімат країни у цілому і, відповідно, перешкоджають залученню іноземних інвестицій в економіку країни.

Для вирішення існуючих проблем необхідно виявити чинники, які мають позитивний вплив на формування інвестиційного клімату країни й сприятимуть збільшенню обсягів іноземних інвестицій в економіку країни. Чинники, які можуть активізувати інвестиційний клімат, можна відобразити за допомогою схеми (рис. 1).

Для аналізу інвестиційної привабливості необхідно дослідити загальні обсяги залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. Прямі іноземні інвестиції забезпечують довгострокові вкладення матеріальних засобів нерезидентами в економіку країни. За допомогою динаміки прямих іноземних інвестицій можливо визначити рівень довіри іноземних інвесторів, оскільки динаміка залучення прямих іноземних інвестицій показує загальну ситуацію, яка склалася в країні, адже на зміну обсягів

залучення прямих іноземних інвестицій впливають політичні, економічні та соціальні чинники.

У табл. 1 представлено обсяги прямих іноземних інвестицій в економіку України за 2010–2018 рр. [6].

Проаналізувавши офіційні дані Державної служби статистики, можна зробити висновок, що з 2010 до 2014 р. спостерігається збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну, а з 2015 р. – значний спад. Передусім це пов'язано з тим, що значно погіршився інвестиційний клімат в Україні, причиною є погіршення ситуації на території країни та початок військових дій на Сході.

Проте погіршення політичної ситуації на території України не є єдиною проблемою, що перешкоджає інвестиційній діяльності. Ще однією перепорою є нерівномірний розвиток регіонів країни. Основна частка іноземних інвестицій спрямована до 10 регіонів країни. Формування галузевої структури іноземних інвестицій пов'язане з особливостями інвестиційного клімату України.

На рис. 2 [6] наведено регіональну структуру залучених в Україну ПІІ за 2017–2018 рр. до десяти регіонів: м. Київ, Дніпропетровської, Київської, Донецької, Одеської, Полтавської, Запорізької, Львівської, Івано-Франківської та Харківської областей, саме у цих регіонах виробляється майже половина валової продукції країни.

Таблиця 1

Обсяги прямих інвестицій за 2010–2018 рр., млн дол. США

Станом на 01.01	Прямі інвестиції в Україну		Прямі інвестиції з України	
	Обсяги	Темп приросту, %	Обсяги	Темп приросту, %
2010	38 992,9	-	5 760,5	-
2011	45 370,0	16,3	6 402,8	11,2
2012	48 197,6	6,2	6 435,4	0,8
2013	51 705,3	7,3	6 568,1	2,1
2014	53 704,0	3,9	6 702,9	2,1
2015	38 356,8	-28,6	6 456,2	-3,7
2016	32 122,5	-16,3	6 315,2	-2,2
2017	31 230,3	-2,8	6 346,3	0,5
2018	31 606,4	1,2	6 322,0	-0,4

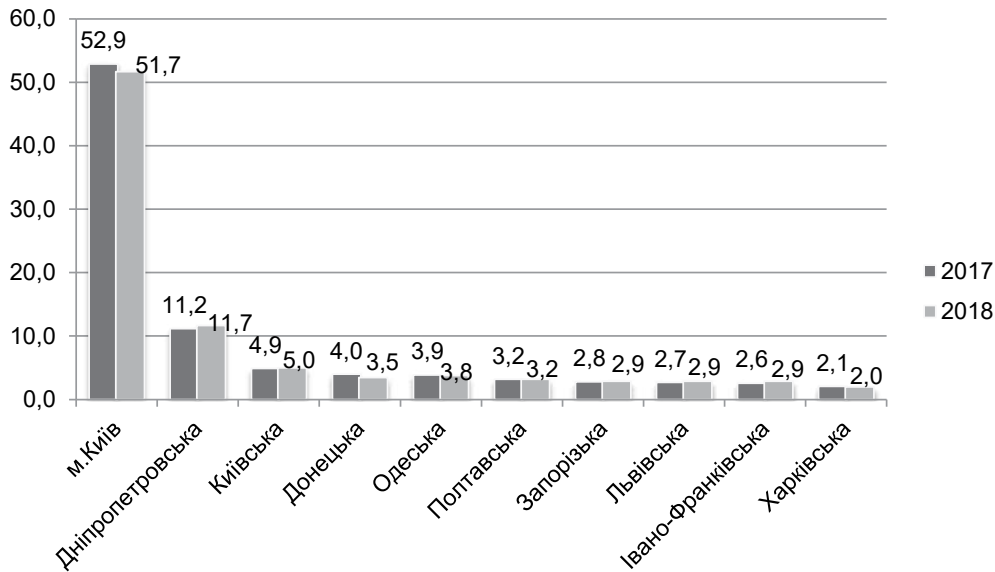


Рис. 2. Регіональна структура залучених ПІІ в Україну, 2017–2018 рр.

Таким чином, у десять регіонів країни спрямовано 89,6% усіх залучених ПІІ. Найбільше залучених іноземних інвестицій надійшло до м. Київ – 51,7% загального обсягу залучених іноземних інвестицій, що на 1,2% менше від показника попереднього року.

Через непропорційний розподіл ПІІ немає рівномірного соціально-економічного розвитку на території країни, а подальші (подібні до теперішніх) розмахи варіацій інвестування все більш посилюватимуть розрив між регіонами.

Зацікавленість інвесторів викликають проекти, розраховані на короткострокову перспективу, з віддачею найближчим часом (харчова промисловість, внутрішня торгівля), а також на стратегічне завоювання ринків машинобудування і хімічної промисловості. Найбільш привабливими для інвесторів залишаються такі галузі економіки, як сільське господарство, металургія, машинобудування, хімічна та харчова промисловість. Останнім часом усе більше привертають увагу іноземних інвесторів такі галузі, як автомобільна промисловість, високі технології, виробництво біопалива.

Стосовно галузевих пріоритетів, то в іноземних інвесторів вони різні: більшість інвесторів, представлених на українському ринку, охоче інвестує у галузі переробної промисловості, а також сферу оптової та роздрібною торгівлі, тобто туди, де швидко з'являються нові товари, змінюється асортимент, швидко окупаються витрати та невисокі комерційні ризики. Також популярними є галузі, що не потребують довгострокових капіталовкладень і освоєння нових технологій, зокрема фінансовий сектор та сектор нерухомості.

Попри те що інвестиції залучаються у високоприбуткові галузі економіки, вони не зміцнюють

конкурентні позиції країни на світових ринках. Надмірні прямі іноземні інвестиції у фінансовий сектор, з одного боку, наповнюють фінансову систему обіговими коштами, які сприяють стабільній ліквідності фінансової системи країни, з іншого – створюють підстави для екстенсивного розвитку національної економіки. На рис. 3 [6] представлено галузеву структуру обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну за 2019 р.

Найвагоміші обсяги надходжень прямих інвестицій були спрямовані до установ та організацій, що здійснюють фінансову та страхову діяльність, за даними Державної служби статистики, – \$3 651,4 млн (11,6% від загального обсягу), підприємств промисловості – \$10 688,8 млн (34,0%), оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів – \$4 970,4 млн (15,8%), операції з нерухомим майном – \$3 822,6 млн (12,2%), а також інші галузі, в які входять будівництво, агропромисловий комплекс, адміністративне та допоміжне обслуговування, інформація й телекомунікація та ін.

Проаналізувавши стан та динаміку показників залучення іноземних інвестицій в економіку України, можна зробити висновок про те, що спостерігалася тенденція до зниження обсягів іноземних інвестицій, що стало наслідком погіршення інвестиційного клімату в державі через інфляцію, політичну та економічну нестабільність. Спрямування прямих іноземних інвестицій та інвестицій в основний капітал у регіональному розрізі не сприяє рівномірному соціально-економічному розвитку регіонів та посилює подальше збільшення розриву у їх розвитку. Тобто на території України існують певні проблеми, що перешкоджають залученню іноземних інвестицій.

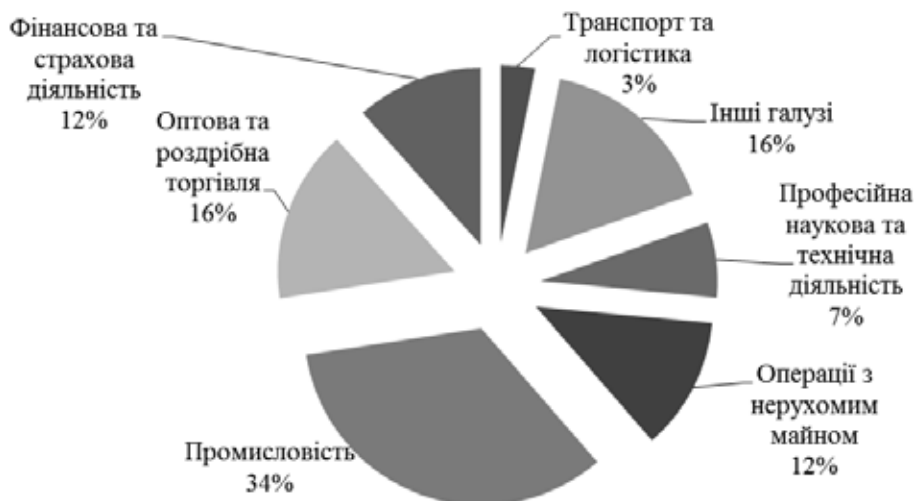


Рис. 3. Галузева структура обсягів ПІІ В Україну в 2019 р.

Для усунення негативних тенденцій та стимулювання іноземного інвестування доцільно вдаватися до комплексу заходів, орієнтованих на такі принципи, як: завершеність ринкових перетворень, що є основним стимулюючим чинником формування сприятливої інвестиційної діяльності регіонів країни; забезпечення стабільності політичної системи та довготривалого, незмінного курсу діяльності уряду; успішне функціонування приватних власників, що закладає основу привабливості інвестиційного клімату країни; гарантування стабільності нормативно-правових документів щодо умов іноземного інвестування, яке поліпшить довіру іноземних підприємств до законодавчого поля України; проведення виваженої політики стимулювання залучених інвестиційних ресурсів шляхом диференційного підходу до податкових та інших пільг [7].

На нашу думку, для того щоб вирішити наявні проблеми, необхідно розпочати з внутрішньої діяльності країни та сприяти поліпшенню економічної та політичної ситуації в країні. У першу чергу іноземні інвестори звертають увагу на стабільність ситуації в країні. Проте коли іноземний інвестор не може отримати необхідну інформацію та не має підтримки від уряду, процес залучення іноземних інвестицій ускладнюється. На рис. 4 представлено можливі заходи щодо залучення іноземних інвестицій.

Поступове здійснення даних заходів сприятиме стабілізації економічної та політичної ситуації. Якщо інвестиційний клімат у країні стане краще, це сприятиме залученню інвестицій у різні регіони країни, отже, всі вони будуть розвиватися рівномірно. Створюючи нові проєкти, виникатиме зацікавленість іноземних інвесторів, адже вони матимуть підтримку з боку держави та будуть

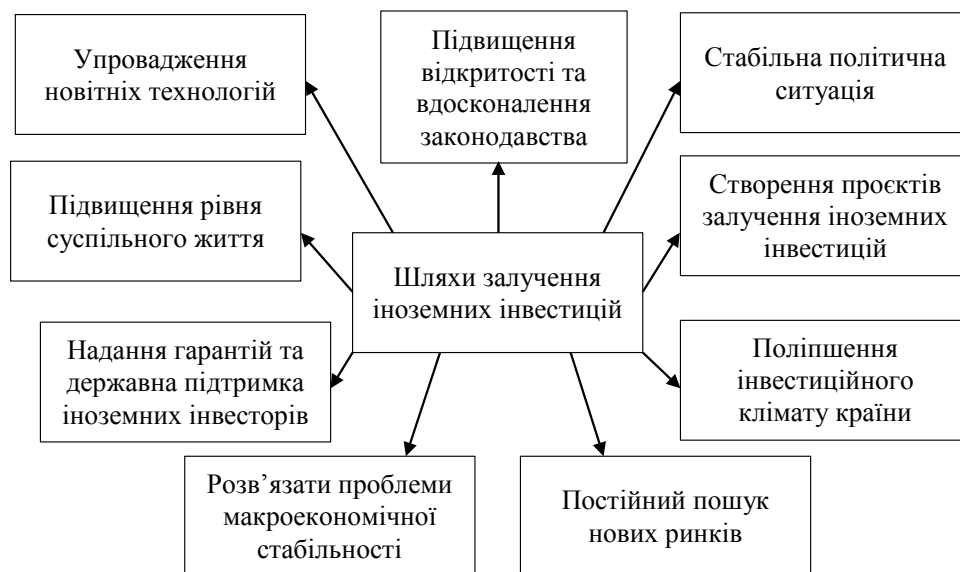


Рис. 4. Шляхи залучення іноземних інвестицій

впевнені в тому, що отримають прибуток. Окрім того, збільшаться макроекономічні та мікроекономічні показники, зросте рівень життя в країні, поліпшиться платоспроможність населення, будуть використовуватися новітні технології.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведене дослідження виявило, що сприятливе інвестиційне середовище для України дає змогу поліпшити процес залучення іноземних інвестицій, примножити обсяги виробництва та є рушійною силою для модернізації й диверсифікації в переважаючих, пріоритетних сферах економіки, що дасть змогу запровадити інновації в різних

галузях виробництва. Проаналізувавши інвестиційний клімат в Україні, дослідивши позитивні та негативні чинники, що впливають на нього, вважається необхідним проведення таких заходів для поліпшення інвестиційного клімату: забезпечення політичної стабільності шляхом злагоджених дій законодавчої та виконавчої гілок влади; дотримання прозорості процедури в прийнятті рішень центральними та місцевими органами виконавчої влади; подальше реформування податкової системи для зменшення податкового навантаження; зміцнення банківської системи; підвищення інвестиційної привабливості шляхом інформування інвесторів про наявність вигідних для них проєктів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.
2. Данилишин Б.М., Корецький М.Х., Дацій Н.В. Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. 204 с.
3. Кравців В.С., Мельник М.І., Антонов В.Б. Залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України: проблеми та політика активізації : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2011. 386 с.
4. Лугова М.С. Реформування інвестиційної політики у контексті європейської інтеграції. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини*. 2013. № 10. С. 264–268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnum\\_2013\\_10\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnum_2013_10_39) (дата звернення: 21.11.2019).
5. Мальський М.З. Інвестиційна політика в Європейському Союзі та перспективи для України. *Науковий вісник Дипломатичної академії України. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 23. Ч. 3. С. 114–121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau\\_2016\\_23\(3\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23(3)_15) (дата звернення: 21.11.2019).
6. Зовнішньоекономічна діяльність / Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.org/ua> (дата звернення: 22.11.2019).
7. Дудчик О.Ю. Інвестиційна привабливість України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка та суспільство»*. 2016. № 2. С. 541–548. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2066> (дата звернення: 22.11.2019).

#### REFERENCES:

1. Geyets V.M. (2006) *Innovatsiini perspektivy Ukrainy* [Innovative prospects of Ukraine]. Charkiv: Constant. (in Ukrainian)
2. Danylyshyn B.M., Koretsky M.Kh., Datsy N.V. (2007) *Makroekonomichne rehulivuvannia investytsiinykh protsesiv* [The macroeconomic regulation of investment processes]. Nizhin: Aspect-Polygraph. (in Ukrainian)
3. Kravtsov V.S., Melnyk M.I., Antonov V.B. (2011) *Zaluchennia priamykh inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy: problemy ta polityka aktyvizatsii* [Attracting Foreign Direct Investment into the Ukrainian Economy: problems and Activation Policy]. Lviv: IRD NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
4. Lugova M.S. (2013) Reformuvannia investytsiinoi polityky u konteksti yevropeiskoi intehratsii [Reforming investment policy in the context of European integration]. *Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Eastern European National University. International relations*, vol. 10. pp. 264–268. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnum\\_2013\\_10\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnum_2013_10_39) (accessed 21 November 2019).
5. Malsky M.Z. (2016) Investytsiina polityka v Yevropeiskomu Soiuzi ta perspektivy dlia Ukrainy [Investment Policy in the European Union and Prospects for Ukraine Available at]. *Scientific Bulletin of the Diplomatic Academy of Ukraine. Economic Sciences Series*, vol. 23, pp. 114–121. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau\\_2016\\_23\(3\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23(3)_15) (accessed 21 November 2019).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018) *Zovnishnoekonomichna diialnist* [Foreign Economic Activity]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo (accessed 22 November 2019).
7. Dudchik O.Yu. (2016) Investytsiina pryvablyvist Ukrainy [Investment attractiveness of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics and Society"*, vol. 2, pp. 541–548. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2066> (accessed 22 November 2019).

## ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ

## THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON HR MANAGEMENT IN UKRAINE

**Приятельчук О.А.**

доктор економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Pryiatelchuk Olena**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Business,  
Institute of International Relations  
of Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Визначено глобалізацію як об'єктивну сучасну тенденцію розвитку системи світового господарства і міжнародних економічних відносин. Досліджено основні тенденції глобалізаційних процесів, зокрема лібералізацію, дерегуляцію ринків, зростання конкуренції на ринку інвестицій, збільшення економічної взаємозалежності держав, активне поширення інтегративних об'єднань, інтернаціоналізація підприємств тощо. Визначено чинники впливу глобалізаційних процесів на розвиток ринку праці, формування сучасних механізмів його регулювання та функціонування, а також практику менеджменту людських ресурсів в умовах окремих національних бізнес-моделей та управління персоналом в окремих регіональних підрозділах міжнародних компаній. Виявлено форми прояву, переваги та недоліки впливу глобалізаційних процесів на вітчизняну модель управління людськими ресурсами в Україні, а також практику менеджменту персоналу, що реалізується міжнародними компаніями в їхніх українських філіях. Окрему увагу приділено крос-культурному аспекту менеджменту персоналу, за яким компанії з метою побудови ефективної системи управління повинні враховувати менталітет, цінності, очікування, особливості мотивації, сприйняття і типову поведінку співробітників, що представляють різні культури.*

**Ключові слова:** глобалізація, управління персоналом, крос-культурний менеджмент, HR-менеджмент, трудова міграція.

*Определена глобализация как объективная современная тенденция развития системы мирового хозяйствования и международных экономических отношений. Исследованы основные тенденции глобализационных процессов, среди которых – либерализация, дерегулирование рынков, рост конкуренции на рынке инвестиций, увеличение экономической взаимозависимости государств, активное развитие интегративных объединений, интернационализация предприятий и т. д. Определены факторы влияния процессов глобализации на развитие рынка труда, формирование современных механизмов его регулирования и функционирования, а также практика менеджмента человеческих ресурсов в условиях отдельных национальных бизнес-моделей и управления персоналом в отдельных региональных подразделениях международных компаний. Выявлены формы проявления, преимущества и недостатки влияния глобализации на отечественную модель управления человеческими ресурсами в Украине, а также практику менеджмента персонала, применяемую международными компаниями в их украинских филиалах. Отдельное внимание уделено кросс-культурному аспекту менеджмента персонала, согласно которому компании с целью построения эффективной системы управления должны учитывать менталитет, ценности, ожидания, особенности мотивации, восприятия и типовое поведение сотрудников, представляющих разные культуры.*

**Ключевые слова:** глобализация, управление персоналом, кросс-культурный менеджмент, HR-менеджмент, трудовая миграция.

*In the current conditions of intellectualization of the economy, human resources are key resources in production, consumption, and stimulation of development. However, the human resource management process is currently undergoing an active transformation. Under the influence of globalization, the basic mechanisms, methods, functions of management, in particular motivation, development, control must take into account not only the microeconomic environment of the enterprise, but also other, global factors of influence on the behaviour of personnel, in particular cross cultural, are radically changing. The study, analysis, identification of both the factors of influence and the newly created forms of personnel management is an extremely important condition for ensuring the proper efficiency*

*of business activity, prevention of crisis phenomena and globalization of the world economic system as a whole. Globalization is defined as an objective modern tendency of development of the system of the world economy and international economic relations. The basic tendencies of globalization processes, including liberalization, deregulation of markets, increase of competition in the investment market, increase of economic interdependence of states, active expansion of integrative associations, internationalization of enterprises, etc. are investigated. The factors of manifestation of the influence of globalization processes on the development of the labour market, the formation of modern mechanisms of its regulation and functioning, as well as the practice of human resources management in the context of individual national business models and personnel management in selected regional divisions of international companies are determined. The forms of manifestation, advantages and disadvantages of the impact of globalization processes on the domestic model of human resources management in Ukraine, as well as the practice of personnel management implemented by international companies in their Ukrainian branches are revealed. Particular attention is paid to the cultural aspect of personnel management, in which companies, in order to build an effective management system, must take into account the mentality, values, expectations, peculiarities of motivation, perception and typical behaviour of employees who are representing different cultures.*

**Key words:** globalization, personnel management, cross-cultural management, HR-management, labour migration.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Дедалі інтенсивнішими та відчутнішими стають процеси глобалізації сучасної світової економіки. Швидкий науково-технічний прогрес, інформатизація та поширення цифрових технологій створюють ще складніше конкурентне середовище функціонування. Сьогодні немає держави, спроможної уникнути впливу глобалізаційних процесів. Україна не є винятком. Глобалізація чинить вплив на всі сфери суспільного життя і на ринок праці зокрема. Глобалізаційні процеси посилюються, глобальна конкуренція між суб'єктами підприємницької діяльності загострюється, а фактором, який чинить найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності будь-якої організації, виступає насамперед її персонал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблематиці управління і розвитку персоналу та впливу глобалізації на ринок праці присвячено численні публікації багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: І. Ансофф, К. Боумен, О.С. Виханський, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко, С. Беляєва, М. Виноградський, М. Журавльов, Дж. Іванцевич, А. Кибанов, П.Ч. Бісвас, В.А. Євтушевський, О.В. Крушельницька, Є.В. Маслов, Д.П. Мельничук, В.А. Савченко та ін. Однак мініливе середовище міжнародного бізнесу висуває все нові вимоги до необхідності вивчення передумов трансформації методик управління персоналом, розроблення новітніх форм його мотивації, розвитку та контролю з урахуванням національної специфіки.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Головна мета дослідження полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності управління персоналом в міжнародних компаніях, зокрема в тих, що ведуть свою діяльність на території України, з урахуванням впливу глобалізаційних процесів.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: проаналізувати сучасні тенденції у сфері

управління персоналом; визначити тенденції і напрями сучасної глобалізації; дослідити вплив глобалізаційних процесів на трансформацію системи управління персоналом; оцінити роль національних та культурних відмінностей під час організації міжнародними компаніями своїх зарубіжних підрозділів. Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи підвищення ефективності управління персоналом у зарубіжних та вітчизняних компаніях в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків. Практичне значення дослідження визначається можливістю використання результатів в українських підрозділах міжнародних компаній для формування глобально інтегрованої і найбільш ефектвної системи менеджменту персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні глобалізація стала тією реальністю, яка чинить прямий вплив на будь-який господарюючий суб'єкт як приватного, так і публічного секторів економіки по всьому світу.

В українській та зарубіжній літературі виділяють такі ключові особливості управління персоналом у ХХІ ст., що сформувалися під впливом глобалізаційних процесів:

- технічний прогрес прискорює розвиток персоналу шляхом підвищення компетентності робочої сили для підтримання конкурентоспроможності компанії;
- підвищення цінності кваліфікованих працівників і зростання ролі програм розвитку персоналу, що включають програми раннього вияву робітників з управлінським потенціалом, програм індивідуальної підготовки і розвитку талантів;
- посилення уваги до врахування індивідуальних особливостей і можливостей людей, соціально-психологічних характеристик особистості;
- зростання значення комп'ютерних технологій в управлінні, що забезпечують опрацювання великого обсягу інформації, необхідної для прийняття рішень, пов'язаних із персоналом;
- активізація процесу децентралізації функцій управління персоналом та проблеми контролю діяльності працівників, що знаходяться за

межами прямого управління HR-менеджерів – дистанційних працівників [3].

Хоча впливу глобалізаційних процесів піддаються всі без винятку організації світу, досвід показує, що найбільший вплив вони чинять саме на практику управління персоналом у міжнародних компаніях, які ведуть свою діяльність не в одній країні.

Більшість фірм, що мають зарубіжні філії, сьогодні стикається зі складними проблемами врахування міжнародних аспектів кадрової політики. За всього різноманіття підходів до управління персоналом у міжнародних корпораціях більшість із них визнає величезне значення кваліфікованого персоналу для забезпечення росту їх підприємства за кордоном і досягнення ним поставлених цілей.

Міжнародний характер діяльності корпорацій породжує низку специфічних особливостей у системі управління персоналом, які не спостерігаються у фірмах, які діють у національних межах. Ці особливості зазвичай породжені дією таких чинників, як соціальні, культурні, економічні, правові регіональні та національні відмінності, особливості структури ринку праці та механізмів його функціонування тощо. Зокрема, різні соціально-культурні цінності, установки та етичні норми породжують різне сприйняття місцевим персоналом дій та рішень менеджерів міжнародних корпорацій і, відповідно, різні поведінкові реакції. І самі менеджери також можуть по-різному сприйматися. Наприклад, японці не сприймають занадто молодого менеджера, оскільки вважають, що керівник високого рівня повинен мати відповідний життєвий досвід. У багатьох мусульманських країнах не сприймають жінку-менеджера, а в арабських країнах подібне може трапитися з менеджером-євреєм. Відмінності в рівнях економічного розвитку країн, в яких діє міжнародна корпорація, породжує різні умови використання робочої сили щодо рівня оплати праці, соціальних зобов'язань, умов праці. У процесі побудови бізнес-діяльності мають бути враховані існуючі відмінності в національному трудовому законодавстві. Існування відмінностей у практиці та стилях менеджменту пояснюється наявними історичними та релігійними національними особливостями. Наприклад, командно-демократичний стиль управління, до якого тяжіють менеджери північноамериканських та західноєвропейських фірм, може не сприйматися в деяких азійських країнах. Або японські підходи до управління персоналом, які ґрунтуються на культурі буддизму, можуть не спрацювати у країнах Східної і Центральної Європи, якщо менеджери головної фірми захочуть застосувати їх у своїх закордонних відділеннях. З іншого боку, знайомство з національними особливостями управління персоналом допоможе менеджерам міжнародних корпорацій побудувати ефективну систему управління. Відмінності зазвичай поро-

джуються різними культурою та ментальністю працівників, що формує їх орієнтацію на результати, відношення до компанії, де вони працюють, та відданість їй, пояснюють ефективність окремих методів мотивації та контролю над діяльністю тощо.

У цілому сьогодні без розуміння сутності глобалізації важко бути ефективним менеджером, приймати стратегічні рішення, шукати схеми раціонального управління персоналом. Глобалізація економічної діяльності чинить безпосередній вплив на сферу бізнесу, де нині йде складний процес переплетення ділових культур та підготовки фахівців для роботи в міжнародних компаніях. Компанії повинні брати до уваги підхід, цінності, очікування, сприйняття і типову поведінку співробітників, що представляють різні культури. Успіх (або невдача) компаній на світовому ринку все більшою мірою визначається тим, чи вдалося їм створити ефективну систему управління персоналом, ліквідувати тертя у відносинах між співробітниками (керівниками і підлеглими) різних національностей, із різними культурними традиціями.

Глобалізація передбачає, що поступово повинні стиратися межі між різними культурами, вони повинні адаптуватися одна до іншої. На практиці ж усе виявляється далеко не так просто: існують серйозні перешкоди у цьому напрямі, пов'язані з особливостями законодавства, традиціями, звичаями і, нарешті, кліматичними умовами.

Менеджер нового покоління повинен володіти значно більшим міжнародним досвідом порівняно з тим, який мали менеджери після Другої світової війни. Культурне різноманіття потребує від менеджерів більш глибокого розуміння етнічних і релігійних особливостей, сімейних цінностей та національних субкультурних явищ. Нові вимоги до менеджерів пов'язані з глобальними стратегіями та підходами до управління різнорідною робочою силою. Еволюція бізнесу від орієнтованої переважно на вітчизняний ринок до глобально орієнтованої діяльності потребує нового мислення й управлінських навичок.

Управління в умовах різних культур передбачає вивчення поведінки індивідів в організаціях в усьому світі. HR-менеджерам, які працюють в умовах глобалізації, необхідно добре знати міжнародні відносини та зарубіжні ринки. Але що ще більш важливо, так це не тільки вивчення іноземних мов, а й вивчення культур різних країн та їх культурних відмінностей [9].

Окрім того, умови господарювання для всіх суб'єктів світової економіки зазнають нині суттєвих змін. Комерційні організації відчувають так званий «.com бум», який радикально змінює уявлення про успішні бізнес-моделі, досягнення НТП забезпечують фундаментальне зрушення в технологічному розвитку, радикально змінюючи не тільки саме робоче місце сучасного фахівця, а й методи управління персоналом у



цьому новому середовищі. Безсумнівно, сучасні тенденції чинять дуже сильний вплив на трансформацію практики управління персоналом у всьому світі у цілому і в Україні зокрема.

У глобальному масштабі відзначається постійне зростання сукупних знань і професійних навичок працівників. Так, кваліфікованих працівників у таких країнах, як Індія і Китай, стає дедалі більше. Дана тенденція відбувається на тлі посилення міграційних потоків – мобільність робочої сили стає у середньому більш високою. Так, за даними за 2019 р., чисельність транскордонних мігрантів у світі досягла 272 млн осіб.

Однак зростаюча інтенсивність переміщень населення підсилює ризик виникнення і поширення різних епідемій, що в кінцевому підсумку зумовлює факт зростання витрат на підтримку здоров'я співробітників, які стають досить обтяжливими як для державних, так і для корпоративних бюджетів (за допомогою системи соціального страхування і схем добровільного медичного страхування відповідно).

На додаток до перерахованих тенденцій сьогодні спостерігається скорочення пропозиції працівників у розвинених країнах, особливо пропозиції кваліфікованих працівників. Однією з прямих реакцій роботодавців у всьому світі на цей факт стало широке використання гнучких форм регулювання соціально-трудова відносин і зайнятості, що, своєю чергою, дає організаціям можливість більш швидко пристосовуватися до змін ринкової кон'юнктури. У зарубіжній практиці все частіше зустрічаються такі гнучкі форми соціально-трудова відносин, як гнучкі робочі години, неповний робочий день, гнучкі трудові контракти (в аспекті гнучкості трудової функції), гнучкі системи оплати праці [14].

Питома вага людського капіталу в загальному капіталі найбільших ТНК неухильно зростає. Найважливіший елемент конкурентоспроможності міжнародних компаній – їх адаптивність – забезпечена ретельним відбором найбільш мотивованих та перспективних кандидатів, їх розвитком, навчанням, створенням ефективної корпоративної культури, а також перепідготовкою та підвищенням кваліфікації співробітників. Конкурентні позиції ключових ТНК, особливо це стосується групи високотехнологічних компаній, усе більшою мірою визначаються досвідом, знаннями, активністю, зацікавленістю співробітників в загальнокорпоративних результатах, розкриттям їхнього творчого потенціалу, а також відповідальністю керівного персоналу.

Таким чином, капіталовкладення в персонал є інвестиціями, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності компаній. Навчання персоналу і його професійна підготовка проводяться на робочих місцях, в онлайн-режимі або корпоративних університетах. Характерне широке використання спеціальних ігор і комп'ютерних технологій. Так, наприклад, в американській компанії Motorola підготовка

менеджерів до відряджень за кордон вже давно здійснюється за допомогою методу імітації нових робочих місць. Інша американська компанія – IBM – витрачає на перепідготовку персоналу понад 1 млрд дол. щорічно, а прямий позитивний ефект оцінюється на рівні 20–22% (до 225 млн дол.) [4].

Більше того, варто зазначити, що в умовах глобалізації серед числа основних чинників підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній росте роль різних нематеріальних активів, наприклад: організаційної культури фірми; корпоративних знань; талантів, досвіду і знань персоналу; брендів, ліцензій і патентів; баз даних і програмних продуктів, а також сукупності відносин із клієнтами, постачальниками і партнерами; здібностей компанії адаптуватися до трансформаційних змін зовнішнього середовища.

Міжнародні компанії стикаються з необхідністю мати гнучкий підхід, який дасть їм змогу дотримуватися балансу між інтеграцією і локалізацією в кожній конкретній ситуації. Відносини між головною компанією та її представництвами в різних країнах можуть вирішуватися різноманітними способами залежно від сфери розбіжностей, тому МНК часто втілюють єдину стратегію управління персоналом, яка вимагає:

- локальних менеджерів із персоналу, відповідальних за реагування на місцеві чинники;
- міжнародних менеджерів із персоналу, відповідальних за глобальну ефективність та інтеграцію локальних систем управління персоналом;
- функціональних менеджерів із персоналу, відповідальних за трансфер знань і розвиток персоналу, що відображається в організаційній структурі HR даних компаній в ієрархії управління [8].

До того ж слід підкреслити, що іноземні філії МНК під час вибору тієї чи іншої системи управління персоналом, як правило, стикаються з двома варіантами: адаптацією існуючої практики управління персоналом, розробленої в материнській компанії. І якщо раніше акцент робився на типології стратегій розвитку бізнесу МНК, то сьогодні слід виділити три типи стратегії управління персоналом зарубіжних філій МНК: адаптивну, експортну та інтегративну.

Адаптивна стратегія управління персоналом полягає у тому, що міжнародна компанія розвиває в кожній своїй закордонній філії таку систему менеджменту персоналу, яка максимально відображає специфіку філії. Організація, що реалізує експортну стратегію управління людськими ресурсами, ставить собі за мету здійснення процесу перенесення практик управління персоналом, які вже довели свою ефективність на рівні країни базування МНК. Водночас організації, що реалізують інтегративну стратегію управління людськими ресурсами, поширюють найбільш ефективні технології менеджменту персоналу в організації у цілому незалежно від того, були вони запроваджені в головному офісі чи у філії [6].

До змін в управлінні персоналом, зумовлених глобалізацією світової економіки, варто ще віднести:

- зростаючу роль сектору послуг, що замінює виробничий сектор. Для того щоб утриматися на цьому ринку, якість послуг має бути незмінно високою незалежно від місця, де ця послуга надається. Отже, виникають додаткові вимоги до персоналу, залученому в цю сферу діяльності;

- підвищення кількості висококваліфікованих працівників;

- суттєвий притік у склад робочої сили жінок;

- збільшення кількості індивідів, які працюють «не в організації», а «на організації», іншими словами, зміщення фокусу по відношенню до праці, ціннісних орієнтацій найманого працівника;

- розмивання раніше чіткої межі між роботою й особистим життям, загострення проблеми work/lifebalance [7].

Отже, глобалізаційні процеси так чи інакше здійснюють безпосередній вплив на ефективність управління персоналом у будь-якій компанії світу. Особливо це стосується міжнародних компаній, які ведуть свою діяльність на світовому ринку в межах не однієї країни.

На виділення особливостей міжнародного управління персоналом перш за все впливають: культурні й економічні чинники, стиль та практика управління, відмінності ринків праці і трудових витрат, проблеми переміщення робочої сили, фактори відносин у промисловості, національна орієнтація і фактори контролю. Окрім того, міжнародне управління персоналом характеризується більш різномірними функціями, високим ступенем залучення менеджерів у повсякденне життя персоналу, диференційованим підходом до підготовки менеджерів і більш значним впливом зовнішніх чинників.

Звідси, в умовах глобалізації підвищуються витрати на формування організаційної куль-

тури і розвиток людського капіталу, які, своєю чергою, підвищують конкурентоспроможність міжнародної компанії і стають основою успіху її стратегічного розвитку.

Оцінюючи загальний вплив глобалізації на управління персоналом як вітчизняних підприємств, так і філій міжнародних компаній, що ведуть свою діяльність на території України, варто відзначити, що вона має у цьому аспекті свої плюси та мінуси.

Компанія PricewaterhouseCoopers щорічно публікує результати своїх глобальних досліджень. Зокрема, результати опитування керівників найбільших компаній світу в рамках дослідження мобільності персоналу показали, що керівники по всьому світу відносять питання, пов'язані з управлінням персоналу, до числа найважливіших для своєї організації. При цьому ця ситуація актуальна й для України. У цілому було визначено вплив таких рушійних чинників, як демографічні проблеми, соціальні мережі, цифрові технології, глобальна мобільність, соціальна відповідальність та відмінності між поколіннями.

На рис. 1 представлено систему глобальних чинників впливу на процеси управління персоналом в Україні. Очевидно, що найбільш важливим чинником впливу на практику управління персоналом менеджери багатьох компаній світу вважають, насамперед, глобальні демографічні зміни.

У цілому всі ці чинники здійснюють вплив на діяльність у сфері управління персоналом незалежно від розміру компанії, галузі чи товарного обороту. Причому, вони тісно пов'язані між собою, і зміни в одному з них тягнуть за собою зміни в інших.

До того ж варто зазначити, що виявлені рушійні сили більшою мірою вплинуть на HR-процеси і меншою – на знання та навички, необхідні HR-професіоналам, на організацію роботи служби HR і ролі HR у цілому.

Серед глобальних тенденцій впливу на процеси управління персоналом в Україні більш суттєвими є такі:

1. Демографічні проблеми. Незважаючи на відмінності між українськими та міжнародними компаніями, демографічні проблеми – це найбільш вагомий чинник впливу на всі суб'єкти господарської діяльності, що ведуть свою діяльність на вітчизняному ринку.

Низький ріст чисельності населення в одних регіонах світу та її скорочення в інших призводять до різноманітних наслідків – від зміни економічної ситуації і дефіциту людських ресурсів до зміни загальних соціальних норм. Ця проблема актуальна не лише для більшості країн світу, а й для України. За останні 10 років чисельність населення України скоротилася майже на 4 млн, із 46, 2 млн у 2008 р. до 42,3 млн у 2018 р. [1; 2].

Так, за прогнозами ООН, населення України до 2050 р. зменшиться до 36,4 млн осіб [10].

У результаті компанії, що діють на території України, або ж ТНК, які планують виходити на



**Рис. 1. Ступінь впливу рушійних сил, викликаних глобальними тенденціями, на практику управління персоналом в Україні [12]**

український ринок у майбутньому, вже скоро можуть зіштовхнутися із загостренням проблеми нестачі кваліфікованого персоналу.

2. Зміни в глобальній економіці. Із погляду темпів економічного зростання «центр тяжіння» світової економіки змістився на ринки, що розвиваються. Звідси, очікується, що більшість ТНК буде розширювати чисельність своїх представників переважно в країнах з економікою, що розвивається, у тому числі і в Україні. Це, своєю чергою, призведе до зміни моделей ведення бізнесу в багатьох компаніях.

Рівень конкуренції буде рости, і знову-таки це виявлятиметься у боротьбі за висококваліфіковані кадри та в ще більшому інвестуванні капіталу компаніями у своїх співробітників [5].

3. Зміна клімату і дефіцит ресурсів. Дефіцит ресурсів і кліматичні зміни стають усе більш суттєвою загрозою для економіки. Очікується, що до 2030 р. ку попит на електроенергію виросте на 50%, до того ж очікується, що більше половини населення страждатиме від дефіциту питної води. Потреба в екологічно раціональних рішеннях може суперечити потребам у ресурсах, необхідних для стимулювання росту та забезпечення населення [12].

Через підвищення попиту на енергію в Україні та в усьому світі будуть створюватися нові робочі місця в таких сферах, як виробництво альтернативної енергії, нові технології, розроблення нової продукції, переробка сміття і використання вторинних ресурсів. Мільйони людей, зайнятих у сфері традиційної енергетики, і сама галузь у цілому піддадуться стрімкій реорганізації [5].

У цілому кліматичні зміни і дефіцит ресурсів ведуть до зміни як принципів ведення бізнесу, так і моделей поведінки та системи цінностей клієнтів і працівників, а також змінюють погляд на значення соціальної відповідальності бізнесу.

4. Прорив у сфері технологій. Українське суспільство буде й далі змінюватися під впливом мережі Інтернет, мобільних пристроїв, методів аналізу даних і хмарних технологій.

Технологічні досягнення і зростання темпів застосування цифрових технологій вплинуть на зміну специфіки організації робочих місць і дадуть змогу створити нові форми організації праці. Отже, вони допоможуть організувати віддалену роботу і створити віртуальні робочі групи, залучити додаткове число зарубіжних фахівців, які вважають за краще працювати у міжнародних проєктах, не переїжджаючи при цьому на постійне проживання в іншу країну, а також змінити методи роботи.

Доступ до систем та інформації дасть змогу керівництву компаній спростити й оптимізувати свої організаційні структури. Крім того, у міру того як технології та інновації сприятимуть створенню конкурентних переваг і підвищенню продуктивності в різних галузях і регіонах, на українському ринку з'являться нові конкуруючі сили [12].

Тож у цілому цифрові технології змінюють базові процеси, що лежать в основі управління персоналом. До таких процесів відносяться кадрове адміністрування, підбір персоналу, управління результативністю, навчання і розвиток, управління винагородою тощо.

Більше того, розкриваючи дане питання, неможливо не розглянути вплив міжнародної міграції робочої сили на практику управління персоналом в Україні. За статистичними даними, близько 4 млн українців, або 16% працездатного населення країни, – трудові мігранти [11].

Еміграція українців за кордон призводить до того, що національна економіка втрачає наймобільнішу і, як правило, найкращу частину трудових ресурсів. Це веде до старіння структури трудових ресурсів. Компаніям, що оперують на українському ринку, доведеться боротися за висококваліфіковані кадри та стимулювати заходи і проводити політику гальмування цього процесу [13].

Отже, глобалізація має як позитивний, так і негативний вплив на практику управління персоналом у компаніях, що ведуть свою діяльність в Україні.

До позитивного можна віднести насамперед той факт, що поширення цифрових технологій як один із проявів глобалізації сприяє не тільки зростанню ефективності виробництва, а й підвищенню комп'ютерної грамотності персоналу і, як наслідок, призводить до підвищення продуктивності їхньої праці. Водночас вона має й негативні наслідки. Глобальні демографічні проблеми, зокрема старіння нації та трудова міграція українців за кордон, призводять до нестачі кваліфікованих кадрів в Україні, що посилює боротьбу за кваліфікований персонал на ринку праці країни і призводить до пошуку інноваційних практик у цьому напрямі та все більших витрат на утримання й мотивацію персоналу.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Загалом очевидно, що в умовах глобалізаційних процесів система управління будь-якої компанії світу зазнає суттєвого впливу, однак найбільш комплексно і глибоко даний вплив проявляється в міжнародних компаніях. Особливе значення у цьому питанні має крос-культурний чинник. Компанії повинні брати до уваги підхід, цінності, очікування, сприйняття і типову поведінку співробітників, що представляють різні культури. Успіх (або невдача) компаній на світовому ринку все більшою мірою визначається тим, чи вдалося їм створити ефективну систему управління персоналом, ліквідувати тертя у відносинах між співробітниками (керівниками і підлеглими) різних національностей, із різними культурними традиціями.

Практики управління персоналом в українських філіях МНК схожі із зарубіжними, що відображає концепцію глобальної стандартизації практик управління персоналом. Усе ж, як виявилось, глобальна стандартизація має низку

недоліків: зниження можливості філії відповісти тиску з боку материнської компанії; специфіка українського ринку праці суперечить деяким умовам глобальної стандартизації; потреби української філії можуть не відповідати можливостям у сфері управління персоналом, створеним у материнській компанії.

Окрім того, закордонним підрозділам міжнародних компаній доводиться вирішувати двоїсте завдання, спрямоване, з одного боку, на дотримання внутрішньокорпоративних норм поведінки, а з іншого – на використання правил інституційного середовища приймаючої країни. Тому будь-яка міжнародна компанія на певному етапі прагне вдатися до інтеграції практик управління персоналом, що реалізуються в країні базування і країні розміщення підрозділу. Процес цієї інтеграції досить складний і зазвичай складається з таких етапів: контроль над HR-операціями у філії; поступове результативне перенесення (трансфер) HR-практики з головної компанії в закордонний підрозділ; адаптація перенесеної практики з урахуванням вимог материнської компанії і місцевих умов.

У цілому очевидно, що для оптимального використання стратегії материнської компанії в галузі управління персоналом в українському підрозділі необхідно використовувати такі принципи: чітко регламентований механізм фінансової компенсації працівників, включаючи процедуру щорічного перегляду заробітної плати;

здійснення політики класифікації зайнятості у філії на основі глобальної системи грейдів; використання політики в галузі понаднормової праці, що базується на її нормуванні; локалізація політики виплати заробітної плати у філії з урахуванням місцевих умов і принципів; подальший розвиток практик навчання і розвитку персоналу за принципами материнської компанії.

Зважаючи на світовий досвід та сучасні глобальні тренди в управлінні персоналом із метою оптимізації й удосконалення політики управління персоналом в українських філіях міжнародних компаній слід забезпечити формування адекватної умовам ринку стратегії підбору і пошуку персоналу, тестування співробітників під час набору на *problem solving skills*, використання стратегії просування молодих спеціалістів; диверсифікація стимулів для працівника, виключення стимулювання, заснованого тільки на підвищенні окладу і поширенні практики нематеріальних винагород; розроблення механізму, що забезпечує участь працівників у власності компанії; встановлення комбінованої системи оплати праці; формування компенсаційних пакетів співробітників на базі їхніх індивідуальних переваг; виділення як пріоритету матеріального стимулювання співробітників компанії; формування резервного фонду, що передбачає в кризових умовах не масові звільнення співробітників, а їх переведення на інші підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України. Чисельність населення на 1 січня 2009 року та середня за січень-грудень 2008 року. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ds/kn/kn\\_u/kn1208\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ds/kn/kn_u/kn1208_u.html) (дата звернення: 13.01.2020).
2. Державна служба статистики України. Чисельність населення (за оцінкою) на 1 квітня 2018 року та середня чисельність у січні-березні 2018 року. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ds/kn/kn\\_u/kn0318\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ds/kn/kn_u/kn0318_u.html) (дата звернення: 13.01.2020).
3. Жданова М.Г. Особенности управления персоналом в условиях новой экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2013.
4. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации : автореф. дис. ... докт. экон. наук : 08.00.14. Москва : МГИМО МИД РФ, 2016. С. 39–41.
5. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (дата звернення: 08.01.2020).
6. Максимова С.М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/108EVN214.pdf> (дата звернення: 30.12.2019).
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации : учебное пособие. Москва : Макс-Пресс, 2017. 142 с.
8. Приятельчук О.А. Місце людського ресурсу в сучасній концепції менеджменту фірми. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization* : international Scientific Conference. January 29, 2016. Klaipeda, 2016. P. 182–187.
9. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами : учебник. Москва : Проспект, 2016. 240 с.
10. УНІАН. Населення України може скоротитися на понад 6 млн осіб: ООН опублікувала прогнози демографів. URL: <https://health.unian.ua/country/2367360-kilkist-naseleण्या-ukrajini-moje-znizitsya-na-66-mln-osib-oon-opublikovala-prognozi-demografiv.html> (дата звернення: 25.12.2019).
11. Центр економічної стратегії. Українці все частіше працюють за кордоном, але повертаються в Україну. URL: <http://ces.org.ua/ukraintsi-vse-chastishe-pratsiuut-za-kordonom/> (дата звернення: 10.01.2020).
12. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/pdf/pwc-global-ceo-survey-2013-forest-paper-packaging-key-findings.pdf> (дата звернення: 15.01.2020).

13. Population Division. International Migration Report 2017 / Department of Economic and Social Affairs. United Nations. URL: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017.pdf> (дата звернення: 19.12.2019).
14. World Report 2014: Developing with jobs / International Labour Office. 2nd ed. rev. Geneva : ILO, 2014. P. 191.

## REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Chyselnist naselennia na 1 sichnia 2009 roku ta serednia za sichenhruden 2008 roku. [State Statistics Service of Ukraine. Population as of January 1, 2009 and average for January – December 2008]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ds/kn/kn\\_u/kn1208\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ds/kn/kn_u/kn1208_u.html) (accessed: 13.01.2020). (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Chyselnist naselennia na 1 kvitnya 2018 roku ta serednia za sichenbereren 2018 roku. [State Statistics Service of Ukraine. Population (estimated) as of April 1, 2018 and average January-March 2018]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ds/kn/kn\\_u/kn0318\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ds/kn/kn_u/kn0318_u.html) (accessed: 13.01.2020). (in Ukrainian)
3. Zhdanova M.H. (2013) Osobennosti upravleniia personalom v usloviakh novoi ekonomyky: avtoref. dys. kand. ekon. nauk [Features of personnel management in the new economy: author. diss. cand. econom. of sciences]. Moscow: Plekhanov. (in Russian)
4. Konyina N.Iu. (2016) Konkurentosposobnost transnatsionalnykh korporatsyi v usloviakh hlobalyzatsyy: Avtoref. dyss. dokt. ekon. nauk – 08.00.14 [Competitiveness of multinational corporations in the conditions of globalization], pp. 39–41. Moscow: MHYMO. (in Russian)
5. Maibutnie rynku pratsi. Protystorstvo tendentsii, yaki budut formuvaty roboche seredovyshe v 2030 rotsi [The future of the labor market. Confronting the trends that will shape the work environment in 2030] / PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (accessed: 8.01.2020). (in Ukrainian)
6. Maksymova S.M. (2014) Osobennosti upravleniia chelovecheskymy resursamy v mezhdunarodnoi kompanii. [Features of human resources management in an international company]. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/108EVN214.pdf> (accessed: 30.12.2019). (in Russian)
7. Maslov V.Y. (2017) Stratehicheskoe upravleniie personalom v usloviakh hlobalyzatsyy: uchebnoe posobyie [Strategic personnel management in the conditions of globalization: a textbook]. Lomonosov Moscow State University. Faculty of Global Processes. Moscow: Max Press, 2017. P. 142. (in Russian)
8. Pryaitelchuk O.A. (2016) Mistse liudskoho resursu v suchasni kontseptsii menedzhmentu firmy [Place of human resource in the modern concept of management of the firm] // *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization*: International Scientific Conference. January 29, 2016. Klaipeda, 2016. Pp. 182–187. (in Ukrainian)
9. Sokolova M.Y., Dementeva A.H. (2016) Upravleniie chelovecheskymy resursamy: Uchebnyk [Human Resources Management: Textbook]. Prospect Publishing House. (in Russian)
10. UNIAN. Naselennia Ukrainy mozhe skorotytsia na ponad 6 mln osib: OON opublikovala prohnozy demografiv [UNIAN. Ukraine's population could be reduced by more than 6 million people: the UN has released forecasts of demographers]. URL: <https://health.unian.ua/country/2367360-kilkist-naselennya-ukrajini-moje-zniziti-sya-na-66-mln-osib-oon-opublikovala-prognozi-demografiv.html> (accessed: 25.12.2019). (in Ukrainian)
11. Tsentr ekonomichnoi stratehii. Ukraintsi vse chastishe pratsiuut za kordonom, ale povertaiutsia v Ukrainu [Center for Economic Strategy. Increasingly, Ukrainians work abroad but are returning to Ukraine]. URL: <http://ces.org.ua/ukraintsi-vse-chastishe-pratsiuut-za-kordonom/> (accessed: 10.01.2020). (in Ukrainian)
12. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey / PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/pdf/pwc-global-ceo-survey-2013-forest-paper-packaging-key-findings.pdf> (accessed: 15.01.2020).
13. Population Division. International Migration Report 2017 / Department of Economic and Social Affairs. United Nations URL: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017.pdf> (дата звернення: 19.12.2019).
14. World Report 2014: Developing with jobs / International Labour Office. 2nd ed. rev. Geneva: ILO, 2014. P. 191.

## УРБАНІЗАЦІЯ ТА АГЛОМЕРАЦІЯ ЯК СУЧАСНІ СВІТОВІ ПРОЦЕСИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

### URBANIZATION AND AGGLOMERATION AS MODERN WORLD PROCESSES OF ECONOMIC DEVELOPMENT

**Яровенко Т.С.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки та управління національним господарством,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Дон О.Д.**

старший викладач кафедри економіки та управління  
національним господарством,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Федоров Г.А.**

магістр спеціальності «Міжнародні економічні відносини»,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Yarovenko Tetiana**

Doctor of Economic Sciences, Associated Professor,  
Professor of the Department of Economics and Management of National Economy,  
Oles Honchar Dnipro National University

**Don Olha**

Senior lecturer the Department of Economics and Management of National Economy,  
Oles Honchar Dnipro National University

**Fedorov Hennadii**

Master of program «International Economic Relations»,  
Oles Honchar Dnipro National University

*Дослідження присвячене теоретико-методологічним аспектам формування урбанізації та агломерації як сучасних процесів економічного розвитку, а також визначенню шляхів вирішення проблем, пов'язаних з їх поширенням. На основі аналізу наявних підходів визначено, що урбанізація являє собою незворотний глобальний процес зміни місця проживання населення із сільської місцевості та його концентрації у містах. У ході дослідження визначено його результати, закономірності розвитку, етапи та чинники. Виявлено переваги та негативні наслідки урбанізаційних процесів у сучасних умовах. Встановлено, що у теоретичному аспекті розвитку виділяють певні стадії подальшого розвитку урбанізації: субурбанізацію, дезурбанізацію, контрурбанізацію, рурбанізацію. Доведено, що на тлі поширення та розвитку класичної урбанізації у світі все більшої актуальності набуває її протилежна тенденція – контрурбанізації. Крім того, у слаборозвинених країнах поширюється «нетряна» урбанізація, або псевдоурбанізація, за якої мешканці із сільської місцевості не мають асимілюватися до умов міського життя. На основі аналізу підходів до трактування поняття «агломерація» запропоновано визначати його як більш складну форму урбанізації, яка утворюється у ході її розвитку. Визначено, що під час подальшого розвитку агломерації створюють більш складні урбанізовані системи: метрополіс, або мегаполіс, мегаполіс. Установлено, що збільшення міського населення, як і кількості міст, відбудеться за рахунок урбанізації в Азії і Африці, тоді як міське населення Європи скорочуватиметься. Досліджено основні функції міст та принципи їх розвитку відповідно до «Нової програми розвитку міст», розробленої ООН.*

**Ключові слова:** урбанізація, агломерація, розвиток міст, економічний розвиток.

*Исследование посвящено теоретико-методологическим аспектам формирования урбанизации и агломерации как современных процессов экономического развития, а также определению путей решения проблем, связанных с их распространением. На основе анализа имеющихся подходов определено, что урбанизация представляет собой необратимый глобальный процесс изменения места проживания населения из*

сельской местности и его концентрации в городах. В ходе исследования определены результаты урбанизации, закономерности развития, этапы и факторы. Выявлены преимущества и негативные последствия урбанизационных процессов в современных условиях. Установлено, что в теоретическом аспекте развития выделяют определенные стадии дальнейшего развития урбанизации: субурбанизацию, дезурбанизацию, контрурбанизацию, рурбанизацию. Доказано, что на фоне распространения и развития классической урбанизации в мире все большую актуальность приобретает и противоположная тенденция – контрурбанизация. Кроме того, в слаборазвитых странах распространяется «трусобная» урбанизация, или псевдоурбанизация, при которой жители из сельской местности не могут ассимилироваться в условиях городской жизни. На основе анализа подхода к трактовке понятия «агломерация» предложено определять его как более сложную форму урбанизации, которая образуется в ходе ее развития. Определено, что в ходе дальнейшего развития агломерации создают более сложные урбанистические системы: метрополис, или мегаполис, мегаполис. Установлено, что увеличение городского населения по количеству городов произойдет за счет урбанизации в Азии и Африке, тогда как городское население Европы будет сокращаться. Определены основные функции городов и принципы их развития в соответствии с «Новой программой развития городов», разработанной ООН.

**Ключевые слова:** урбанизация, агломерация, развитие городов, экономическое развитие.

The article is devoted to methodological aspects of the formation of urbanization and agglomeration as modern processes of economic development, and identifying solutions to problems, which related to their spread. It is proved that the complexity of studying this topic is due to the lack of a unified approach to the interpretation of concepts and terms, even in the definitions of international organizations. Based on the analysis of the available approaches, it has been determined that urbanization is an irreversible global process of changing the population from rural to urban areas and their concentration in cities. The study identified its results, patterns of development, stages and factors. Advantages and negative consequences of urbanization processes in modern conditions are revealed. It is established that in the theoretical aspect of development there are certain stages of further development of urbanization: suburbanization, desurbanization, counter-urbanization, rural urbanization. It is proved that against the background of the spread and development of classical urbanization in the world, the opposite tendency is becoming more and more relevant – counter-urbanization. It is characterized by an increase in the rural population of certain territories and a decrease of their dependence on metropolitan areas by creating jobs, improving transport, etc. infrastructure, communication development. In addition, "flawed" urbanization or pseudo-urbanization is spreading in underdeveloped countries, in which rural residents are not allowed to assimilate to urban living conditions. Based on the analysis of approaches to the interpretation of the concept of "agglomeration" it is proposed to define it as a more complex form of urbanization, which is formed during its development, and it is a single territorial grouping of urban and suburban settlements around one or more city centers (capitals, industrial or port centers, etc.) based on intense relationships with the distribution of functions. It is determined that in the further development of agglomeration create more complex urban systems: metropolis, megalopolis. It is estimated that increase in urban population as the number of cities will be driven by urbanization in Asia and Africa, while Europe's urban population will decline. The basic functions of cities and principles of their development in accordance with the "New Urban Development Program" developed. This program was developed by the UN.

**Key words:** urbanization, agglomeration, urban development, economic development.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах все більше людей задля працевлаштування, більш високих заробітків, кращої освіти та охорони здоров'я, доступу до інфраструктури тощо віддають перевагу проживанню у великих містах, що зумовлює процеси урбанізації та агломерації. Ці тенденції стають чинниками економічного розвитку країн світу та мають суттєві переваги, зокрема підвищують якість життя населення територій їх поширення, створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу, підвищуючи інвестиційну привабливість, продуктивність праці та конкурентоспроможність території. Окрім того, агломерації забезпечують географічний поділ праці, внутрішньогалузеву спеціалізацію, економію за рахунок ефекту масштабу та економію витрат, зокрема логістичних, а також сприяють підвищенню адаптації до економічних і соціальних змін. Водночас ці процеси мають і негативні боки, серед яких –

забруднення довкілля, здорожчання проживання в агломераціях, соціальна нерівність, інфраструктурні проблеми, зростання потоків мігрантів і біженців, рівня безробіття й злочинності тощо. Отже, урбанізаційні й агломераційні процеси тільки поширюються та прискорюються, зумовлюючи соціально-економічний розвиток як окремих територій, так і країн у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Науково-методичний базис щодо урбанізаційних процесів сформували такі зарубіжні вчені, як Л. Маккарті, П. Нокс, Д. Харві, В. Шукла та ін. Дослідженням сутності феноменів «урбанізації» та «агломерації» займалися М. Аверкіна, Д. Бірюкова, І. Гукалова, С. Дорогунцов, Н. Омельченко, Є. Перцик, К. Сегіда, Д. Кузьменко, В. Шкуро та ін. Особливості розвитку міських агломерацій представлено у працях Є. Боже-Гарньє, А. Вебера, Х. Гірша, В. Кристаллера, Ч. Левена,

П. Потьє, М. Руже, Ж. Шабо та ін. Окрім того, особлива увага приділяється пошуку шляхів вирішення проблем розвитку агломерацій у працях Е. Алаєва, Д. Богорада, П. Дубровіна, Г. Лаппо, Ю. Пивоварова, А. Степаненка, В. Ступаченка, О. Топчієва та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується ознана стаття. Агломерація як результат процесу урбанізації зумовлює територіальну концентрацію інвестиційних, фінансових, інформаційних, трудових, інноваційних та інших ресурсів і являє собою складну динамічну систему територіальних громад з одним чи кількома центрами економічної активності. При цьому дані громади пов'язані економічними, політичними, соціальними, господарчими, виробничими, інфраструктурними, міграційними, екологічними, рекреаційними і культурними зв'язками. Саме тому актуальним напрямом досліджень стає визначення особливостей та складників цих багатоаспектних процесів, що дасть змогу визначити шляхи розв'язання проблем, пов'язаних із їх некерваністю.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження теоретико-методологічних аспектів формування урбанізації та агломерації як сучасних процесів економічного розвитку, а також визначення шляхів вирішення проблем, пов'язаних з їх поширенням.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Складність вивчення даної тематики зумовлена відсутністю єдиного підходу до

трактування понять та термінів навіть у визначеннях міжнародних організацій (UN, UNFPA, UN-HABITAT, World Bank, WHO).

Систематизуючи наявні підходи, відзначимо, що процес урбанізації являє собою незворотний глобальний процес зміни місця проживання населення із сільської місцевості та його концентрації у містах. Вона має суттєві переваги та негативні наслідки (табл. 1). Результатами, що характеризують цей процес, є: зростання кількості міських поселень, чисельності їх населення, підвищення щільності забудови й населення, зростання питомої ваги міського населення та коефіцієнта населення, незайнятого в сільському господарстві, посилення домінування промисловості та сфери послуг, зміна соціальних та екологічних умов життя, розширення площ урбанізованих поселень, зміна психологічної поведінки, ціннісних орієнтацій і моральних норм (поширення «міського способу життя»), зокрема урізноманітнення потреб, підвищення вимог до якості життя, формування нової культури).

Основними закономірностями розвитку урбанізації є: інтенсифікація, диференціація та диверсифікація видів діяльності (функцій) міського поселення; посилення взаємозв'язків; перехід від точкових і лінійних до вузлових, смугових типів розселення; збільшення радіусів територій розселення, нових осередків урбанізації; ускладнення форм; поляризація соціально-економічних, національних, релігійних та інших характеристик населення.

Цей процес має певні етапи розвитку: переміщення сільського населення у міста у XIX ст.

Таблиця 1

**Переваги та негативні наслідки урбанізаційних процесів**

<b>Переваги</b>	<b>Негативні наслідки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення економічних, політичних, соціальних, виробничих, інфраструктурних, міграційних, екологічних і культурних зв'язків;</li> <li>– поліпшення соціальних та екологічних умов життя та підвищення його якості: можливість працевлаштування, більш високих заробітків; доступ до можливості отримання освіти; підвищення якості охорони здоров'я;</li> <li>– підвищення продуктивності праці через залучення більш кваліфікованої робочої сили;</li> <li>– концентрація виробництва та економія витрат за рахунок ефекту масштабу;</li> <li>– створення робочих місць;</li> <li>– прискорення НТП та впровадження інновацій;</li> <li>– концентрація наукового та освітнього потенціалу;</li> <li>– доступу до інфраструктури;</li> <li>– сприятливі умови для розвитку бізнесу, зокрема, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності;</li> <li>– зміна психологічної поведінки, ціннісних орієнтацій й моральних норм (формування нової культури);</li> <li>– розвиток інформаційних комунікацій та мереж;</li> <li>– підвищення адаптації населення до економічних і соціальних змін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– психологічне перенавантаження, депресія, стреси, недостатня фізична активність;</li> <li>– зниження продуктивності праці в результаті стомлюваності;</li> <li>– дефіцит робочої сили;</li> <li>– зростання безробіття й злочинності;</li> <li>– соціальні конфлікти;</li> <li>– забруднення навколишнього середовища через концентрацію промислових об'єктів та транспорту;</li> <li>– збільшення обсягів відходів та питомої частки синтетичних і штучних матеріалів в них;</li> <li>– ускладнення транспортних зв'язків та інші інфраструктурні проблеми (перенавантаження мереж, їх швидка зношуваність, дефіцит енергоресурсів тощо);</li> <li>– дефіцит території й житлової площі;</li> <li>– підвищення рівня захворювання, травматизму, ДТП;</li> <li>– зростання проживання в агломераціях;</li> <li>– посилення соціальної нерівності серед мешканців;</li> <li>– зростання потоків мігрантів і біженців;</li> <li>– підвищення щільності забудови й населення;</li> <li>– погіршення умов життя мешканців міст;</li> <li>– промислові об'єкти оточені жилими масивами;</li> <li>– негативні зміни загального вигляду природного пейзажу</li> </ul>

Джерело: складено авторами



в Європі та Північній Америці, а у першій половині ХХ ст. – у світі, що призвело до зростання кількості міст; друга половина ХХ ст. – розвиток великих міст шляхом утворення агломерацій, мегалополісів, що призвело до поширення стандартів міської культури. Чинниками цих змін є: історичне розселення населення та його зміна під впливом міграційних потоків географічних відкриттів, війн, природних катаклізмів тощо; нерівність соціально-економічного рівня розвитку регіонів, що забезпечує достаток і кращий доступ до товарів та послуг; прискорений інноваційний розвиток міських поселень, що сприяє доступу до сучасних досягнень науки та техніки; концентрація центрів освіти та мистецтва у містах, що задовольняє освітні й духовні потреби людей. Водночас сприятливі для життя природні умови втрачають свою актуальність.

У теоретичному аспекті розвитку виділяють певні стадії подальшого розвитку урбанізації [1]: *субурбанізація* – переселення міських жителів до передмість великих міст із більш якісними екологічними, криміногенними, економічними, організаційними та іншими умовами життя, а також у зв'язку із перенесенням економічної діяльності із центру агломерації на периферію; *дезурбанізація* – переселення міських жителів за межі передмість великих міст до невеликих міст, а також *контрурбанізація* – до сільських поселень через економічні, демографічні, соціально-екологічні причини з меншою залежністю від метрополіса; *рурбанізація* – поширення міських форм і умов життя на сільську місцевість у ході маятникової міграції сільських жителів у великі міста (зміна структури зайнятості, способу життя, соціально-професійної і демографічної структури, рівня благоустрою сільських поселень тощо).

С.Дж. Мітчелл виділила три різновиди контрурбанізації [2]:

– *ексурбанізація* – переселення міських жителів у сільські поселення, які зберігають із головним містом тісні зв'язки, передусім щодо роботи, послуг, розваг;

– «*переміщена*» урбанізація – поселення внаслідок економічних чинників (утрати роботи, нижчої вартості життя і т. п.);

– *антиурбанізація* – пов'язана з відмовою від міського способу життя.

Слід зазначити, що на тлі поширення та розвитку класичної урбанізації у світі все більшої актуальності набуває й протилежна тенденція – контрурбанізації. Вона характеризується зростанням чисельності сільського населення певних територій та зменшенням їхньої залежності від мегалополісів за рахунок створення робочих місць, поліпшення транспортної та іншої інфраструктури, розвитку комунікації. Окрім того, виділяють «нетряну» урбанізацію, або псевдоурбанізацію [3], яка поширена у слабозвинених країнах, за якої мешканці із сільської місцевості не мають змоги асимілюватися до умов міського життя. Вони не можуть працевла-

штуватися, не отримують послуг побутового, культурного, соціального характеру на належному рівні (зокрема, питну воду, житло тощо), не адаптуються до міського способу життя.

Більш складною формою урбанізації, яка утворюється у ході її розвитку, є *агломерація* – єдине територіальне угруповання міського й приміських поселень навколо одного або декількох міст-центрів (столиць, промислових або портових центрів тощо) на основі інтенсивних зв'язків із розподілом функцій. Головні критерії утворення агломерацій: виникнення на основі одного або декількох міст за принципом компактності розміщення; розвиток транспортної інфраструктури; цілісність ринків праці, нерухомості, землі й законодавчих норм; поступове територіальне приєднання суміжних поселень; концентрація промислових, інфраструктурних та культурних об'єктів, наукових, навчальних установ тощо. У класифікації таких об'єднань за кількістю центрів розвитку виділяють моно-, бі- та поліцентричні, а за народногосподарськими функціями – моно- та поліфункціональні [4].

Під час подальшого розвитку агломерації створюють більш складні урбанізовані системи: метрополіс, або мегаполіс, що являє собою агломерацію, яка є стратегічним економічним, політичним, інформаційним і культурним центром для країни (регіону); мегалополіс – сукупність агломерацій, що стихійно об'єдналися в єдине угруповання з високою концентрацією населення, суцільною лінійною забудовою вздовж магістралей (річок, морів), єдиною інфраструктурою та отримують як позитивні, так і негативні синергетичні ефекти від цього.

Сьогодні у світі налічують шість повністю сформованих мегалополісів (табл. 2): три – у Північній Америці, два – в Європі і один – в Японії. При цьому в Китаї формуються ще два мегалополіси, що за масштабами становитимуть їм конкуренцію в майбутньому.

Понад 55% населення світу проживало в містах, тоді як ще півстоліття тому цей показник становив 30%, до 2030 р. частка городян збільшиться до 60% світового населення, а до 2050 р. городянами будуть 68% населення (2/3 жителів планети). Майже половина міських жителів у світі проживає у відносно невеликих населених пунктах (менше ніж 500 тис жителів), водночас близько 1/8 населення живе у 28 мегаполісах із населенням понад 10 млн жителів [6]. Провідною тенденцією є переміщення центрів агломерацій. Так, спочатку найбільші світові міські агломерації були розташовані в найрозвиненіших країнах світу, але нині мегалополіси зосереджені у «Глобальному Півдні».

При цьому дані свідчать (рис. 1), що збільшення міського населення, як і кількості міст, відбувається за рахунок урбанізації в Азії і Африці, тоді як міське населення Європи скорочуватиметься.

Найбільш урбанізованими є регіони, що відзначаються високим рівнем економічного росту. Міське

Таблиця 2

Найбільші мегалополіси та агломерації світу

	Назва (кількість агломерацій)	Країна, регіон	Площа, тис км <sup>2</sup>	Населення, млн. осіб
Мегалополіси	Токайдо (20)	Японія	50	80
	Босваш (40)	США	170	50
	Чиппітс (35)	США	160	35
	Сан-Сан (15)	США	70 – 80	25
	Лон-Лів (30)	Велика Британія	70	40
	Рейнський (25)	Нідерланди – Німеччина	50	30-35
Агломерації	Токіо	Японія	8,5	38
	Делі	Індія	1,9	30
	Шанхай	Китай	3,5	27
	Сан-Пауло	Бразилія	3,2	22
	Мехіко	Мексика	2,0	22
	Дака	Бангладеш	0,3	21
	Каїр	Єгипет	3,1	21
	Пекін	Китай	3,5	20
	Мумбаї	Індія	0,56	20
	Нью Йорк	США	11642	19

Джерело: складено авторами за даними [5]

населення світу зросло з 751 млн до 4,2 млрд осіб із 1950 до 2018 р. Прогнозується збільшення населення планети до 9,8 млрд осіб до 2050 р. За оцінками, у містах житиме вдвічі більше людей (6,7 млрд), ніж у сільській місцевості (3,1 млрд) [7].

На міжнародному рівні прийнято певні принципи політики у сфері розвитку міст та контролю урбанізації. Прикладом є «Нова програма розвитку міст (New Urban Agenda)» [8] – документ, узгоджений на конференції ООН із житла і сталого міського розвитку, або «Хабітат-III» (м. Кіто, Еквадор, 2016 р.), яка відбувається раз на 20 років.

Дана програма шляхом перегляду методів планування, проєктування, фінансування, роз-

витку, управління та регулювання міст і населених пунктів допоможе покласти край бідності та голоду; скоротити нерівність; сприяти економічному росту; забезпечити гендерну рівність і розширення прав та можливостей усіх жінок; поліпшити здоров'я людей; підвищити життєздатність і захистити навколишнє середовище. Згідно з програмою, міста виконують такі функції [8]:

– соціальну та екологічну: забезпечення достатнього житла без будь-якої дискримінації, доступу до безпечної та доступної за ціною питної води і санітарних послуг, рівного доступу до послуг у сферах продовольчої безпеки та харчування, охорона здоров'я, освіти, інфраструк-

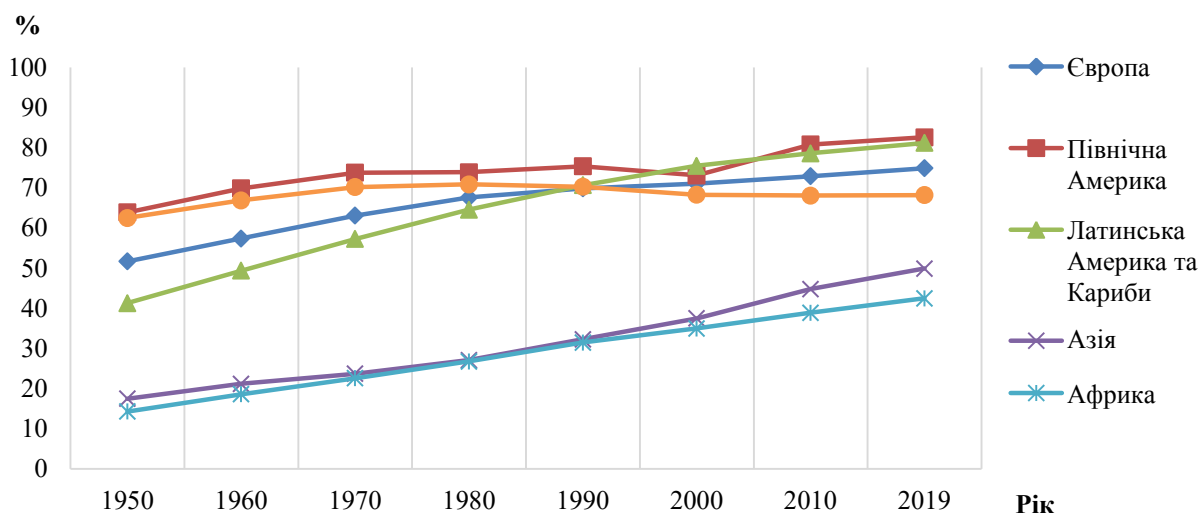


Рис. 1. Питома вага міського населення у його загальній чисельності за регіонами світу, %

Джерело: складено за даними [5]

тури, мобільності й транспорту, енергетики, якість повітря і джерела коштів для існування;

– створення умов для участі громадянського суспільства: створення безпечних, доступних, екологічно чистих і якісних громадських місць, сприятливих для сімей; посилення соціальної взаємодії та взаємодії між поколіннями, форм культурного самовираження й участі у політичному житті; сприяння соціальній згуртованості, інтеграції та безпеки в мирних і плюралістичних суспільствах;

– досягнення гендерної рівності: розширення прав і можливостей жінок щодо гідної роботи та рівної оплати; запобігання та ліквідації всіх форм дискримінації, насильства та домагань по відношенню до жінок у приватних та громадських місцях;

– забезпечення стійкого економічного зростання, використовуючи урбанізацію для структурних перетворень, високої продуктивності, ресурсоефективності;

– територіальну функцію: у межах адміністративних кордонів відіграють роль центрів і рушійних сил збалансованого, сталого і комплексного міського та територіального розвитку на всіх рівнях;

– сприяння плануванню (з урахуванням вікових, гендерних аспектів та інвестицій) стійкої, безпечної та доступної міської мобільності для всіх ресурсоефективних транспортних систем для перевезення пасажирів і вантажів;

– управління ризиками стихійних та антропогенних лих: зниження ступеню вразливості, підвищення життєстійкості і здатності реагувати на лиха, а також сприяння пом'якшенню наслідків і адаптації до зміни клімату;

– захист, збереження, відновлення, сприяння формуванню своїх екосистем, водних ресурсів, природних місць проживання і біорізноманіття, мінімізація впливу на навколишнє середовище; перехід до стійких моделей споживання та виробництва.

Під час презентації аналітичного звіту «Міста 2030: модернізуйся або вимирай» [9] Г. Бондар відзначила, що сучасні українські міста зіштовхнулися з такими викликами:

1. Демографічна криза – 9 млн українців постійно працюють за межами України, 2 млн із них уже розірвали свої зв'язки з країною, і міста це відчувають в першу чергу.

2. Повільне осучаснення міської економіки.

3. Застарілий житловий фонд – навіть найновіше українське місто Славутич має зношений фонд нерухомості.

4. Зношена інфраструктура.

5. «Розповзання» міст – хаотична забудова, важко побачити межі міста.

6. Низька мобільність населення в межах країни – якщо люди навіть усередині країни не їздять, їхня уява від цього істотно страждає. Це впливає на те, які продукти споживають міські жителі, який у них запит, атмосфера загалом, настрої у місті. Жартують, що найкоротша дорога в Чернівці з Одеси – через Молдову.

7. Відсутність системи аналітики міських процесів.

8. Відсутність сучасної транспортної стратегії.

9. Нерозподілена земля.

10. Низький рівень залученості мешканців у руху протесту, що зумовлює стихійні протести або революції.

11. Застарілий підхід до розроблення містобудівної документації.

12. Ущільнення в історичних центрах.

13. Проблема збереження об'єктів культурної спадщини в містах.

Неконтрольований розвиток міських агломерацій в Україні, що не супроводжувався відповідними заходами регіональної політики, спричинив низку негативних наслідків та ризиків для економічної безпеки держави, серед яких: погіршення екологічної ситуації внаслідок збільшення інтенсивності транспортних потоків, зростання обсягів промислових забруднень, неналежного поводження з твердими побутовими відходами; зростання витрат на побудову дорожньо-транспортних мереж, а також затрат на утримання транспортної інфраструктури; посилення нерівномірності розподілу податкової бази на території агломерації і, як наслідок, значне збільшення розриву в доходах між адміністративними одиницями, які знаходяться у центрі та на периферії агломерації.

Міська агломерація в Україні сьогодні є формою територіальної організації міського розселення, що об'єктивно існує у географічному просторі. Немає сумніву, що навколо великих міст, таких як Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Львів та ін., вже давно сформувалися великі урбанізаційні зони, що мають значний вплив на навколишню територію, змінюючи її економічну структуру та соціальні аспекти життя людей.

Територіальний устрій держави є територіально-просторовою основою для утворення та діяльності органів публічної влади. Законодавство України сьогодні не передбачає можливості утворення місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на рівні «міських агломерацій». Отже, на відміну від багатьох розвинених країн світу міські агломерації в Україні не мають правового статусу і не виділяються офіційною статистикою, а залишаються лише у полі дослідження економічної географії, регіональної економіки та містобудування.

Таким чином, для стійкого економічного розвитку регіону та країни у цілому основними принципами розвитку міст, які є актуальними та стратегічно важливими й для розвитку міст в Україні, повинні стати [8]:

– ліквідація бідності в усіх її формах і проявах;

– забезпечення рівних прав і можливостей, соціально-економічного та культурного різноманіття й інтеграції в міському просторі;

– поліпшення зручності життя, освіти, продовольчої безпеки і харчування, охорони здоров'я та благополуччя, у тому числі шляхом ліквідації епідемій, СНІДу, туберкульозу та малярії;

- сприяння безпеці та ліквідації дискримінації й усіх форм насильства;
- забезпечення участі громадськості;
- надання рівного доступу для всіх до фізичної та соціальної інфраструктури, основних послуг, достатнього і доступного житла;
- створення стійкої та всеохоплюючої міської економіки шляхом використання переваг агломерації: високої продуктивності, конкурентоспроможності та інновацій;
- сприяння забезпеченню повної та продуктивної зайнятості й гідної роботи для всіх;
- забезпечення створення гідних робочих місць і рівного доступу для всіх до економічних і виробничих ресурсів та можливостей;
- недопущення спекуляції землею, сприяння надійним правам землеволодіння і регулювання скорочення чисельності міського населення, коли це доречно;
- забезпечення екологічної сталість шляхом заохочення застосування екологічно чистої енергії та сталого використання земель і ресурсів у сфері міського розвитку;
- охорона екосистем і біорізноманіття, включаючи вибір здорового способу життя в гармонії з природою;
- сприяння впровадженню стійких моделей споживання і виробництва;
- зміцнення життєздатності міст;
- скорочення ризику лих і пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до нього.

Можливі шляхи розв'язання проблем управління агломераціями в Україні можуть бути пов'язані з такими процесами: створенням об'єднаних адміністрацій чи координаційних рад агломерацій; установами умовних меж агломерацій відповідно до меж адміністративно-територіальних одиниць (районів, областей); злиттям в управлінсько-адміністративному сенсі із центральним містом – ядром агломерації з обов'язковим розробленням комплексних стратегічних програм розвитку агломерації. Пріоритетним є вдосконалення правової бази, яка б визначила напрями організації обліку, моніторингу й управління розвитком міських агломерацій.

Удосконалення політики розвитку міст із підвищенням рівня урбанізації реалізується за допомогою принципів ООН, які спрямовані на реалізацію економічних, соціальних, культурних та екологічних цілей через розвиток просторового бачення стратегії та планів, застосування набору політичних принципів, інструментів, інституційних механізмів участі та регуляторних процедур.

Методичні рекомендації ООН сприяють розвитку ключових міських та територіальних питань планування та рекомендації, які можуть допомогти всім країнам та містам ефективно керуватися міськими демографічними змінами (зростання, стагнація або зниження) та поліпшувати якість життя в існуючих та нових міських поселеннях. Їх слід використовувати, беручи до уваги специфічний механізм управління кож-

ною країною, її просторове планування. Принципи необхідні на всіх рівнях управління:

1. Наднаціональному, або транскордонному, рівні: багатонаціональні регіональні стратегії можуть допомогти прямим інвестиціям вирішити глобальні проблеми, такі як кліматичні зміни та ефективність енергетики; дають змогу інтегрувати розширення міських районів у прикордонних регіонах, пом'якшують природні ризики та поліпшують сталі управління спільними природними ресурсами.

2. Національному рівні: має місце прийняття планів національного характеру; перевага вже існуючих економічних стовпів та великої кількості інфраструктури в сукупності; підтримка збалансованості структури селищ та міст, у тому числі систем міських коридорів та річкових басейнів, для максимального використання їхнього потенціалу.

3. Рівні міських областей та столичних міст: сприяння розвитку шляхом упровадження субнаціональних регіональних планів. Серед них: сприяння масштабуванню та агломерації національної економіки, зміцнення міських та сільських зв'язків, адаптація до впливу кліматичних змін, зменшення ризиків та інтенсивності стихійних лих, сприяння територіальній згуртованості та взаємодоповненню як у зростаючій площі, так і в тій, що зменшується.

4. Міському та муніципальному рівнях: стратегії міського розвитку та інтегровані плани розвитку можуть визначати пріоритет інвестування; заохочення синергії праці та взаємодії з іншими районами; раціональне планування землекористування на окремій, детально оглянутій території може сприяти захисту екологічно чутливих районів та регулюванню ринків із торгівлі земельними ділянками.

5. Рівні вулиці, мікрорайону («сусідському» рівні): плани розвитку публічного простору могли б поліпшити якість міста, соціальну згуртованість, включаючи захист місцевих ресурсів; залучення управління на мікрорівні до масштабного планування міських громад могло б поліпшити просторовий зв'язок та інтеграцію суспільства.

Різноманітні рівні впровадження принципів, запропонованих ООН, мають місце у багатьох країнах: стратегічне планування у межах міста, генеральне (основне) планування, планування громади тощо. Кожен із них спрямований на вплив на місто у цілому, а також на його функції, та втілюється різноманітними методами.

Як б не була стратегія, потрібно розуміти, що успішна реалізація плану завжди вимагає сильної політичної волі, партнерських стосунків із залученням відповідних зацікавлених сторін та трьох компонентів:

- прозорі правові та юридичні рамки: акцент потрібно робити на створенні певної системи правил і положень, які забезпечать тверду, безпечну та передбачувану законодавчу базу для всіх рівнів міського розвитку. Особливої уваги потребує реалізація чинного законодавства, де це є потрібним;

– надійне та гнучке будівництво та створення міст: дуже важливо приділяти увагу архітектурному складнику з погляду дизайну, а також практичності забудовування нових територій із метою оптимізації мобільного та економічного обслуговування міського населення у майбутньому;

– фінансовий план доступності та економічності реалізації: успішність реалізації планів із міського вдосконалення залежить від їхньої міцної фінансової основи, включаючи певні державні та приватні інвестиції. Фінансовий план повинен містити реальний дохід та бюджет, а також рівноправний розподіл витрат між усіма зацікавленими сторонами.

У разі збалансованості трьох попередньо цитованих компонентів проєкти розвитку міст мають право на існування і дуже велику ймовірність успішної реалізації.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, вирішення проблем (зокрема, забезпечення житлом, освітою і працевлаштуванням, управління транспортними потоками, контролю охорони здоров'я тощо) урбанізації та агломерації вимагає впровадження системного соціально-економічного розвитку міст міської інфраструктури, що забезпечить економічне зростання у межах країни та світу в цілому. Так, одним зі шляхів розв'язання проблем урбанізації є залучення інвестицій в інноваційний розвиток міст для підвищення рівня життя.

Урбанізація й у подальшому залишатиметься провідною тенденцією розвитку населення світу, це необхідно враховувати під час планування та забудови території.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ключко Т. Сучасні особливості процесів субурбанізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2013. Вип. 1. С. 63–66.
2. Mitchell C.J.A. Making sense of counterurbanization. *Journal of Rural Studies*. 2004. Vol. 20. № 1. P. 15–34.
3. Матвєєва В. Урбанізація та інновації: взаємний вплив і шляхи розв'язання спільних проблем. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини*. 2014. № 14. С. 13–20.
4. Биченко Л.А. Актуальні питання розвитку міських агломерацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 207–213.
5. Demographia World Urban Areas. 15th Annual Edition April 2019. (Built Up Urban Areas Or World Agglomerations). URL: <http://www.demographia.com/db-worldua.pdf> (дата звернення: 08.12.2019).
6. World Urbanization Prospects 2019: Highlights. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division (2019). URL: [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_Highlights.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf) (дата звернення: 08.12.2019).
7. Населення мира растет, стареет и переезжает в города. *Новости ООН*. URL: <https://news.un.org/ru/story/2019/04/1352171> (дата звернення: 08.12.2019).
8. New Urban Agenda II. *United Nations*. 2017. URL: <http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-English.pdf> (дата звернення: 08.12.2019).
9. Міста 2030: модернізуєся або вимирає / Український інститут майбутнього. URL: <https://www.slideshare.net/ZubkoGennadiy/book2030cityinfuture> (дата звернення: 08.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Kliuiko T. (2013). Suchasni osoblyvosti procesiv suburbanizaciji [Modern features of suburbanization processes]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Geography*, no. 1(61), pp. 63–66.
2. Mitchell C. J. A. (2004). Making sense of counterurbanization. *Journal of Rural Studies*, vol. 20, no. 1, pp. 15–34.
3. Matvjejeva V. (2014). Urbanizacija ta innovacii: vzajemnyj vplyv i shljakhy rozv'jazannja spilnykh problem [Urbanization and innovation: mutual influx of hatreds and specific problems]. *Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Eastern European National University. International relations*, no. 14, pp. 13–20.
4. Bychenko L. A. (2011). Aktualjni pytannja rozvytku misjkykh aghlomeracij [Topical issues of urban agglomeration development]. *Actual problems of public administration*, no. 2, pp. 207–213.
5. Demographia World Urban Areas. 15th Annual Edition April (Built Up Urban Areas Or World Agglomerations) (2019). Available at: <http://www.demographia.com/db-worldua.pdf> (accessed 8 December 2019).
6. World Urbanization Prospects 2019: Highlights. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division (2019). Available at: [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_Highlights.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf) (accessed 8 December 2019).
7. The world's population is growing, aging and moving to cities. UN News. Available at: <https://news.un.org/ru/story/2019/04/1352171> (accessed 8 December 2019).
8. New Urban Agenda II. United Nations (2017). Available at: <http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-English.pdf> (accessed 8 December 2019).
9. Cities 2030: Upgrade or die out. Ukrainian Institute of the Future. Available at: <https://www.slideshare.net/ZubkoGennadiy/book2030cityinfuture> (accessed 8 December 2019).

## ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

### QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION, AS A BASIS FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

**Яровенко Т.С.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки та управління національним господарством,  
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

**Мазур Ю.М.**

магістр спеціальності «Міжнародні економічні відносини»,  
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

**Yarovenko Tetiana**

Doctor of Economic Sciences, Associated Professor,  
Professor of the Department of Economics and Management of National Economy,  
Oles Honchar Dnipro National University

**Mazur Yuliia**

Master of program «International Economic Relations»,  
Oles Honchar Dnipro National University

*Дослідження присвячено теоретико-методологічним аспектам оцінювання рівня якості життя населення як основи соціально-економічного розвитку країни в умовах глобалізації. Доведено, що процеси, які спрямовані на досягнення соціально-економічної стабільності країни, безпосередньо залежать від вирішення проблеми забезпечення гідної якості життя. Встановлено, що складність розрахунку рівня якості життя також пов'язана з тим, що матеріальні й духовні потреби розвиваються під впливом зміни політико-економічної ситуації в країні, природно-кліматичних та інших умов. Запропоновано визначати «якість життя» населення як комплексну характеристику умов життєдіяльності, що орієнтована на оцінку ступеня задоволення матеріальних і духовних потреб на основі здобутого досвіду. Досліджено еволюцію теоретико-методологічних підходів до оцінювання рівня якості життя населення країни (міжнародний аспект). Доведено, що особливу увагу під час оцінювання рівня якості життя населення необхідно приділити показникам, що характеризують бідність.*

**Ключові слова:** якість життя, соціально-економічний розвиток, показник.

*Исследование посвящено теоретико-методологическим аспектам оценивания уровня качества жизни населения как основы социально-экономического развития страны в условиях глобализации. Доказано, что процессы, которые направлены на достижение социально-экономической стабильности страны, непосредственно зависят от решения проблемы обеспечения достойного качества жизни. Установлено, что сложность расчета уровня качества жизни также связана с тем, что материальные и духовные потребности развиваются под воздействием изменения политико-экономической ситуации в стране, природно-климатических и других условий. Предложено трактовать «качество жизни» населения как комплексную характеристику условий жизнедеятельности, ориентированную на оценку степени удовлетворения материальных и духовных потребностей на основе добытого опыта. Исследована эволюция теоретико-методологических подходов к оцениванию уровня качества жизни населения страны (международный аспект). Доказано, что особое внимание во время оценивания уровня качества жизни населения необходимо уделить показателям, которые характеризуют «бедность».*

**Ключевые слова:** качество жизни, социально-экономическое развитие, показатель.

*The purpose of research is theoretical and methodological bases of assessment of quality of life of the population, as a basis for the socio-economic development of the country in the context of globalization. The research showed that the economic development of the country does not guarantee a high standard of quality of life, but ensuring a decent quality of life for the population is the basis of socio-economic development of any country in the*

world. It has been proven that economic growth in the country (previously associated with the growth of industrial production) does not guarantee an increasing of the the standard of living of the population and the welfare of society. Therefore, the processes aimed at achieving economic stability and growth of the country depend directly on solving the problem of ensuring a decent quality of life, especially in the context of globalization. It was determined that despite the fact that scientists pay considerable attention to the learning of the quality of life of the population, the theoretical and methodological problem of its determination is insufficiently studied because of the lack of a unified approach to researching and taking into account the determining factors. There may be difficulties with calculating standard of living and quality of life, which are also related to the fact that material and spiritual needs of the people develop under the influence of changing political and economic situation in the country, of natural, climatic and other conditions. It is proposed to define the concept of "quality of life" as a complex characteristic of living conditions, which are oriented to the assessment of the degree of satisfaction of material and cultural needs. It has been proven that special attention should be paid to the indicators that characterize «poverty» when assessing the quality of life of the population. Research explored the methodological approaches to assessing the level of quality of life, a comprehensive assessment of poverty in Ukraine, an assesment of the demographic situation in the region, and the dynamics of the health of the population.

**Key words:** quality of life, socio-economic development, indicator.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Доведено, що економічний розвиток країни не дає гарантії високого рівня якості життя, але забезпечення гідної якості життя населення є основою соціально-економічного розвитку будь-якої країни світу. Отже, процеси, які спрямовані на досягнення соціально-економічної стабільності країни, безпосередньо залежать від вирішення проблеми забезпечення гідної якості життя, особливо в умовах глобалізації. Нині постає закономірна проблема необхідності обґрунтованого системного вимірювання рівня якості життя населення, що може бути використано для обґрунтування заходів соціально-економічної політики, оцінки ефективності та доцільності відповідних проєктів та програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Концепцію якості життя у своїх працях розвивали такі зарубіжні вчені, як Д. Сінк, Дж. Ллойд Саттл, Б. Шнайдер, Дж. Хекман, Е. Лоулер та інші. Дослідженням широкого кола питань, пов'язаних із підвищенням якості життя, займалися такі відомі вчені, як: Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Т. Мор, У. Петті, Л. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Ф. Тейлор, Дж. Р. Хекман та ін. Серед вітчизняних учених, які приділяють увагу вирішенню проблеми поліпшення рівня якості життя населення в Україні та світі, слід відзначити науковий внесок таких учених, як: О. Амоша, Д. Богиня, В. Геєць, С. Сіденко, В. Антонюк, О. Богуцький, Н. Вороніна, І. Кузнецова, І. Гуменюк, І. Бондар, В. Данюк, І. Кравченко, О. Грішнова, В. Гриньова, М. Долішній, М. Кизим, А. Колот, Н. Лук'янченко, О. Новікова, Е. Лібанова та ін. Більшість дослідників вважає, що саме від активності соціально-економічної політики залежить рівень якості життя населення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Від вирішення проблеми неза-

довільної якості життя залежать спрямованість та темпи подальших перетворень задля забезпечення соціально-економічної стабільності в суспільстві. Незважаючи на значну увагу науковців до якості життя населення, теоретико-методологічна проблема її визначення є актуальною та недостатньо вивченою через відсутність єдиного підходу та урахування визначальних чинників. При цьому складність розрахунку рівня якості життя також пов'язана з тим, що матеріальні й духовні потреби розвиваються під впливом зміни політико-економічної ситуації в країні, природно-кліматичних та інших умов.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження теоретико-методологічних аспектів оцінювання рівня якості життя населення як основи соціально-економічного розвитку країни в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В економічній літературі існують різні точки зору щодо визначення поняття «якість життя населення». Якість життя у широкому розумінні є задоволеністю особи своїм життям із погляду потреб та інтересів. Це комплексне поняття, що охоплює різні соціально-економічні та фізичні аспекти, зокрема: доходи (оплачувана робота, економічна ситуація в країні), умови праці і відпочинку, житлові умови, доступ до послуг, дозвілля, освіти, доступ до засобів підтримки та збереження здоров'я, участь у демократичних процесах, соціальну забезпеченість і гарантії, фінансову автономію (однак без відчуження від суспільства), охорону правопорядку й дотримання прав особистості, природно-кліматичні умови, ефективність сфери медичного обслуговування, збереження навколишнього середовища, стабільність середовища існування і житла, гармонійний розвиток особистості, особисту безпеку, наявність вільного часу та можливості його доцільно використовувати, а також відчуття спокою, комфортності й стабільності.

Всесвітня організація охорони здоров'я трактує якість життя як сприйняття індивідом себе

в умовах свого існування в контексті культури та системи цінностей, в яких він живе, у зв'язку з його цілями, очікуваннями та турботами [1]. Тобто вона охоплює фізичне здоров'я індивіда, його психологічний стан, рівень незалежності, соціальні зв'язки, особисті погляди, відносини з його оточенням.

Отже, якість життя – це рівень споживання товарів і послуг, а також соціальні результати економічного і політичного розвитку, а саме: середня тривалість життя, рівень захворюваності, умови й охорона праці, соціальна захищеність населення, соціальне середовище, забезпечення прав людини тощо. Вивчення якості життя включає у себе також визначення витрат часу, способу життя, соціальної напруженості, безпеки та дотримання прав людини. Вона характеризує рівень та ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність в організації. Економічне зростання в країні (що раніше асоціювалося зі зростанням обсягів промислового виробництва) не гарантує підвищення життєвого рівня населення та добробуту суспільства.

Таким чином, доцільним уявляється уточнення поняття «якість життя» населення, яке повинне трактуватися як комплексна характеристика соціально-економічних, екологічних та інших умов життєдіяльності, що здатні задовольняти матеріальні й духовні потреби населення на основі здобутого досвіду. Своєю чергою, здобутий досвід зумовлює якість життя населення та являє собою вплив комплексу економічних, політичних, релігійних, соціальних, демографічних, екологічних, географічних, моральних та інших чинників.

При цьому оцінити можна не саму якість життя, а її рівень. Отже, рівень якості життя населення – кількісна характеристика ступеня задоволення матеріальних і духовних потреб населення порівняно з нормативними, оптимальними або перспективними рівнями.

Дослідження якості життя розвиваються у напрямі визначення соціально-економічних індикаторів та побудови відповідного інтегрального показника. Окрім того, відбувся перехід від розгляду якості життя як лише характеристик здоров'я до його системного розгляду. Отже, якість життя населення як основа соціально-економічного розвитку країни розглядається на приватному рівні – певної фізичної особи, на мікрорівні – окремого суб'єкта господарювання, на мезорівні – у межах окремої галузі, територіального регіону (у т. ч. району, міста), на макрорівні – держави, на мега-рівні – на рівні суспільства у цілому.

Існує певна система показників, які є індикаторами соціально-економічного розвитку країни та дають змогу охарактеризувати якість життя.

У цілому рівень якості життя має два основні підходи до вимірювання: суб'єктивний та об'єктивний (зокрема, інтегральний). В основі суб'єктивного підходу – розгляд ціннісних уста-

новок (самопочуття, задоволеність життям, щастя), який застосовується для оцінювання рівня якості життя на приватному рівні на основі експертного оцінювання та результатів опитування респондентів. Об'єктивний підхід оцінює рівень якості навколишнього середовища, що використовується для задоволення потреб, та вимірює рівень якості життя населення за допомогою інтегральних показників на основі об'єктивних статистичних даних.

Відповідно до методики ООН (1960 р.), рівень якості життя населення у міжнародному масштабі вимірюється індексом заробітної плати, а пізніше – індексами прожиткового мінімуму і вартості життя. Удосконалений варіант даної методики (1978 р.) ураховує 12 груп показників: демографічні характеристики населення (народжуваність, смертність, захворюваність, тривалість життя тощо); санітарно-гігієнічні умови життя; споживання продуктів харчування; житлові умови; товари та споживчі блага, призначені для тривалого користування; освіту й культуру; зайнятість і умови праці; доходи та витрати населення; вартість життя і споживчі ціни; транспортні засоби; організацію дозвілля, спорт; соціальне забезпечення та свободи людини [4].

Нині для вимірювання рівня якості життя використовуються:

- індекс людського розвитку [5], який включає індикатори: ВНД на душу населення в доларах постійної купівельної спроможності рівня 2011 р. (конвертованих за коефіцієнтами переходу на паритет купівельної спроможності); середню тривалість життя; середню кількість років, витрачених на освіту дорослим населенням (тобто середню кількість років навчання протягом життя у людей віком від 25 років); очікувані роки навчання для дітей-першокласників (тобто загальну кількість років навчання, на які дитина, що досягає шкільного віку, може розраховувати, якщо панівні моделі вікових показників зарахування до школи залишаються незмінними протягом життя дитини);

- індекс соціального розвитку [6], що базується на оцінці трьох основних напрямів: задоволення базових потреб, основи добробуту та можливості, використовуючи для цього 52 окремих показники. Кожен із них оцінюється як в абсолютних значеннях, так і у відносних шляхом порівняння рівня розвитку країн з однаковим рівнем ВВП;

- індекс розвитку людського потенціалу [7], який урахує: тривалість життя (індекс очікуваної тривалості життя населення при народженні); рівень грамотності населення (індекс доступного рівня освіти населення – середня кількість років навчання та його очікувана тривалість); рівень життя (індекс скоректованого реального ВНД на душу населення за паритетом купівельної спроможності в доларах США);

- індекс неблагополуччя [8, с. 56–63], що будується на основі 10-ти показників добробуту



людей залежно від їхнього матеріального становища, демографічної ситуації, стану здоров'я і суспільного ладу: доходи, інфляція, попит на нові робочі місця, ступінь перенаселеного міст, дитяча смертність, харчування, наявність чистої питної води, використання енергії, писемність дорослого населення, ступінь свободи особи;

– індекс інтелектуального потенціалу суспільства [8, с. 5], що відображує рівень освіти населення і стан науки в країні, зокрема враховуються: рівень освіти дорослого населення, питома вага студентів у загальній чисельності населення, частка витрат на освіту у ВВП, питома вага зайнятих у науці і науковому обслуговуванні в загальній чисельності зайнятих, питома вага витрат на науку у ВВП;

– коефіцієнт життєздатності населення [8], який ураховує можливості збереження генофонду, інтелектуального розвитку населення в умовах проведення конкретної соціально-економічної політики в країні на момент обстеження. Він визначає також кризове становище, падіння рівня й якості життя населення до межі вимирання;

– індекс фізичної якості життя [9], що ґрунтується на показниках очікуваної тривалості життя після досягнення дитиною одного року, рівня дитячої смертності і поширення грамотності (відсоток грамотних у загальній чисельності населення);

– індекс вартості життя [10], що характеризує зміни рівня життя населення під впливом інфляційних тенденцій, який розраховують за набором товарів та послуг для різних соціально-демографічних груп населення та за мінімальним їх набором.

Тобто для оцінювання рівня якості життя населення в окрему групу у складі її показників доцільно об'єднати показники, що характеризують «бідність», зокрема: абсолютна бідність (частина домогосподарств, які не можуть забезпечити себе необхідною сумою благ, абсолютно необхідних для збереження здоров'я і ведення помірно активного трудового життя); відносна бідність (дохід домогосподарств, що не перевищує 40–60% доходу, що склався в країні); межа малозабезпеченості (прожитковий мінімум); абсолютна межа бідності – фіксований законодавством мінімальний набір споживчих товарів і послуг); відносна межа бідності – фіксована законодавством частка витрат у середньому на душу населення, що надає право на одержання цільової соціальної допомоги); межа виживання; споживчий бюджет (мінімальний, раціональний (оптимальний), фактичний); мінімальний споживчий кошук; фактичний продуктивний кошук (кількість продуктів усіх груп за даними фактичного споживання бідного населення); соціальний мінімум, або бюджет мінімального добробуту; фізіологічний мінімум тощо.

Серед комплексних показників цього соціально-економічного явища слід відзначити:

– «індекс людської бідності» [11], що враховує: тривалість життя (цей фактор оцінюється часткою населення, передбачувана тривалість життя якого становить менше 40 років); доступ до знань (оцінюється показником частки неписьменних у загальній чисельності дорослого населення); матеріальні умови існування (оцінюються за допомогою частки населення, яке не має доступу до медичного обслуговування; частки населення, що не має доступу до питної води; частки дітей віком до п'яти років, що страждають від недоїдання);

– «індекси убогості населення» [12], які враховують: частку осіб, що не дожили до 40 років (або 60 років); частку неписьменних у загальній чисельності населення (або у загальній чисельності дорослого населення); показник матеріальної забезпеченості як середнє арифметичне: частки населення, що не має доступу до питної води; частки населення, яке не має доступу до медичного обслуговування; частка дітей у віці до п'яти років зі зниженою масою тіла; частку бідних по доходах (межа бідності встановлюється на рівні 50% медіанно розташованого особистого доходу); рівень застійного безробіття (з тривалістю 12 місяців і більше).

Відповідно до «Методики комплексної оцінки бідності» [13], в Україні для оцінки цього явища застосовують розрахунок трьох груп показників:

1) основні монетарні критерії бідності: сукупні еквівалентні витрати особи нижче 75% медіанного рівня середньодушових еквівалентних сукупних витрат (далі – відносний критерій за витратами); сукупні еквівалентні витрати особи нижче фактичного (розрахункового) прожиткового мінімуму в середньому на одну особу; загальні еквівалентні доходи особи нижче фактичного (розрахункового) прожиткового мінімуму в середньому на одну особу; загальні еквівалентні доходи особи нижче законодавчо встановленого прожиткового мінімуму в розрахунку на місяць у середньому на одну особу. Крім того, для основних монетарних критеріїв бідності розраховуються такі показники: сукупний дефіцит доходу бідного населення; середній дефіцит доходу бідного населення; глибина бідності;

2) інші монетарні критерії бідності: еквівалентні витрати особи нижче межі бідності, визначеної Організацією Об'єднаних Націй для країн Центральної та Східної Європи як гривневий еквівалент 5,05 дол. США відповідно до паритету купівельної спроможності, розрахований Світовим банком (межа, визначена на рівні 5,05 дол. США, коригується Світовим банком раз на 10 років відповідно до інфляції долара США); середньодушові еквівалентні доходи особи нижче 60% медіанного рівня середньодушових еквівалентних доходів за шкалою еквівалентності Європейського Союзу;

3) немонетарний критерій бідності: наявність у домогосподарства через нестачу коштів

чотирьох із дев'яти ознак депривації (наявність заборгованості з виплати іпотечного кредиту або орендних платежів, рахунків за комунальні платежі, платежів за придбання товарів та послуг на виплату або інших платежів за кредитами; нездатність сплатити: тижневу щорічну відпустку далеко від дому, за підтримання належної температури в житлі, за споживання страв із м'ясом, курятиною, рибою (або їх вегетаріанським еквівалентом) через день, неочікувані фінансові витрати за рахунок власних ресурсів (у розмірі законодавчо встановленого прожиткового мінімуму в розрахунку на місяць у середньому на одну особу); нездатність дозволити собі мати телефон (у тому числі мобільний), кольоровий телевізор, пральну машину, автомобіль) [13].

Відповідно до «Методики оцінки рівня і якості життя» [14], її показниками є:

– макроекономічні (ВВП на душу населення, реальні наявні доходи на душу населення, фактичне кінцеве споживання домашніх господарств на душу населення, витрати з бюджету на соціально-культурні заходи на душу населення, середньомісячна номінальна заробітна плата населення, структура фонду оплати праці, розподіл чисельності тих, хто працює, за розміром заробітної плати);

– демографічні (основні геополітичні характеристики, цільність населення, очікувана тривалість життя населення, природний приріст населення, окремі показники народжуваності, коефіцієнт смертності немовлят, смертності дітей, материнська смертність);

– охорона здоров'я і безпека (захворюваність населення за класами хвороб, ВІЛ-інфіковані і хворі на СНІД, захворюваність активним туберкульозом, захворюваність населення розладами психіки і поведінки внаслідок уживання алкоголю, викиди шкідливих речовин в атмосферне повітря, умови роботи працівників, зайнятих в основних галузях економіки, чисельність потерпілих на виробництві);

– матеріальна забезпеченість населення (доходи домогосподарств, структура сукупних ресурсів домогосподарств, витрати громадських організацій на благодійну діяльність, показники соціальної напруженості, заборгованість між підприємствами України, заборгованість по виплатах, рівень безробіття, чисельність працівників, які знаходяться в умовах змушеної неповної зайнятості, кількість страйків та їх наслідки, розгляд судами справ про порушення трудового законодавства, коефіцієнт злочинності, кількість самогубств);

– освіта (чисельність осіб, що навчалися з навчальних закладах, загальноосвітні навчальні заклади, професійно-технічні навчальні заклади, прийом студентів до вузів I–V рівнів акредитації, основні показники діяльності докторантур і аспірантур, розподіл населення за рівнем освіти);

– зайнятість населення (економічна активність населення за місцем проживання, статтю і віковими групами, рівень зайнятості населення із вказівкою місця проживання і статі, вивільнення працівників);

– житлові умови населення (забезпеченість населення житлом, уведення в експлуатацію житлових будинків, кількість родин, що перебувають на квартирному обліку, надання житла окремим категоріям громадян);

– пенсійне забезпечення (види і розміри пенсій, чисельність пенсіонерів, середній розмір їхніх пенсій, співвідношення розмірів середньої пенсії і середньої заробітної плати працівників, зайнятих в економіці);

– рівень і структура особистого споживання (розподіл населення за рівнем середньодушових грошових витрат, структура сукупних грошових витрат домогосподарств, споживання продуктів харчування в домогосподарствах, розподіл домогосподарств за рівнем середньодушових сукупних витрат, енергетична цінність і зміст поживних речовин у спожитих в домогосподарствах продуктах харчування).

Окрім того, використовуються й методики оцінювання на рівні регіону: Методика оцінки рівня і якості життя населення регіонів України [15], Методика оцінки демографічної ситуації в регіоні [16], Методика оцінки динаміки стану здоров'я населення регіону [17].

Слід зазначити, що попри велику кількість методологічних та методичних підходів до оцінювання, офіційні дані статистики не повною мірою відображують рівень якості життя населення, зокрема не враховані безпритульні дорослі та діти, самотні люди похилого віку, сім'ї, що потерпають від алкогольної залежності її членів, тощо. Не приділяється належна увага оцінюванню достатності харчування (за його калорійністю й умістом білків), фонду домашнього майна (у порівняних цінах), житла (площі з урахуванням вигід), здоров'я й охорони здоров'я (за рівнем фактичних витрат на лікування), освіти і культури (за кількістю місць навчання і витратами на освіту та культуру), послуг населенню (у порівняних цінах) тощо. Окрім того, оцінювання стикається з проблемою нерелевантності даних та застосуванням середніх величин.

Відповідно до запропонованого визначення рівня якості життя населення, під час оцінювання його фактичне значення порівнюється з нормативними, оптимальними або перспективними значеннями, у результаті чого отримуються відповідні рівні якості життя населення: достаток – рівень задоволення потреб вище, що забезпечує всебічний розвиток людини; нормальний рівень – забезпечує раціональне задоволення потреб відповідно до науково обґрунтованих норм і дає можливість людині відновлювати свої фізичні та інтелектуальні сили; бідність – забезпечує працездатність як

## РІВЕНЬ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

<p><b>Економіка:</b></p> <p>– ВНД на душу населення, рівень цін та інфляції, вартість життя, соціальна диференціація, мінімальна й середня заробітна плата, споживчий коштик, рівень тінізації економіки тощо.</p>	<p><b>Інфраструктура:</b></p> <p>– житлові умови й забезпеченість житлом, ринок житла та його доступність, вартість оренди, якість комунальних мереж, транспорту, зв'язку, торгівлі та побутового забезпечення, рівень урбанізації, володіння нерухомістю, щільність забудови, надання соціального житла, уведення в експлуатацію будинків тощо.</p>	<p><b>Освіта:</b></p> <p>– рівень освіти й грамотності, середня тривалість навчання, кількість місць у навч. закладах, чисельність учнів, забезпеченість педагогами, доступ до Інтернет тощо.</p>
<p><b>Екологія:</b></p> <p>– рівень забруднення, система управління відходами, рівень забезпеченості ресурсами, екологічні катастрофи, зміни кліматичних умов, використання відновлюваної енергії, параметри землекористування; захист дикої природи тощо.</p>	<p><b>Здоров'я:</b></p> <p>– рівень надання медичних послуг, доступність ліків, якість, достатність енергетична цінність харчування, фізична культура, тривалість життя, рівень народжуваності й смертності (зокрема, ВЛД, СНІД, причин), рівень захворюваності (зокрема, ВЛД, СНІД, туберкульозом, діабетом, ожирінням, психічними захворюваннями), санітарно-гігієнічні умови, чисельність інвалідів, кількість абортів, рівень імунізації, забезпеченості медичних закладів персоналом тощо.</p>	<p><b>Зайнятість:</b></p> <p>– доходи й витрати, умови праці, ринок праці, чисельність безробітних і зайнятих, травми на виробництві, чисельність мігрантів та корінного населення, заборгованість по виплатах, кількість страйків тощо.</p>
<p><b>Безпека:</b></p> <p>– безпека дорожнього руху та ДТП, наявність збройних конфліктів, правова захищеність, національна оборона, рівень злочинності, кількість рецидивних засуджених, кількість (повторних) злочинів, кількість судових справ, організованих злочинних угруповань тощо.</p>	<p><b>Політика та громадське життя:</b></p> <p>– рівень корупції, кількість політичних, релігійних та громадських організацій, якість законодавчої бази, громадська активність (зокрема, благодійна діяльність), політична стабільність (кризи), гендерна й національна рівність, дотримання прав людини та конституційних свобод, соціальні мережі й зв'язки, демократія і цензура тощо.</p>	<p><b>Культура та релігія:</b></p> <p>– туризм, кількість заходів, кількість об'єктів культури та їх відвідуваність, релігійна свобода, наявність міжнаціональних та релігійних конфліктів тощо.</p>
		<p><b>Соціальне забезпечення:</b></p> <p>– соціальні виплати й пенсійне забезпечення, чисельність їх усиновлення, самотніх осіб похилого віку, дітей-сиріт та безпритульних, рівень бідності, забезпеченість благами тривалого користування, чисельність алко-, нарко- та тютюнозалежних та осіб ігровим розладом, кількість самогубств, підліткове батьківство тощо.</p>
		<p><b>Родина:</b></p> <p>– кількість шлюбів, розлучень, рівень насильства в родині, гендерний паритет, конфігурація сім'ї, дотримання прав секс-меншин тощо.</p>

Рис. 1. Методологічний підхід щодо комплексного оцінювання рівня якості життя населення  
Джерело: авторська розробка

нижню межу відтворення життєвих сил; злиденність – забезпечує мінімально припустимий за біологічними критеріями набір благ і послуг, що дає змогу підтримувати лише життєздатність людини.

Узагальнюючи розглянуті вище підходи, встановлено, що під час оцінювання рівня якості життя доцільно брати до уваги такі підсистеми (рис. 1): економіку, екологію, безпеку, інфраструктуру, здоров'я, політику та громадське життя, освіту, зайнятість, культуру і релігію, соціальне забезпечення, родину.

Під час комплексного оцінювання рівня якості життя населення на основі інтегрального показника доцільно враховувати такі чинники: якість, достатність та доступність інформаційної бази; наукову обґрунтованість нормативного, оптимального та перспективного рівнів якості, що є основою порівняння; можливість оприлюднення результатів та їх відповідність сучасним підходам; дублювання та високої кореляції часткових показників; репрезентативність вибірки статистичних показників тощо.

Відповідно до класичного підходу, оцінювання рівня якості життя населення повинне включати такі етапи:

1. Визначення переліку часткових показників.
2. Вибір методології оцінювання (наприклад, таксономічного методу, методу розриву тощо).
3. Вибір нормативного, оптимального та перспективного рівнів якості для порівняння.
4. Розроблення методики оцінювання на основі вибраного методологічного підходу.
5. Формування статистичної бази.
6. Розрахунок комплексних та інтегрального показників.
7. Інтерпретація отриманих результатів.
8. Обґрунтування висновків, надання пропозицій і рекомендацій.

Нині Україна опинилася у складній соціально-економічній ситуації, яка обтяжена проведенням АТО на сході країни, анексією Криму та кризовими явищами, що призводить до зростання бідності й соціального відчуження серед населення, особливо серед уразливих груп (внутрішньо переміщених осіб, багатодітних сімей, осіб з інвалідністю, представників сільських громад, дітей-сиріт та ін.).

Вирішення проблеми підвищення рівня якості населення в Україні потребує розроблення науково обґрунтованої системної стратегії у довгостроковій перспективі, яка б урахувала специфіку та особливості економічного

розвитку в Україні на базувалася на здобутках світового досвіду у цій сфері. При цьому основним завданням держави є поетапне зменшення рівня бідності та соціального відчуження шляхом забезпечення доступу до продуктивної зайнятості, підвищення доходів від зайнятості та виплат у системі державного соціального страхування, вдосконалення регіональної політики, підтримки належного рівня та якості життя найуразливіших категорій громадян, зокрема серед внутрішньо переміщених осіб.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, з огляду на систему показників якості життя населення, слід відзначити, що вона відображає рівень та ступінь добробуту, умови життя, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність у суспільстві та є основою соціально-економічного розвитку країн світу. Тобто політика будь-якої держави повинна бути націлена на підвищення якості життя її населення, що забезпечить подолання кризових явищ соціально-економічного розвитку країни та створить додаткові мотиваційні стимули підвищення ефективності трудової діяльності її населення. Використання системи показників оцінювання рівня якості життя у діяльності органів державної влади та незалежних аналітичних організацій усіх рівнів управління дає змогу: відобразити цю характеристику розвитку суспільства з різних точок зору; оцінити вплив прийнятих управлінських рішень та рівень якості життя населення регіону чи країни у цілому, з'ясувати внутрішні зв'язки між складниками цього поняття. Такий системний підхід є необхідним для обґрунтування стратегії соціально-економічного розвитку країни в довгостроковій перспективі. Розглянуті підходи до оцінювання рівня якості життя населення країни або регіону ґрунтуються на сукупності даних, що характеризують різні аспекти життя суспільства. Вибір того чи іншого методу оцінювання залежить від мети дослідження, достатності й достовірності даних і можливостей їх одержання, а також від кваліфікації особи, яка здійснює оцінку.

Перспективою подальших розвідок у даному напрямі є розроблення вдосконаленого методичного підходу до оцінювання рівня якості життя в Україні на основі єдиного понятійного апарату, сучасних світових підходів, науково-теоретичного обґрунтування, а також досягнення балансу між суб'єктивним й об'єктивним складниками категорії «якість життя».

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Quality of Life. Encyclopedia of Behavioral Medicine. World Health Organization. link.springer. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1005-9\\_1196](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1005-9_1196) (дата звернення: 08.12.2019).
2. Коломийчук В. Сучасні соціальні процеси в Україні: актуальність дослідження, особливості трансформації. *Регіональна економіка*. 2000. № 1. С. 87–90.
3. Матвеева И., Михайлова Н. Качество жизни – новая цивилизационная парадигма. *Стандарты и качество*. 2000. № 5. С. 56–61.

4. The Quality of Life Index. *The United Nations*. URL: <http://www.un.org/ua/ua> (дата звернення: 08.12.2019).
5. Human Development Index. Human Development Reports. United Nations Development Programme. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (дата звернення: 08.12.2019).
6. Social Progress Index. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research/social-progress-index.html> (дата звернення: 08.12.2019).
7. Human Development Index. URL: [http://studies.in.ua/paritetna\\_demokratia-shporu/2786-ndeks-rozvitku-lyudskogo-potencalu.html](http://studies.in.ua/paritetna_demokratia-shporu/2786-ndeks-rozvitku-lyudskogo-potencalu.html) (дата звернення: 08.12.2019).
8. Пономаренко В.С., Кизим М.О., Узунов Ф.В. Рівень і якість життя населення України. Харків : ІНЖЕК, 2003. 224 с.
9. Тодаро М.П. Экономическое развитие / пер. с англ. Москва : ЮНИТИ, 1997. 672 с.
10. Завиновська Г.Т. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.
11. Зубченко Л.А. О показателях бедности. *Вопросы статистики*. 2000. № 3. С. 24–26.
12. Щодо запровадження індикаторів сталого розвитку : аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-zaprovadzhennya-indikatoriv-stalogo-rozvitku-analitichna> (дата звернення: 08.12.2019).
13. Про затвердження Методики комплексної оцінки бідності : Наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Національної академії наук України від 18.05.2017 № 827/403/507/113/232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0728-17> (дата звернення: 08.12.2019).
14. Соціальні індикатори рівня життя населення : статистичний збірник. Київ : Державний комітет статистики України, 2002. 227 с.
15. Методика вимірювання людського розвитку регіонів України. Київ : Державний комітет статистики України, Рада з вивчення продуктивних сил НАН України, 2001. 32 с.
16. Бородавченко Н.А., Коростелева Н.Ю. Оценка демографической ситуации в регионе. Ворошиловград : ИЭП НАН Украины, 1989. 26 с.
17. Бородавченко Н.А., Кононова Н.М., Пашченко Т.В. Оценка динамики состояния здоровья населения. Луганск : ИЭП НАН Украины, 1991. 56 с.

#### REFERENCES:

1. Quality of Life. Encyclopedia of Behavioral Medicine. World Health Organization. link.springer. Available at: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1005-9\\_1196](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1005-9_1196) (accessed 8 December 2019).
2. Kolomyichuk V. (2000) Suchasni socialni procesy v Ukraini: aktualnistj doslidzhennja, osoblyvosti transformacii [Modern social processes in Ukraine: actuality of research, feature of transformation.]. *Regional economy*, no. 1, pp. 87–90.
3. Matveeva I. Mikhaylova N. Kachestvo zhizni – novaya tsivilizatsionnaya paradigma [Quality of life is a new civilization paradigm]. *Standards and quality*, 2000, no. 5, pp. 56–61.
4. The Quality of Life Index. The United Nations. Available at: <http://www.un.org/ua/ua> (accessed 8 December 2019).
5. Human Development Index. Human Development Reports. United Nations Development Programme. Available at: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (accessed 8 December 2019).
6. Social Progress Index. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research/social-progress-index.html> (accessed 8 December 2019).
7. Human Development Index. Available at: [http://studies.in.ua/paritetna\\_demokratia-shporu/2786-ndeks-rozvitku-lyudskogo-potencalu.html](http://studies.in.ua/paritetna_demokratia-shporu/2786-ndeks-rozvitku-lyudskogo-potencalu.html) (accessed 8 December 2019).
8. Ponomarenko V. S., Kyzym M. O., Uzunov F. V. (2003) *Rivenj i jakistj zhyttja naseleennja Ukrainy* [Level and quality of life of population of Ukraine]. Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian)
9. Todaro M. P. (1997) *Ekonomicheskoe razvitie* [Economic development]. Moscow: YuNITI. (in Russian)
10. Zavinovskaja Gh. T. (2003) *Ekonomika praci* [Economy of labour]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
11. Zubchenko L. A. (2000) O pokazatelyakh bednosti [About the indexes of poverty]. *Questions of statistics*, no. 3, pp. 24–26.
12. In relation to the input of indicators of steady development. Analytical message. National institute of strategic researches. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-zaprovadzhennya-indikatoriv-stalogo-rozvitku-analitichna> (accessed 8 December 2019).
13. About claim of Methodology of complex estimation of poverty : Order Ministry of social politics of Ukraine, Ministry of economic development and trade of Ukraine, Ministry of finance of Ukraine, Government service of statistics of Ukraine, National academy of sciences of Ukraine from 18.05.2017 no. 827/403/507/113/232. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0728-17> (accessed 8 December 2019).
14. Derzhavnyj komitet statystyky Ukrainy (2002) *Socialni indykatory rivnja zhyttja naseleennja* [Social indicators of standard of living of population]. Kyiv: Derzhavnyj komitet statystyky Ukrainy.
15. Derzhavnyj komitet statystyky Ukrainy (2001) *Metodyka vymirjuvannja ljudskogho rozvytku rehioniv Ukrainy* [Methodology of measuring of human development of regions of Ukraine]. Kyiv: Derzhavnyj komitet statystyky Ukrainy.
16. Borodavchenko N. A., Korosteleva N. Yu. (1989) *Otsenka demograficheskoy situatsii v regione* [An estimation of demographic situation in a region]. Voroshilovgrad: IEP NAN Ukraine. (in Russian)
17. Borodavchenko N. A., Kononova N. M., Pashchenko T. V. (1991) *Otsenka dinimiki sostoyaniya zdorov'ya naseleniya* [Estimation of the dynamics state of health of population]. Lugansk: IEP NAN Ukrainy. (in Russian)

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-8>

### ЕМПІРИЧНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЙ

### EMPIRICAL CRITERIA FOR EVALUATION THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY

**Длугопольський О.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та економічної теорії,  
Тернопільський національний економічний університет

**Коровицька О.А.**

магістрантка групи «Аналітична економіка»,  
Тернопільський національний економічний університет

**Dluhopoldkyi Oleksandr**

Dr. Ec. Sc., Prof., Professor of Economics Department,  
Ternopil National Economic University

**Korovytska Olha**

Master student of «Analytical Economy» group,  
Ternopil National Economic University

*У статті розглядаються особливості корпоративної соціальної відповідальності як передумови ефективного функціонування бізнесу у довгостроковій перспективі. Проаналізовано структуру нефінансової корпоративної звітності за різними стандартами, яка включає індикатори соціальної відповідальності. Здійснено оцінку за індексом Доу Джонса топ-15 найбільш соціально відповідальних корпорацій, до числа яких віднесено Walt Disney, BMW, Volkswagen, Toyota, Sony, Colgate, Lego, Apple, JPMorgan Chase, ExxonMobil, General Electric та ін. Проведено кореляційний аналіз взаємозв'язку між рівнем корпоративної соціальної відповідальності та прибутковістю корпорацій, який засвідчив пряму залежність між цими показниками із щільністю 0,988, тобто 98%. На основі розкриття світового досвіду корпоративної соціальної відповідальності висунуто низку пропозицій для вітчизняних корпорацій щодо використання ключових механізмів соціальної відповідальності, ураховуючи національний контекст.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, нефінансова звітність, стандарти, показники, бізнес.

*В статье рассматриваются особенности корпоративной социальной ответственности как предпосылки эффективного функционирования бизнеса на долгосрочную перспективу. Проведен анализ структуры нефинансовой корпоративной отчетности по различным стандартам, которая включает индикаторы социальной ответственности. Проведена оценка на основе индекса Доу Джонса топ-15 наиболее социально ответственных компаний, в число которых входят Walt Disney, BMW, Volkswagen, Toyota, Sony, Colgate, Lego, Apple, JPMorgan Chase, ExxonMobil, General Electric и др. Проведен корреляционный анализ взаимосвязи между уровнем корпоративной социальной ответственности и доходностью корпорацій, который показал прямую зависимость между этими показателями с  $R^2 = 0,988$ , или 98%. На основе раскрытия мирового опыта корпоративной социальной ответственности выдвинут ряд предложений для украинских корпорацій относительно использования ключевых механизмов социальной ответственности, учитывая национальный контекст.*

**Ключевые слова:** социальная ответственность, нефинансовая отчетность, стандарты, показатели, бизнес.

*The article deals with the features of corporate social responsibility as a prerequisite for the effective business functioning in the long run. In the context of total informatization of the society, when the Internet and other communication channels are becoming more accessible, it is necessary for corporations not only to observe the principles of social responsibility but also to disseminate information on this information. The structure of non-financial corporate reporting is analyzed by different standards, the main purpose of which is to help enterprises measure, understand and inform stakeholders about their economic, environmental, social and management activities. Internationally, the Dow Jones Index, referred to as the "golden star of corporate resilience", is commonly used. Corporations around the world are developing policies and managing their businesses in a way that supports and promotes the sustainability of the global environment and leading global companies. The Dow Jones Index is ranked among the top 15 most socially responsible corporations, including Walt Disney, BMW, Volkswagen, Toyota, Sony, Colgate, Lego, Apple, JPMorgan Chase, ExxonMobil, General Electric and others. Correlation analysis between the level of corporate social responsibility and corporations profitability was performed, which showed a direct correlation between these indicators with a  $R^2 = 0.988$  or 98%. As for Ukraine, today corporate social responsibility is only at the stage of its formation. Representatives of foreign companies are the most active in this field, which transfer to Ukraine the basis of modern world practices, principles and standards, as well as the largest Ukrainian enterprises. Corporate social responsibility in Ukraine is associated mainly with improvement of working conditions of the staff (65,5% of Ukrainian companies surveyed), staff development and training (63,2%), charitable assistance to the public (56%), ethical attitude towards consumers (56%). The most informed about the concept of social responsibility are the companies of financial sector (94,0%), industrial production (84,5%) and trading (83,2%). Based on the global experience of corporate social responsibility, a number of proposals have been made for domestic corporations to use key social responsibility mechanisms, taking into account the national context.*

**Key words:** social responsibility, non-financial reporting, standards, indicators, business.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку бізнесу можна стверджувати, що майже всі компанії виробляють або ж пропонують схожі товари/послуги, використовуючи однакові маркетингові засоби. У зв'язку із цим виникла проблема переходу до нового стилю ведення бізнесу. Найбільшого поширення серед існуючих варіантів набула концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка розглядається не тільки з погляду проблем соціальної сфери суспільства та необхідності забезпечення соціальних гарантій працюючого населення, а й із позиції використання соціальної відповідальності для створення конкурентних переваг окремої фірми, налагодження зв'язків із громадськістю та органами центральної і місцевої влади, підтримання позитивного іміджу компанії [1].

Подальший розвиток бізнесу на засадах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) вимагає пошуку нових методів прийняття управлінських рішень, одним з яких є створення адекватних методик комплексної оцінки економічного, соціального й екологічного впливу на суспільство [2]. Так, у Глобальній ініціативі зі звітності відзначено [3]: «Компаніям важко представити наслідки своєї діяльності, тому існує потреба їх вимірювати на більш систематичній основі, та результати, яких вони досягають завдяки їх інвестиціям у громади... Існує потреба у використанні інструментів і методів, завдяки яким можна відслідковувати (моніторити) вплив протягом часу».

У цьому контексті особливу увагу слід звернути на вибір показників, які можуть бути використані для визначення рівня соціальної відповідальності бізнесу, а також на послідовність етапів проведення оцінки, що можуть бути змінені залежно від особливостей ринку, на якому

працює підприємство, а також специфіки процесів виготовлення і реалізації продукції чи послуг. Саме це й зумовлює актуальність дослідження нефінансової звітності компаній, зокрема її змісту, принципів і методики складання, аналізу зарубіжного досвіду підготовки та ефективності її запровадження в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Обговорення проблем соціальної відповідальності у сучасній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) охоплює широке коло аспектів. Так, у праці Ф. Котлера аналізується важливість задоволення довготривалих інтересів споживачів, що виступає важливою передумовою для сталої й успішної діяльності компанії. А корпоративна соціальна відповідальність визначається як «вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси» [4]. Публікації Дж. Вайса стосуються проблеми розроблення методики оцінювання програм та проєктів [5]. Дослідження А. Керола акцентує увагу на багаторівневій моделі відповідності економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням, що висуваються суспільством до організації у певний період [6]. У роботах українських учених О. Зеленко, О. Затеїшикової, О. Лазоренко приділяється увага переважно розробленню стратегій соціальної відповідальності [7].

Загалом у вищезазначених роботах проаналізовано сучасний стан запровадження політики соціальної відповідальності бізнесу у світі, особливості розкриття компаніями корпоративних звітів, визначено інструментарій розроблення нефінансових звітів. Дослідники доводять, що

формування нефінансової звітності підвищує рівень інформованості суспільства про діяльність компаній, слугує важливим джерелом інформації для експертів, аналітиків, які проводять різноманітні дослідження. Активну роботу з дослідження та впровадження соціальної відповідальності проводять Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» та Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Однак, як справедливо зазначається у [2], дослідження носять розрізнений, несистемний характер, недостатньо вивченими залишаються питання ефективного впливу практик соціальної відповідальності на суспільство, потребують удосконалення методи та показники оцінки КСВ.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення сутності поняття «соціальна відповідальність» як необхідної передумови ефективного функціонування бізнесу, вивчення методів, об'єктів та показників оцінки КСВ та надання методичних рекомендацій щодо їх удосконалення, обґрунтування доцільності впровадження концепції соціальної відповідальності у стратегію діяльності сучасних корпорацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасному світі на сталий розвиток компанії впливають не тільки показники успішності на економічному ринку, а й взаємодія із зацікавленими сторонами, вміння налагоджувати конструктивний діалог і швидко приймати рішення в кризових умовах, тобто на перше місце виходить саме соціальна сутність організації. Не дивно, що нині одним із найважливіших інститутів цивілізованої ринкової економіки стає соціальна відповідальність, яка включає у себе відповідальність компанії у взаємовідносинах із партнерами та споживачами, а також відповідальну політику щодо працівників, екологічну відповідальність і сприяння розвитку бізнесу для сталого розвитку суспільства. Зазначені аспекти досить яскраво представлені й використовуються в міжнародному бізнес-середовищі, де спостерігається швидкий розвиток практик соціальної відповідальності завдяки інституціоналізації цього явища на державному рівні, в економічній і соціальній сферах.

В умовах тотальної інформатизації суспільства, коли мережа Інтернет та інші комунікаційні канали стають усе більш доступними, корпораціям необхідно не тільки дотримуватися принципів соціальної відповідальності, а й поширювати інформацію щодо цього за допомогою важелів нефінансової звітності.

Нефінансова звітність, або звіт із соціальної відповідальності бізнесу, є ефективним інструментом вимірювання результатів діяльності підприємств, основою для розроблення й впро-

вадження ними різних стратегічних проєктів і програм. Інформація нефінансової звітності дає можливість оцінити ефективність як управління підприємством за інтелектуальними, екологічними та соціальними складниками, використання людського капіталу з огляду на їх взаємозалежність та значення для досягнення основної мети.

Основна мета нефінансової звітності – допомогти підприємствам вимірювати, зрозуміти та повідомити стейкхолдерам про свою економічну, екологічну, соціальну та управлінську діяльність, а потім установлювати цілі та ефективніше керувати змінами [8].

Найпоширенішими стандартами у світі, згідно з вимогами яких готують нефінансову звітність, є стандарти GRI. В основі Глобальної ініціативи зі звітності лежить положення, що економічні, екологічні та соціальні результати діяльності компанії безпосередньо пов'язані з її стійким довготривалим розвитком. Нефінансова звітність, підготовлена за стандартом GRI, допомагає бізнесу краще розуміти проблеми, ризики і можливості для розвитку та демонструвати його фінансову, економічну й соціальну результативність [9]. Близько 80% публічних нефінансових звітів у світі складаються з використанням даних стандартів.

Поряд із цим ще існують інші стандарти і звіти, які набувають стрімкої популярності, серед них – міжнародні стандарти IIRC та стандарти SASB (США), які стосуються питань сталого розвитку.

Місія IIRC (International Integrated Reporting Council) полягає у створенні інтегрованої звітності щодо основної ділової практики як норми в державному та приватному секторах. Тобто інтегрований (комплексний) звіт передбачає стислий виклад того, як стратегія, управління, продуктивність та перспективи організації в контексті її зовнішнього середовища призводять до створення цінності в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах [10].

Рада зі стандартів звітності сталого розвитку SASB (The Sustainability Accounting Standards Board) займається розроблення спеціальних стандартів для розкриття нефінансової інформації публічних компаній США. Тематика стандартів SASB щодо стійкості організована за п'ятьма аспектами сталого розвитку:

- 1) вплив на навколишнє середовище;
- 2) соціальний капітал, тобто очікування, що бізнес сприятиме суспільству;
- 3) управління людськими ресурсами компанії;
- 4) бізнес-модель та інновації (цей аспект стосується інтеграції екологічних, людських та соціальних проблем у процесі створення вартості компанії);
- 5) лідерство та управління, тобто включає регулювання відповідності, управління ризиками, управління безпекою, постачання матеріалів, конфлікт інтересів, антиконкурентну поведінку, корупцію та хабарництво.



Хоча стандарти SASB, IIRC та GRI є взаємодоповнюючими, кожний із них має свій підхід. Так, стандарти SASB спрямовані на розкриття інформації про матеріальну стабільність у законодавчих документах, що використовуються інвесторами; концепція GRI передбачає розроблення добровільного звіту про сталість для всіх зацікавлених сторін, а IIRC – інформування про розробку комплексного річного звіту. Ці стандарти сприяють досягненню загальної кінцевої мети – поліпшення й удосконалення змісту нефінансової звітності/корпоративної звітності щодо сталого розвитку.

Як і будь-яка інша, нефінансова звітність складається на основі оцінюючих показників та рейтингів соціальної відповідальності, які відображають рівень соціальної активності організацій у рамках прийнятої оцінюючої системи. Будь-яка система оцінок соціальної відповідальності бізнесу представляється співвідношенням соціальної активності з результатами реалізації основних принципів соціальної відповідальності в окремій корпорації, галузі, регіоні [11].

Найчастіше під час оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу застосовують поділ показників на три групи:

1. Економічні показники.
2. Екологічні показники.
3. Соціальні показники.

До економічних показників відносять обсяг соціальних інвестицій на одного працівника, відношення соціальних інвестицій до прибутку тощо. У групі екологічних показників найчастіше використовуються кількість випадків перевищення екологічних норм, кількість порушень технологічних регламентів. До соціальних показників відносять плинність кадрів, дефіцит робочої сили, оцінку внеску підприємства у соціальну сферу [12].

Для узагальнення та зіставлення даних про виконання вимог соціальної відповідальності підприємствами провідні компанії у сфері консалтингу та аудиту на базі розрахунку індексів створюють рейтинги підприємств за рівнем упровадження КСВ-практик.

У міжнародній практиці найчастіше використовується індекс стійкості Dow Jones, який названий «золотою зіркою корпоративної стійкості». Корпорації в усьому світі розробляють політику та управління своїм бізнесом так, щоб підтримувати і підвищувати стійкість глобального навколишнього середовища та провідних світових компаній.

DJSI World є першим глобальним індексом, який відстежує провідні компанії, орієнтовані на сталий розвиток, на основі аналізу RobecoSAM матеріальних чинників навколишнього середовища, соціальної сфери і управління (ESG). Індекс DJSI ураховує такі чинники, як корпоративне управління, управління ризиками, престиж торгової марки, зміна психологічного клімату, відносини в ланцюзі постачання та трудові відносини.

Проводиться оцінювання за загальними та галузевими критеріями з урахуванням останніх тенденцій в економічній, екологічній та соціальній сферах. Ця оцінка визначає включення в DJSI певних компаній. У результаті зведеного аналізу відповідей кожного року формується список 100 найбільш соціально відповідальних компаній світу, з яких, своєю чергою, виділяють топ-15 для щорічної публікації в журналі Forbes [13].

Це дає змогу здійснити порівняльний аналіз динаміки репутаційних позицій компаній-лідерів. У табл. 1 представлено даний рейтинг за 2017–2019 рр.

Традиційно до числа найбільш відомих та успішних світових корпорацій саме через свою ефективну політику соціальної відповідальності входять Walt Disney, BMW, Volkswagen, Toyota, Sony, Colgate, Lego, Apple, JPMorgan Chase, ExxonMobil, General Electric, Samsung Electronics, Rolls-Royce Aerospace, Cisco Systems, IKEA, Adidas.

Окрім очевидного позитивного морального складника, дотримання принципів КСВ приносить вищезгаданим компаніям фінансовий прибуток, оскільки саме репутаційний менеджмент є повноцінним складником управління міжнародною корпорацією. У табл. 2 наведено дані динаміки показників прибутку топ-15 найбільш соціально відповідальних компаній за останні три роки.

Соціально відповідальні підприємства є більш стійкими, а бізнес-діяльність компанії та її соціальна відповідальність тісно взаємопов'язані. Практично всі сфери бізнес-активності більшою чи меншою мірою включають соціально значущі компоненти. Дослідження американських компаній різних галузей, проведене організацією Conference Board, довело, що існує дуже значна позитивна кореляція між прибутковістю активів (ROA) і соціальною активністю компанії; значна позитивна кореляція між прибутковістю продажів (ROS) і соціальною активністю компанії; позитивна кореляція між прибутковістю капіталу, прибутковістю акцій (ROC, ROE) і соціальною активністю компанії. Загальний прибуток акціонерів компаній, що мають високі фінансові та соціальні показники (social performance), за останні 15 років зростає на 43% [13]. За той же час цей показник для «просто» фінансово успішних компаній зріс лише на 19%. Соціальна залученість приносить свої дивіденди. Прибутковість продажів у соціально активних компаній на 3% вище, прибутковість активів на 4% вище, а прибутковість капіталу і акцій на 10% вище, ніж у компаній, що не проявляють себе у цій сфері. Дослідження 100 німецьких компаній довели позитивну кореляцію між інвестиціями в розвиток персоналу і курсом акцій компанії. 87% співробітників європейських компаній відчують відданість соціально залученим підприємствам, 32% європейських менеджерів «дуже великою мірою згодні» і 55% просто «згодні» швидше пра-

Таблиця 1

Топ-15 компаній за індексом Доу Джонса, 2017–2019 рр.

2017 р.		2018 р.		2019 р.	
Компанія	Значення DJSI	Компанія	Значення DJSI	Компанія	Значення DJSI
LEGO Group	16,82	Google	17.51	Rolex	19.45
Microsoft	16.57	The Walt Disney Company	17.43	LEGO Group	18.62
Google	16.39	LEGO Group	17.36	The Walt Disney Company	18.37
The Walt Disney Company	16.27	Natura	17.28	Adidas	18.11
BMW Group	16.18	Novo Nordisk	17.11	Microsoft	17.94
Intel	15.99	Microsoft	16.99	Sony	17.65
Robert Bosch	15.87	Robert Bosch	16.84	Canon	17.54
Cisco Systems	15.73	Canon	16.71	Michelin	17.37
Rolls-Royce Aerospace	15.64	Michelin	16.64	Netflix	17.28
Colgate-Palmolive	15.38	IKEA	16.37	Robert Bosch	17.11
Toyota	14.75	ExxonMobi	15.34	ExxonMobi	16.87
IKEA	14.53	JPMorgan Chase	15.22	Toyota	16.54
Canon	14.44	Colgate-Palmolive	15.11	Cisco Systems	16.42
JPMorgan Chase	14.39	Adidas	15.07	IKEA	16.37
ExxonMobi	14.26	Rolls-Royce Aerospace	14.33	JPMorgan Chase	16.05

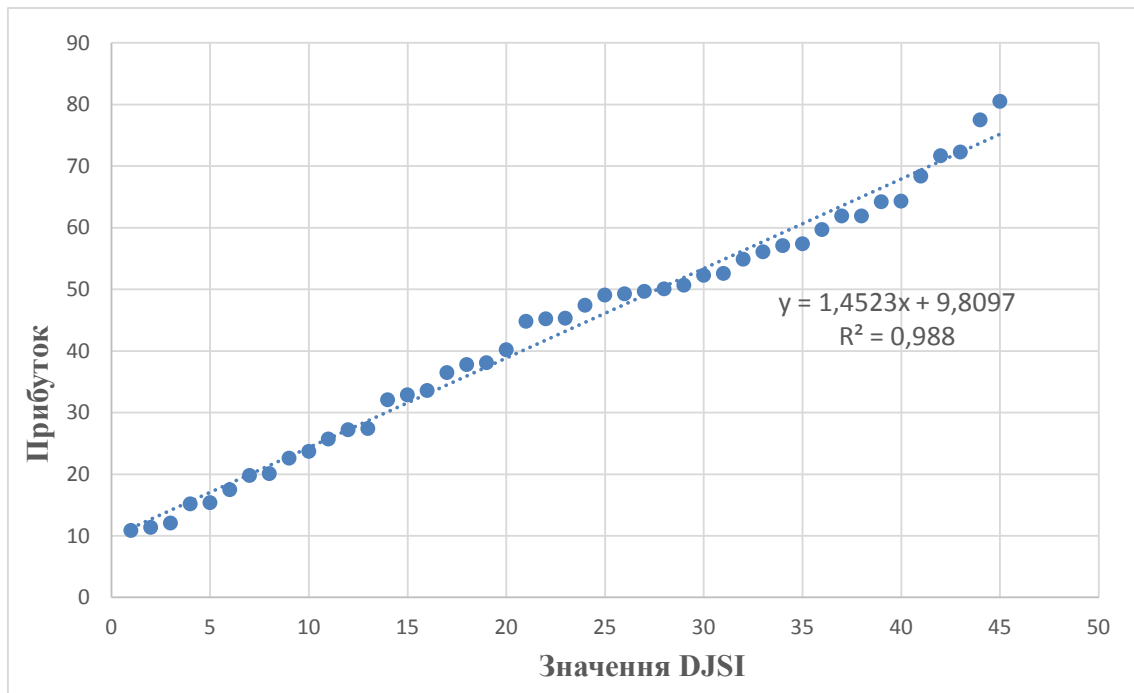
Джерело: складено авторами на основі [13]

Таблиця 2

Динаміка прибутку найбільш соціально відповідальних компаній у 2017–2019 рр., млрд дол. США

2017 р.		2018 р.		2019 р.	
Компанія	Прибуток, млрд \$	Компанія	Прибуток, млрд \$	Компанія	Прибуток, млрд \$
Microsoft	57.4	The Walt Disney Company	64.3	Rolex	80.5
LEGO Group	52.3	Google	61.9	The Walt Disney Company	77.5
Google	49.1	LEGO Group	59.7	LEGO Group	72.3
The Walt Disney Company	45.2	Canon	56.1	ExxonMobi	71.7
Rolls-Royce Aerospace	36.5	Novo Nordisk	54.9	Microsoft	68.4
Intel	33.6	Microsoft	50.1	Sony	64.2
Robert Bosch	27.2	Robert Bosch	49.7	Canon	61.9
Cisco Systems	22.6	Natura	47.4	Michelin	57.1
BMW Group	19.8	Michelin	44.8	Netflix	52.6
Colgate-Palmolive	17.5	IKEA	38.1	Robert Bosch	50.7
Toyota	15.4	ExxonMobi	32.9	Adidas	49.3
IKEA	15.2	JPMorgan Chase	27.4	Toyota	45.3
Canon	12.1	Colgate-Palmolive	25.7	Cisco Systems	40.2
JPMorgan Chase	11.4	Adidas	23.7	IKEA	37.8
ExxonMobi	10.9	Rolls-Royce Aerospace	20.1	JPMorgan Chase	32.1

Джерело: складено авторами на основі [14]



**Рис. 1. Кореляційний зв'язок між рівнем прибутковості корпорацій та їх соціальною відповідальністю**

*Джерело: складено авторами на основі даних таблиць 1 і 2*

цювати на компанію, яка підтримує суспільно корисні програми. Існує також прямий зв'язок між ставленням співробітників до компанії та її доходами [14].

Практичним доказом вищезазначених досліджень є побудова кореляційного зв'язку між рівнем прибутковості корпорацій та їх соціальною відповідальністю, його рівняння та перевірки достовірності величини апроксимації  $R^2$ . На рис. 1 наведено даний аналіз на прикладі топ-15 найбільш соціально відповідальних корпорацій світу.

Як видно з рис. 1, спостерігається тісний кореляційний зв'язок між показником прибутку та DJSI, оскільки підвищення рівня соціальної відповідальності супроводжується зростанням прибутку. Ще одним доказом залежності є показник апроксимації  $R^2$ , який визначає достовірність зв'язку і в наведеному прикладі становить 0,988, тобто 98%.

Додатковим ключовим показником соціальної активності корпорацій є якість звітів із соціальної відповідальності. Кожен такий звіт повинен складатися з восьми розділів [15; 16]: упровадження; управління; стратегія; продуктивність; ланцюжок постачання; працівники; суспільство; навколишнє середовище.

KPMG є глобальною мережею професійних фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги з дослідження звітності соціальної відповідальності бізнесу. Їх опитування ґрунтується на детальному

дослідженні загальнодоступної інформації в річних фінансових звітах, звітах соціальної відповідальності та на вебсайтах 100 найбільших компаній в 41 країні світу.

В опитуваннях KPMG середній показник якості – 59 із можливих 100. Лише 25% компаній отримали понад 80 балів за критеріями якості. Показник вище 90 був досягнутий 10-ма компаніями: A.P. Moller Mærsk, BMW, Cisco Systems, Ford Motor Company, Hewlett-Packard, ING, Nestle, Repsol, Siemens та Total.

Незважаючи на те що кількість компаній, які повідомляють про свою ефективну соціально відповідальну діяльність, усе ще зростає, дані звіти включили до щорічних лише 51% з 4 100 компаній, що контролюються KPMG [16]. Зараз компанії не можуть ігнорувати свій імідж як соціально відповідального гравця. Найсвіжішим прикладом того, який потужний вплив має ставлення громади до соціальної відповідальності компаній, є реакція американського суспільства на чергову масову стрілянину в лютому 2018 р. Тоді в школі у Флориді загинуло 17 людей. Обурені реакцією Національної стрілецької асоціації (NRA) на трагедію, громадяни закликали бойкотувати компанії, які спонсорують асоціацію. У результаті громадського тиску десятки компаній, у тому числі такі великі, як авіалінії Delta та автопрокат Hertz, публічно оголосили про припинення співпраці з NRA [17].

Для кращого розуміння ситуації з важливістю соціальної відповідальності у світі наве-

демо ще декілька найвідоміших у світі кейсів компаній, які впроваджують політику соціальної відповідальності.

Так, компанія Соса-Соса за програмою корпоративної відповідальності «5×20», збирається до 2020 р. найняти на роботу 5 млн жінок у країнах, що розвиваються [17]. Це допоможе не тільки жінкам у місцях розташування заводів Соса-Соса, а й їхнім громадам, оскільки компанія прагне поліпшити освіту всіх своїх працівників та зробити медичні послуги доступнішими загалом.

Компанія Visa співпрацює з органами місцевого самоврядування та неприбутковими організаціями, щоб люди, які раніше не мали доступу до банківських та фінансових послуг, нарешті змогли скористатися їхніми перевагами. Фонд Білла та Мелінди Гейтс установив, що це допомагає малозабезпеченим громадянам краще розпоряджатися своїми фінансами у скрутні часи, накопичувати активи та інтегруватися у глобальну спільноту [18; 19]. Шведська ІКЕА допомагає вирішувати нагальні проблеми громадам у світі: будує школи, дарує іграшки або забезпечує доступ до питної води. Нещодавно вона надала \$2,3 млн на фінансування проєктів «зеленої» енергетики, які сумарно забезпечили електрикою мільйони людей в Індії та Східній Африці [18; 19].

Ще одним прикладом є всім відома корпорація Samsung Electronics, яка регулярно співпрацює з урядами, інвесторами, некомерційними організаціями та проводить плідну роботу з працівниками, а також приділяє значну увагу підвищенню цінності для клієнтів, екологічності та безпечності робочого місця. Табл. 3 ілюструє динаміку показників соціальної відповідальності компанії за три роки.

Як свідчать дані, з 2016 по 2018 р. відбулося поліпшення таких показників: сукупна кількість бенефіціарів Samsung Smart School, витрати технологічному інституту Samsung на 110,51% та 87,08% відповідно.

Щодо України, то сьогодні можна з упевненістю сказати, що соціальна відповідальність корпорацій знаходиться лише на стадії свого становлення. Найактивнішими у цій сфері є представництва іноземних компаній, які переносять на українське підґрунтя сучасні світові практики, принципи і стандарти, а також найбільші українські підприємства.

За результатами соціологічного опитування, проведеного Центром соціальних експертиз Інституту соціології НАН України та благодійним фондом «Інтелектуальна перспектива», в якому взяли участь 811 підприємств різних масштабів, форм власності та сфер діяльності, бізнес-структури позиціонують своє ставлення до аспектів соціальної відповідальності так [20]:

– до реалізації соціальних проєктів 60% респондентів ставляться позитивно та вважають її корисною для суспільства у цілому, чверть опитаних продемонструвала «нейтралітет», а 5% респондентів зафіксували негативне ставлення, оцінивши таку діяльність як «марну витрату часу та ресурсів»;

– в оцінках можливостей своєї участі у реалізації соціальних проєктів 4% респондентів зазначили відсутність будь-яких можливостей у бізнес-структур для реалізації соціальних проєктів, третина вважає, що ця можливість існує стосовно всіх бізнесових організацій, половина опитаних переконана, що така можливість є, але лише в окремих компаній;

Таблиця 3

**Інформація про корпоративну соціальну відповідальність Samsung Electronics**

Показник	2016	2017	2018
<i>Підвищення цінності для клієнтів</i>			
Вдоволення клієнтів (%)	84,1	83,7	84
Частка співробітників, які пройшли програму кар'єрного росту, у сфері обслуговування клієнтів (внутрішня програма сертифікації)	97,97	97	95
<i>Екологічне та безпечне робоче місце</i>			
Частота	0,289	0,24	0,227
Коефіцієнт травматизму	0,054	0,045	0,044
<i>Інформація про корпоративну соціальну відповідальність</i>			
Загальні витрати на управління корпоративною соціальною відповідальністю (к-ть годин)	523109	523395	444789
Сукупна кількість бенефіціарів Samsung Smart School (к-ть людей)	н/д	667326	1404776
Число програм Samsung Smart School (к-ть програм)	1209	2360	3231
Витрати Технологічного інституту Samsung (к-ть людей)	н/д	39659	74192
<i>Інформація про співробітників</i>			
Всього співробітників (к-ть людей)	319208	325677	308745
Середня кількість годин навчання на людину (к-ть годин)	74	79	71
Витрати на навчання на людину	1299	1335	1198

Джерело складено авторами на основі [18]

– у визначенні сфер, які потребують соціальних проєктів: допомога дітям-інвалідам – 69%; допомога інвалідам, людям похилого віку, знедоленим – 60%; охорона здоров'я – 58%; освіта – 50%; екологія – 39%; наука – 30%; культура, мистецтво – 22%.

Поряд із цим більш як третина комерційних організацій не приймає безпосередньої участі у підтримці соціального розвитку. Це може означати значну різницю між готовністю до різних форм соціального інвестування, бажанням бути соціально відповідальними та реальною практикою господарювання. Така тенденція пов'язана, очевидно, з тим, що сектор бізнесу потребує значної інституційної підтримки, оскільки є ще не дуже розвиненим. Більшість підприємств і підприємців відчуває правову незахищеність, намагаються накопичувати капітал для власного розвитку, відсуваючи потреби суспільства та громади на другий план.

За даними дослідження проєкту AISEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales), найменша поінформованість про соціальну відповідальність бізнесу характерна для підприємств транспорту та підприємств побуту і комунальних служб – 52,9% і 57,5% відповідно. Найбільше інформовані про концепцію соціально відповідального бізнесу компанії фінансового сектору (94%), виробництва промислових товарів (84,5%) і торгівлі (83,2%). Значні відмінності спостерігаються і на регіональному рівні. Якщо у Києві та області поінформованість про соціальну відповідальність продемонструвало 90,7% опитаних компаній, то у Львові та області – тільки 62,9%, а в Донецьку й області – 61,5% компаній [21].

Однак, згідно з дослідженнями ініціативи Центру «Розвиток КСВ» [22], індекс прозорості сайтів українських компаній сьогодні значно поліпшився порівняно з минулими періодами. Учасниками оцінювання стали компанії відповідно до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні у 2018 р. за даними Державної фіскальної служби та Топ-10 найбільш прозорих компаній.

Рейтингування компаній за індексом прозорості здійснюється Центром «Розвитку

КСВ». Отже, перше місце в рейтингу посів меткомбінат «АрселорМіттал Кривий Ріг», друге – компанія «Оболонь», третє – енергохолдинг «ДТЕК». Нижче за рейтингом розташувалися: гірничо-металургійна компанія «Метінвест», компанія «Фокстрот» (уперше), «Кернел Трейд» (уперше), СКМ, «Концерн Галнафтогаз», меткомбінат «Дніпроспецсталь» і компанія «Nestle Україна». Як зазначила експерт центру «Розвиток КСВ» А. Зінченко, незважаючи на те що центр не оцінював рейтинги держкомпаній, оскільки їх не було в списку Forbes, сайт держкомпанії «Енергоатом» за рівнем розкриття інформації можна віднести до лідерів вищезазначеного рейтингу [23; 24].

Цікавим є той факт, що соціальна відповідальність бізнесу асоціюється в Україні, насамперед, із поліпшенням умов праці персоналу (65,5% опитаних українських компаній), розвитком персоналу і його навчанням (63,2%), благодійною допомогою громадськості (56%), етичним ставленням до споживачів (49%) [19].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведені дослідження свідчать про високий рівень соціальної відповідальності бізнесу в країнах Європейського Союзу, США та Японії, що стало наслідком тривалої цілеспрямованої державної політики, спрямованої на усвідомлення підприємцями своєї ролі у соціально-економічному розвитку суспільства. У досліджуваних країнах соціальна відповідальність розглядається як новий прогресивний рівень ведення бізнесу, який сприяє соціально-економічному розвитку держави, зменшує конфронтацію між соціальними партнерами, забезпечує сталий розвиток економіки.

В українських реаліях у чистому вигляді неможливо запровадити одну з досліджених зарубіжних моделей соціальної відповідальності бізнесу в такій мірі, в якій вона функціонує за кордоном. На нашу думку, оскільки Україна є державою з притаманною їй специфікою олігархічної економіки, своєрідним менталітетом населення, має обмежені ресурси, то потрібно формувати власну модель соціальної відповідальності бізнесу, враховуючи помилки та здобутки зарубіжних моделей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. N.Y. : Harper & Row, 2013. 276 p.
2. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 46. С. 53–63.
3. Що таке Глобальний договір ООН? URL: <https://www.unglobalcompact.org>. (дата звернення: 15.12.2019).
4. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
5. Вайс К. Оцінювання: методи дослідження програм та політики / пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської. Київ : Основи, 2000. 671 с.
6. Carroll A.B., Buchholtz A.K. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. South-Western, 2003. 701 p.

7. Зеленко О.О. Соціально-відповідальний маркетинг як невід'ємна складова соціальної відповідальності бізнесу. *Економічний простір*. 2009. № 19. С. 118–123.
8. Мазурик О.В. Соціальний аудит: потенційні можливості та перспективи застосування в українському суспільстві. *Український соціум*. 2018. № 1. С. 137–144.
9. Звітність у сфері сталого розвитку GRI. URL: <https://bakertilly.ua/news/id40621> (дата звернення: 15.12.2019).
10. Костирко Р.О. Інтегрована звітність – інструмент соціально відповідального бізнесу. *Часопис економічних реформ*. 2014. № 1(13). С. 49–54.
11. Шевченко О.С. Аналіз рейтингів ефективності соціальної відповідальності організацій у різних країнах світу. URL: <https://present5.com>. (дата звернення: 15.12.2019).
12. Король С. Нефінансова звітність підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 6. С. 102–113.
13. United Nations Global Compact. Participants. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (date of treatment 04/01/2018) (дата звернення: 15.12.2019).
14. Опубліковано 17-й щорічний рейтинг найбільших публічних компаній світу. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/forbes-nazval-krupneyshie-publichnye-korporatsiyu-mira> (дата звернення: 15.12.2019).
15. KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 15.12.2019).
16. Business for Social Responsibility. URL: <http://www.bsr.org> (дата звернення: 15.12.2019).
17. Турботливий бізнес: що таке корпоративна відповідальність і чому вона важлива? URL: <http://bakertilly.ua/news> (дата звернення: 15.12.2019).
18. Самсунг. Сталій розвиток. URL: <http://www.samsung.com/ua/aboutsamsung> (дата звернення: 15.12.2019).
19. Соціальна відповідальність: бізнес-стратегія, піар чи самообмеження? URL: <https://business.ua/strategies> (дата звернення: 15.12.2019).
20. Українські компанії представили найкращі соціальні проекти. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/news> (дата звернення: 15.12.2019).
21. Шура І.С. Роль соціально-відповідального інвестування у забезпеченні сталого розвитку України. *Економічний Нобелівський вісник*. 2016. № 1. С.255–256.
22. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine> (дата звернення: 15.12.2019).
23. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3–8.
24. Найбільші українські компанії значно поліпшили показник розкриття інформації щодо корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://www.svb.ua/news> (дата звернення: 15.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Bowen H. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. N.Y.: Harper & Row, 276 p.
2. Yevtushenko V.A. (2013). Otsynka korporativnoji sotsialnoji vidpovidalnosti: metodi, objekti, pokazniki. *Visnik natsionalnogo tehnicnogo universitetu "HPI". Tehnicnij progres ta efektyvnist virobnitstva* [The evaluation of corporate social responsibility: methods, objects, indicators. *Bulletin of the National Technical University "KPI". Technical progress and production efficiency*]. № 46. P. 53–63.
3. Scho take globalnij dogovor OON? [What is global agreement of UN] URL: <https://www.unglobalcompact.org>. (accessed 15 December 2019)
4. Kotler F., Li N. (2005). *Korporativna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobity yakomoga bilshe dobra dla vashoyi kompanii ta suspilstva* [Corporate social responsibility. How to do the best you can for your company and society]. K.: Standart, 302 p.
5. Wais K. (2000). *Otsinuvanna: metodi doslidzenna program ta polityky* [Evaluation: method of program and policy investigation]. K.: Osnovy, 671 p.
6. Carroll A.B., Buchholtz A.K. (2003). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western, 701 p.
7. Zelenko O.O. (2009). Sotsialno-vidpovidalnyi marketing yak nevidjemna skladova sotsialnoji vidpovidalnosti biznesu. *Ekonomichnij prostir* [Socially responsible marketing as an integral component of corporate social responsibility. *Economic Space*]. № 19. P. 118–123.
8. Mazurik O.V. (2018). Sotsialnij audit: potentsiyni mozhlyvosty ta perspektivi zastosuvanna v ukrainskomu suspilstvi. *Ukrainskiy sotsium* [Social audit: potential opportunities and prospects for application in Ukrainian society. *Ukrainian society*]. № 1. P. 137–144.
9. Zvitnist u sferi stalogo rozvitku GRI [Sustainable Development Reporting GRI]. URL: <https://bakertilly.ua/news/id40621>. (accessed 15 December 2019).
10. Kostyrko R.O. (2014). Integrovana zvitnist – instrument sotsialno vidpovidalnogo biznesu. *Chasopis ekonomichnih reform* [Integrated reporting as an instrument of socially responsible business. *Journal of Economic Reforms*]. № 1(13). P. 49–54.
11. Shevchenko O.S. *Analiz reitingiv efektyvnosti sotsialnoji vidpovidalnosti organizatsij u riznih krainah svitu* [Analysis of corporate social responsibility effectiveness ratings in different countries]. URL: <https://present5.com>. (accessed 15 December 2019).

12. Korol S. (2011). Nefinansova zvitnist pidpriemstva. *Visnyk KNTEU* [Non-financial reporting of the enterprise. *Bulletin of KNTEU*]. № 6. P. 102–113.
13. United Nations Global Compact. Participants. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (date of treatment 04/01/2018) (accessed 15 December 2019).
14. Opublikovano 17-j schorichnij reiting naibilshih publichnyh kompanij svitu [The 17<sup>th</sup> annual ranking of the world's largest public companies has been published]. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/forbes-nazval-krupneyshie-publichnye-korporatsiyu-mira> (accessed 15 December 2019).
15. KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (accessed 15 December 2019).
16. Business for Social Responsibility. URL: <http://www.bsr.org> (accessed 15 December 2019).
17. Turbotlivij biznes: scho take korporativna vidpovidalnist I chomu vona vazлива? [Caring business: what is corporate responsibility and why it matters?]. URL: <http://bakertilly.ua/news> (accessed 15 December 2019).
18. Samsung. Staliy rozvitok [Samsung. Sustainable development]. URL: <http://www.samsung.com/ua/aboutsamsung> (accessed 15 December 2019).
19. Sotsialna vidpovidalnist: biznes-strategija, "piar" chi samoobmezennya? [Social responsibility: business strategy, PR or self-restraint]. URL: <https://business.ua/strategies> (accessed 15 December 2019).
20. Ukrainski kompanii predstavili najkraschi sotsialni proekti [Ukrainian companies presented the best social projects]. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/news> (accessed 15 December 2019).
21. Shkura I.S. (2016). Rol sotsialno-vidpovidalnogo investuvannya u zabezpechenni stalogo rozvitku Ukraini. *Ekonomichnij nobelivskiy visnik* [The role of socially responsible investment in sustainable development of Ukraine. *Economic Nobel Bulletin*]. № 1. P. 255–256.
22. Tsentр «Rozvitok korporativnoji sotsialnoji vidpovidalnosti» [Center "Corporate social responsibility development"]. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine> (accessed 15 December 2019).
23. Grishnova O. (2010). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: sutnist, zachenna, strategichni naprjamy rozvitku v Ukraini. *Ukraina: aspekt pratsi* [Social responsibility of business: essence, value, strategic directions of development in Ukraine. *Ukraine: aspect of work*]. № 7. P. 3–8.
24. Naibilshi ukraїnski kompanii znachno polipshili pokaznik rozkrytta informatsii schodo korporativnoji sotsialnoji vidpovidalnosti [The largest Ukrainian companies have significantly improved their corporate social responsibility disclosure rate]. URL: <http://www.svb.ua/news> (accessed 15 December 2019).

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ

### IMPROVING THE MECHANISM OF THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INCREASING TECHNOLOGY CHALLENGES

**Кушніренко О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник  
відділу промислової політики,  
Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України

**Kushnirenko Oksana**

Ph.D., as. Prof., Senior Researcher,  
Institute for Economics and Forecasting  
of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

*Статтю присвячено виявленню та обґрунтуванню можливостей застосування сучасних підходів до вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах, що забезпечить досягнення синергетичного ефекту, а саме високих показників ефективності з оптимальним використанням ресурсів компанії. На основі дослідження значного масиву літературних джерел автором визначено етапи розвитку концепції управління бізнес-процесами підприємств, сильні й слабкі сторони її впровадження на різних етапах розвитку. Також автору вдалося представити практичні приклади побудови бізнес-процесів на підприємстві. Це дало можливість обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління бізнес-процесами з урахуванням сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів, пов'язаних із посиленням міжнародної конкуренції, стрімким розвитком технологій у рамках Індустрії 4.0.*

**Ключові слова:** бізнес-процеси, процесне управління, автоматизація бізнес-процесів, реінжиніринг, Індустрія 4.0.

*Статья посвящена выявлению и обоснованию возможностей применения современных подходов к совершенствованию управления бизнес-процессами на предприятиях, которые могут обеспечить достижение синергетического эффекта, а именно высоких показателей эффективности с оптимальным использованием ресурсов компании. На основе исследования значительного массива литературных источников автором определены этапы развития концепции управления бизнес-процессами предприятий, сильные и слабые стороны ее внедрения на различных этапах развития. Также автору удалось представить практически примеры построения бизнес-процессов на предприятии, что дало возможность обосновать предложения по совершенствованию механизмов управления бизнес-процессами с учетом современных внутренних и внешних вызовов, связанных с усилением международной конкуренции, стремительным развитием технологий в рамках Индустрии 4.0.*

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, процессное управление, автоматизация бизнес-процессов, реинжиниринг, Индустрия 4.0.

*The study reveals the peculiarities of modern global production development connected with modern business process management allowing for many companies to achieve the indicators of effectiveness and efficiency. The research is aimed at development of modern approaches to managing business processes at enterprises and identification of key determinants playing the key role in upstream moving for the production capacities. Based on the study of a significant array of literary sources, the author determines the main stages of development of business process management concept both the strengths and weakness of the existing system. The purpose of the article is to investigate theoretical and methodological approaches to the definition of business processes in enterprises, what allows to justify new promising avenues. The implementation of these approaches should improve business*



process management in the context of global technical challenges. Moreover, the practical approaches of business processes modeling is being given particular emphasis such as business process automation with the using of smart technologies of Industry 4.0 (virtual and augmented reality, artificial intelligence etc.). In the article, the author reveals the features of business process simulation as a means of representing work operations and distinguishes their implementation types. It can help to put the business process concept into practice for modern industry enterprises. Then the author turns to a brief survey of some of the major concepts that process practitioners are focused on today and that will probably impact most corporate business processes management efforts in the near future. At the same time, the author distinguishes such approaches as the business process improvement, reengineering and automation of business processes. There are the most promising initiatives so far identified as process automation tools. But this result should be considered within global trend of fourth industry revolution, named Industry 4.0. According to research results author gives the proposals to improve business process management mechanism according to account current internal and external challenges related to increased international competition, rapid development of technologies within the Industry 4.0.

**Key words:** business processes, business process management, business process automation, reengineering, process automation tools, Industry 4.0.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне турбулентне середовище, в якому функціонують суб'єкти господарської діяльності, для досягнення комерційного успіху змушені використовувати нові методи управління, успішно зарекомендовані в найкращих практиках зарубіжних компаній. Це пов'язано з посиленням впливу жорстких конкурентних технологічних змін, комп'ютеризацією обробки економічної інформації з розвитком цифровізації, нестабільністю геополітичних систем, коливаннями грошово-кредитного балансу та іншими загрозливими чинниками. Серед таких методів, які є гнучкими та враховують вплив численних чинників зовнішнього середовища, виділяють процесні методи управління.

За цих обставин особливо важливим є вирішення головної проблеми, що стає особливою гострою для бізнес-структур: як підвищити ефективність управління матеріальними та нематеріальними ресурсами з метою посилення конкурентних позицій власного бізнесу. Розроблення й упровадження ефективної бізнес-моделі розвитку підприємства може відповісти на це питання та дасть змогу уникнути впливу загрозливих чинників, отримати максимальний ефект від наявних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Сьогодні в науковому та практичному контенті існує багато публікацій та досліджень, висвячених вивченню можливостей процесного підходу до управління, в основі якого закладено функціонування підприємства як сукупності бізнес-процесів. Зокрема, це праці зарубіжних учених М. Хаммера, Г. Прахалада, Т. Давенпорта, А. Сливоцького, П. Хармана, М. Веске, Дж. Беккер, М. Роземанн та багатьох інших. Вітчизняні вчені також не залишилися осторонь таких досліджень. Так, у працях Л.Н. Таранюка, Л.І. Чернобай, О.І. Думи, О.О. Андрейчікова, О.М. Гуци, О.Г. Українець, О.М. Гончарова та ін. ґрунтовно висвітлено

особливості впровадження бізнес-процесів на сучасних підприємствах. Водночас в умовах посилення технологічних викликів сучасності та стрімкого поширення інноваційних технологій у рамках Індустрії 4.0 для відродження вітчизняної промисловості та успішної адаптації українського бізнесу до викликів сучасності надзвичайно важливим є дослідження можливих напрямів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві, що й є темою статті.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. У науковій літературі відсутні комплексні дослідження щодо впровадження нових підходів до управління бізнес-процесами з метою адаптації українського бізнесу до викликів сучасності, пов'язаних зі стрімким поширенням інноваційних технологій у рамках Індустрії 4.0, що й перебуває у фокусі наукового дослідження статті.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження теоретико-методологічних підходів до визначення бізнес-процесів на підприємствах та обґрунтування на цій основі перспективних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами в умовах сучасних технологічних викликів Індустрії 4.0.

У роботі використано загальнонаукові методи: абстрактно-логічний, індукції та дедукції, системного підходу, аналізу і синтезу, а також спеціальні методи дослідження: структурно-функціонального аналізу, експертних оцінок під час розроблення рекомендацій щодо ефективних напрямів удосконалення бізнес-процесів для українських виробників промислової продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні, коли вплив конкурентних чинників на діяльність підприємств стає дедалі сильнішим (технологічна готовність до Індустрії 4.0, ефективна бізнес-модель підприємства, мотивація та розвинута корпоративна культура), потрібні переосмислення та радикальна перебудова організації діяльності для усунення зайвої роботи та затримок, забезпечення гнуч-

кості організаційних структур і зниження витрат виробництва.

Зазначимо, що промисловість України сьогодні опинилася у складних умовах виживання: у 2019 р. шість місяців поспіль (із травня по листопад) падає промислове виробництво, причому в листопаді обсяги промислового виробництва знизилися на 7,5% до листопада 2018 р. і на 4,6% до жовтня 2019 р. Ціни виробників за 11 місяців 2019 р. знизились на 4%, у т. ч. у добувній промисловості – на 19,8%, у переробній промисловості – на 4,9%. Зменшення обсягів виробництва у переробній промисловості пов'язане з:

1) нестабільним рівнем замовлень із боку виробників кінцевої продукції (передусім машинобудування);

2) активними процесами модернізації виробництва, що призводить до зупинки виробничих об'єктів на капітальні ремонти або заміну обладнання (зокрема, у металургії тривало виведення старого обладнання з експлуатації);

3) високою конкуренцією з боку імпорту (зокрема, критичного значення набуває імпорт із Китаю);

4) подальшим негативним впливом заборон на ввезення окремих видів продукції українського походження з боку Росії;

5) погіршенням кредитування (відношення кредитів у реальному секторі економіки до ВВП знизилося з 24% у 2018 р. до 21% у 2019 р.).

Усі ці індикатори доводять важливість впровадження термінових заходів із підвищення ефективності господарювання української промисловості, зокрема об'єднання нових методів управління бізнес-процесами в промисловості.

Еволюція процесного підходу до управління містить декілька етапів. У міжнародних публікаціях зазначається, одним із перших, хто застосував трансформацію традиційних підходів до управління, був Генрі Форд зі своїм новаторським підходом до організації виробничого процесу як сукупності послідовних операцій. Тобто вперше відбулася сегментація кожної виробничої операції, а процес виготовлення автомобіля став сукупністю відокремлених процесів, коли робітники в кожному пункті вздовж виробничої лінії виконували лише одне конкретне завдання [12, с. 15–20]. Це дало змогу значно скоротити операційні витрати, знизити ціну продукту шляхом підвищення продуктивності збірки. За кілька років новий підхід Форда зробив революцію в автомобільній промисловості, і це незабаром призвело до змін в інших галузях економіки.

Нововведення Форда стали фундаментом для розвитку багатьох наукових шкіл менеджменту, одну з яких заснував У. Тейлор, який описав набір ключових ідей для вдосконалення бізнесу: спрощення роботи, контроль часу, систематичне управління бізнесом. Також у цей період виділяються праці Г. Рамлера, який уводить нову методологію управ-

ління бізнесом як відкритої системи, де одним із ключових елементів є система мотивації та розвитку робітника як процесного менеджера [7]. Подальший розвиток концепції процесного управління пов'язаний із розробками такого класика менеджменту, як М. Портер, який стверджував, що для досягнення успіху компанії необхідно впроваджувати стратегії, націлені на створення цінності в кожній ланці ланцюга доданої вартості компанії, звертаючи посилену увагу на вдосконалення окремих операційних процесів [6, с. 25].

Новітній етап розвитку концепції процесного підходу з виокремленням бізнес-процесів пов'язаний із широким використанням комп'ютерів та програмних додатків для автоматизації робочих процесів. Цей рух розпочався наприкінці 1960-х і стрімко зростав у 1970-х роках з акцентом на автоматизацію операцій не тільки в технологіях переробки, а й в управлінських процедурах, таких як ведення книг і ведення діловодства, і прогресував до автоматизації широкого спектру робочих завдань. Так, на початку 90-х років було сформовано новий підхід, що одержав назву «реінжиніринг бізнес-процесів» (BPR – Business Process Reengineering). Слід зазначити, що термін «реінжиніринг бізнес-процесів» увійшов у широкий ужиток тільки після виходу в 1990 р. роботи М. Хаммера і Дж. Чампі Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution [3; 4]. На їхню думку, «реінжинірингом є фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесу для досягнення істотних покращень у ключових для сучасного бізнесу показниках результативності: витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність» [3, с. 18].

Т. Давенпорт використовує термін «інновація процесів», визначаючи його як «істотне зниження вартості процесу чи скорочення часу або значне поліпшення якості, гнучкості, рівня обслуговування чи інших параметрів бізнесу». Початок впровадження такого підходу характеризувався документуванням усіх бізнес-процесів на підприємстві, головною метою якого було отримання чіткого уявлення про організацію роботи підприємства за принципом «від початку до кінця» [2].

У сучасних умовах господарювання підприємства потребують безперервного вдосконалення своїх систем управління. Одним із напрямів створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства як структурованої послідовності дій із виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу діяльності – від створення концептуальної ідеї через проєктування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності) [13, с. 126].

До основних ознак бізнес-процесів належать [10; 11]:

– обов'язковість межі, встановленої початковим входом (ресурси) і виходом у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів;

– комплексне охоплення всієї структури організації;

– наявність відповідальної особи за реалізацію бізнес-процесу та затвердженого на підприємстві регламенту його проведення.

Практичним підходом до побудови бізнес-процесів є схематичне представлення сукупності операцій та опис ключових моментів їх здійснення, що здійснюється для отримання повноцінної картини про функціональність процесу, про дії, які відбуваються в його межах, для визначення функціональних неузгодженостей і неефективності порядку виконання певних функцій (рис. 1).

Реалізація концепції бізнес-процесів на підприємствах, особливо у сфері виробництва, має декілька серйозних недоліків, що перешкоджають ефективній їх роботі та роблять взаємодію процесів однією з найскладніших проблем. До них можна віднести: різні мови моделювання, різні системи бізнес-процесів, складний характер управління даними в процесі реалізації бізнес-процесів, відсутність узгодженої концептуальної моделі даних.

Слід відзначити, що управління бізнес-процесами – це лише інструмент робочого процесу, який характеризується його здатністю візуального діаграмування процесів. Серед інструментів управління бізнес-процесами практично виділяються чотири категорії моделювання процесів:

– бізнес-процеси, що використовують кодування як спосіб реалізації процесу;

– інформація про бізнес-процес збирається через форми інтерфейсу користувача;

– реалізуються у формі візуального інтерфейсу на основі активності, який відображає весь процес, включаючи обробку відхилень та виключень на кожному етапі;

– реалізуються у формі візуального інтерфейсу, що дає змогу користувачеві зосередитися на досягненні цілей бізнес-моделі, а програмне забезпечення автоматично обробляє випадки відхилень від запланованих показників під час роботи.

Однак багато інструментів бізнес-моделювання не пропонують готових до використання статистичних процесів або показників досягнення операційних цілей, тому практична реалізація бізнес-процесів потребує ретельного настроювання та підлаштування під особливості кожної організації.



**Рис. 1. Архітектура моделювання бізнес-процесів верхнього рівня в сучасних компаніях**

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Новітні розробки зарубіжних та вітчизняних авторів пропонують декілька напрямів удосконалення механізмів управління бізнес-процесами підприємства, що дає змогу компаніям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і залишатися прибутковими в умовах навіть найжорсткішої конкуренції (рис. 2).

Більшість розвинених компаній уже успішно застосовують новітні напрями вдосконалення процесів управління бізнес-процесами. Великого розповсюдження при цьому набули методи їх автоматизації. Проте універсальним інструментом для цього є концепція безупинного вдосконалення (поліпшення) бізнес-процесів – BPI (business process improvement), розроблена М. Харрінгтоном [4]. Концепція «редизайну бізнес-процесів» має на увазі плавну (покрокову) зміну бізнес-процесів.

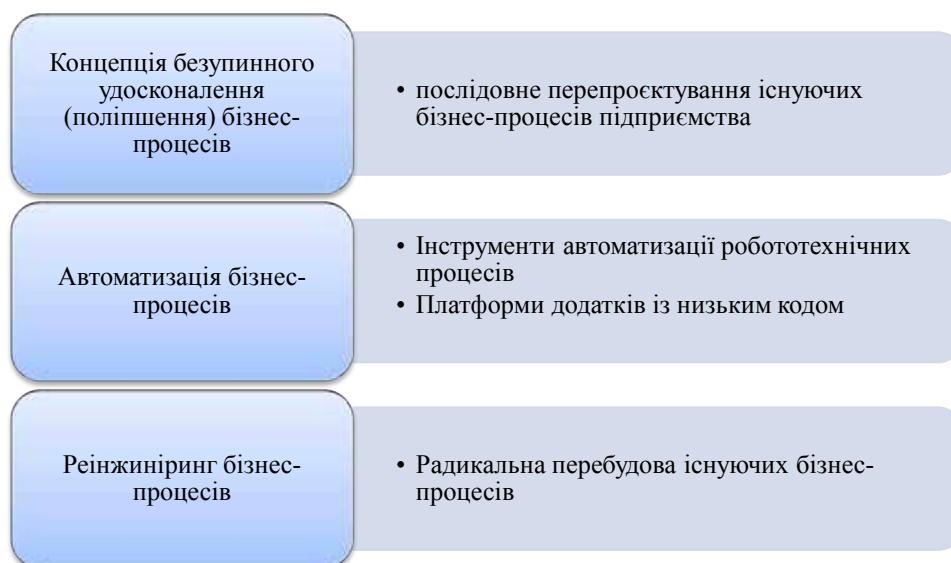
Головна відмінність від реінжинірингу полягає у тому, що М. Хаммер і Дж. Чампі, вводячи термін «реінжиніринг», указували на кардинальну перебудову бізнес-процесів, у трактуванні авторів реінжиніринг має на увазі «створення підприємства заново». Головна з переваг реінжинірингу бізнес-процесів полягає у тому, що потрібно почати бізнес із «чистого аркуша», знищивши старі бізнес-процеси, що не приносять доход [3].

У результаті перепроєктування існуючих бізнес-процесів підприємства перерозподіляється і мінімізується використання різних ресурсів, підвищується якість обслуговування клієнтів, спрощується організаційна структура підприємства, на порядок підвищується ефективність діяльності.

Інструменти автоматизації бізнес-процесів на підприємстві – це найбільш гнучкі інструменти завдяки їх можливостям налаштування

інтерфейсу користувача та можливостям інтеграції з більшістю сучасних систем. Новітній напрям – автоматизація бізнес-процесів із використанням смарт-технологій Індустрії 4.0 (віртуальної та доповненої реальності та штучного інтелекту) – дає змогу полегшити навантаження під час виконання своїх щоденних завдань кожному співробітнику. Прикладом є роботизовані боти, доповнені можливостями штучного інтелекту, які допомагають їм навчатися на попередніх прикладах та використовувати можливості обробки даних або розпізнавання зображень. Ці доповнені боти іноді називають когнітивними, або розумними, ботами, які допомагають працювати з великими масивами даних, отриманих від датчиків на підприємстві; заповнювати веб-форми згідно з установленими обмеженнями; створювати звіти на інформаційній панелі з використанням масиву даних із різних інформаційних систем; проводити серії розрахунків із подальшим перенаправленням в інший підрозділ; розпізнавати шаблони форм та автоматично оновлювати програмні системи; проводити моніторинг систем безпеки для блокування об'єкта загрози; керувати витрачанням товарно-матеріальних цінностей під час відстеження покупок та виставлення рахунків; здійснювати швидкі перевірки кредитування та оповіщення департаментів у разі виявлення загрозливих операцій та шахрайств; здійснювати пакетну обробку великої кількості даних та інших транзакцій; упровадити документообіг без паперу та інші пов'язані із цим операції.

Другим перспективним напрямом є платформи додатків із низьким кодом, які дають змогу швидко автоматизувати сучасні програми нетехнічними користувачами. Спочатку вони



**Рис. 2. Сучасні напрями вдосконалення механізмів управління бізнес-процесами підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

були побудовані для швидкого розвитку додатків із графічним інтерфейсом користувача. Сьогодні такі платформи є гнучкими інструментами, які можна використовувати в будь-якій галузі чи бізнесі для швидкого розвитку додатків та автоматизації завдань.

Спеціальні засоби автоматизації для бізнесу, такі як автоматизація інформаційних бізнес-процесів, є перспективним інструментом, що може автоматизувати складні багатосистемні процеси. Такий інструмент допомагає підрозділам скоротити час обслуговування за допомогою автоматизації загальних завдань. Зокрема, це надання віртуального сервера, який зазвичай вимагає численних дій із вводу даних вручну. Модуль автоматизації може провести моніторинг затверджених запитів на надання резервів; розпочати процес включення сервера після отримання затвердженого запиту на зміну резерву; налаштувати параметри сервера, ініціювати завершення роботи сервера.

Вибір конкретного інструменту поліпшення управління бізнес-процесами на підприємстві вимагає ретельного аналізу та обґрунтування майбутньої стратегії розвитку бізнесу, адже автоматизація лише одного бізнес-процесу може виявитися неефективною. Процес автоматизації бізнес-процесів на підприємстві повинен бути комплексним.

На жаль, поки що цей процес є досить проблемним для українських виробників. Оцінка технологічної та інноваційної готовності виробництва України до технологічних викликів на рівні 3,5 бали спрямувала Україну на 74-е місце серед 100 оцінених у 2018 р. (остання група країн, що знаходяться в процесі розвитку). На думку голови Асоціації промислових підприємств промислової автоматизації, Україна не готова до впровадження технологій Індустрії 4.0, адже досі не завершився процес впровадження Індустрії 3.0. Навіть рівень автоматизації в українській промисловості поки що нижчий від середнього, наприклад у металургії він становить приблизно 50% [14].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведене дослідження сучасних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємства показало, що найбільш перспективним інструментом у цьому напрямі є використання інформаційно-комп'ютерних технологій, а можливим підходом до опису бізнес-процесів та оцінки їх ефективності є впровадження системи виробничих показників ефективності (КПЕ). Водночас більшість українських підприємств досі не використовуює однакових системних підходів до розрахунку системи КПЕ під час виконання кожного бізнес-процесу. А це є вимогою багатьох міжнародних стандартів, дотримання яких є обов'язковим під час виходу на зовнішні ринки та інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості для вітчизняного виробника. Таким чином, перспективою подальших досліджень у сфері вдосконалення підходів до управління бізнес-процесами є обґрунтування можливостей впровадження системи оцінки ефективності бізнес-процесів (КПЕ) з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій Індустрії 4.0.

Водночас критично важлива роль у сприянні адаптації українських виробників до новітніх технологічних викликів належить державі. Перспективними механізмами адаптації промислових виробників України до нових умов організації виробництва та виходу на світові ринки є: розроблення та впровадження програм технологічної модернізації економіки і промисловості, переходу на засади циркулярної економіки (економіки замкнутого циклу); створення умов для підготовки кадрів відповідної кваліфікації; сприяння розвитку інноваційної інфраструктури (зокрема, індустріальних парків), що дала б змогу прискорити рух інноваційних розробок до виробництва та ринку, збільшити пропозицію вітчизняних товарів та послуг на глобальних ринках. У подальших наукових дослідженнях доцільно акцентувати увагу на поєднанні інструментів усіх рівнів управління, а саме держави, бізнесу й суспільства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Chandler, Alfred D.Jr. Integration and Diversification as Business Strategies – An Historical Analysis. *Business and Economic History, Second Series, Volume Nineteen*. 1990. P. 65–73.
2. Davenport T.H. (2010) Process management for knowledge work. In: vom Brocke J, Rosemann M. *Handbook on business process management*. Vol 1. Springer, Heidelberg. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf> (дата звернення: 23.12.2019).
3. Hammer M., Champy J. (1993) Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. Harper Business, New York, NY. URL: [http://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vffc55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1504676](http://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vffc55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1504676) (дата звернення: 22.12.2019).
4. Harrington H.J. Business process improvement the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. Published 1991 by McGraw-Hill in New York. URL: [https://openlibrary.org/books/OL1869825M/Business\\_process\\_improvement](https://openlibrary.org/books/OL1869825M/Business_process_improvement) (дата звернення: 21.12.2019).
5. Harmon P. (2015). The Scope and Evolution of Business Process Management. 10.1007/978-3-642-00416-2\_3. URL: [https://www.researchgate.net/publication/225932655\\_The\\_Scope\\_and\\_Evolution\\_of\\_Business\\_Process\\_Management/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/225932655_The_Scope_and_Evolution_of_Business_Process_Management/citation/download) (дата звернення: 27.12.2019).

6. Porter M. Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors / per. from English I. Minervina ; 2nd ed. M. : Alpina Business Books, 2006. 540 p.
7. Rummler G.A., Ramias A.J. (2018). A framework for defining and designing the structure of work. In: vom Brocke J., Rosemann M. (eds) Handbook on business process management, vol 1. Springer, Heidelberg. URL: <https://www.springer.com/gp/book/9783642450990> (дата звернення: 23.12.2019).
8. Weske M. (2012) Business Process Management Architectures. In: Business Process Management. Springer, Berlin, Heidelberg. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-28616-2\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-28616-2_7) (дата звернення: 22.12.2019).
9. Андрейчіков О.О., Гуца О.М., Українець О.Г. Візуальне та імітаційне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. *Системи обробки інформації*. 2012. № 3(1). С. 92–95.
10. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2013. № 151.
11. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 111–119.
12. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Москва : Поппури, 2018. 225 с.
13. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131.
14. Юрчак О.В. Україні до Індустрії 4.0 відкриті саме металурги. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-28616-2\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-28616-2_7) (дата звернення: 10.01.2020).

#### REFERENCES:

1. Chandler, Alfred D. Jr. (1990). Integration and Diversification as Business Strategies – An Historical Analysis / Alfred D. Jr. Chandler // *Business and Economic History, Second Series, Volume Nineteen*, pp. 65–73.
2. Davenport TH (2010) Process management for knowledge work. In: vom Brocke J, Rosemann M. *Handbook on business process management*, vol 1. Springer, Heidelberg. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf> (accessed: 23.12.2019).
3. Hammer M, Champy J (1993). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. Harper Business, New York, NY. URL: [http://www.scrip.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1504676](http://www.scrip.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1504676) (accessed: 22.12.2019).
4. Harrington H. J. (1991). Business process improvement the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw-Hill in New York. URL: [https://openlibrary.org/books/OL1869825M/Business\\_process\\_improvement](https://openlibrary.org/books/OL1869825M/Business_process_improvement) (accessed: 21.12.2019).
5. Harmon, Paul (2015). The Scope and Evolution of Business Process Management. 10.1007/978-3-642-00416-2\_3. URL: [https://www.researchgate.net/publication/225932655\\_The\\_Scope\\_and\\_Evolution\\_of\\_Business\\_Process\\_Management/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/225932655_The_Scope_and_Evolution_of_Business_Process_Management/citation/download) (accessed: 27.12.2019).
6. Porter M. (2006). Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors // per. from English I. Minervina; 2nd ed. M.: Alpina Business Books, 540 p.
7. Rummler G.A., Ramias A.J. (2018). A framework for defining and designing the structure of work. In: vom Brocke J, Rosemann M (eds) *Handbook on business process management*, vol 1. Springer, Heidelberg. URL: <https://www.springer.com/gp/book/9783642450990> (accessed: 23.12.2019).
8. Weske M. (2017). Business Process Management Architectures. In: Business Process Management. Springer, Berlin, Heidelberg. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-28616-2\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-28616-2_7) (accessed: 22.12.2019).
9. Andreichikov O. O., Hutsa O. M., Ukrainets O. H. (2012). Vizualne ta imitatsiine modeliuвання biznes-protseсів yak naibilsh efektyvni metody vprovadzhennia protsesno-orientovanoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom // *Systemy obrobky informatsii*. № 3(1). S. 92–95. (in Ukrainian)
10. Honcharova O. M. (2013). Reinzhyrnyrh biznes-protseсів yak metod protsesnoho upravlinnia // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika*. № 151. (in Ukrainian)
11. Taraniuk L. M. (2017). Metodolohiia reinzhyrnyrnyhu biznes-protseсів promyslovykh pidpriemstv / L.M. Taraniuk // *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. № 1. S. 111–119. (in Ukrainian)
12. Ford H. (2018). Moia zhyzn, moy dostyzhenyia. M.: Poppury, 225 s. (in Russian)
13. Chornobai L. I., Duma O. I. (2013). Biznes-protseсы pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut' // *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. № 769. S. 125–131.
14. Yurchak O. V. Ukraini Do Industrii 4.0 Vidkryti Same Metalurhy. URL: <https://gmk.center/ua/interview/oleksandr-jurchak-v-ukraini-do-industrii-4-0-vidkriti-same-metalurgi/> (accessed: 10.01.2020).

## ДІАГНОСТУВАННЯ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

### DIAGNOSING THE INFLUENCE OF ECONOMIC FACTORS ON THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY

**Романко О.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри теорії економіки та управління,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

**Romanko Olha**

Candidate of Economic Sciences,  
Assistant Professor of the Department of Business Theory and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

*Статтю написано з метою прогнозування впливу економічних чинників на інтегральний показник конкурентоспроможності національної економіки. Побудовано статичну Байєсівську мережу. Дослідження закономірностей функціонування національної економічної систем підтверджується такими результатами дослідження: усі показники регіону безпосередньо мають вплив на національне господарство; для максимізації регіональної конкурентоспроможності необхідний цілеспрямований вплив на його інноваційно-інвестиційну діяльність; загальний економічний стан регіону збільшиться у разі збереження рівня конкурентоспроможності за збільшення на третину інноваційно-інвестиційних результатів; економічна активність регіону зросте до свого поточного максимуму у разі приросту рівня інноваційно-інвестиційної діяльності на 4%.*

**Ключові слова:** Байєсівська мережа, інноваційно-інвестиційна діяльність, національне господарство.

*Статья написана с целью прогнозирования влияния экономических факторов на интегральный показатель конкурентоспособности национальной экономики. Построена статическая Байесовская сеть. Исследование закономерностей функционирования национальной экономической систем подтверждается следующими результатами исследования: все показатели региона непосредственно влияют на национальное хозяйство; для максимизации региональной конкурентоспособности необходимо целенаправленное воздействие на его инновационно-инвестиционную деятельность; общее экономическое положение региона увеличится в случае сохранения уровня конкурентоспособности при увеличении на треть инновационно-инвестиционных результатов; экономическая активность региона возрастет до своего текущего максимума в случае прироста уровня инновационно-инвестиционной деятельности на 4%.*

**Ключевые слова:** Байесовская сеть, инновационно-инвестиционная деятельность, национальное хозяйство.

*The article reflects the improvement of the process of forecasting the impact on the integral indicator of the competitiveness of the national economy of regional level indicators, which, unlike the existing ones, is based on the built Bayesian network, which allowed to determine the importance of innovation and investment indicators and to choose methods of achieving the maximum level of competitiveness. Constructed a static Bayesian network that reflects the impact of regional economic indicators on the integral index of competitiveness of the national economy. The regularity of functioning of economic systems of national and regional level is confirmed by the following research results, namely: all indicators of the region have a direct impact on the national economy; competitiveness when increasing by a third of innovation and investment results, economic act ness of the region will grow to its current peak in case of growth of innovation and investment by 4%. The study showed that the multidimensional nature of the relationship with economic, investment-innovation and competitiveness indicators can be used as a tool to support decision-making by management when formulating strategic recommendations for improving the economic state of the country. The article proposes a model of a static Bayesian network for solving the problem of forecasting the country's competitiveness. Where the simulation results confirm that if the volume of innovative products reaches the maximum (will increase from 30 to 100%), the level of innovation and investment activity in the region will increase by 28% (increase from 45% to 73%). These are the conditions under which the positive dy-*

*namics of increasing the competitiveness of the countries as a whole are observed. therefore, the indisputable fact of increasing the competitiveness of the national economy is due to the progressive development of innovation and investment activity. Such research will help to increase the effectiveness of the administrative decisions of public authorities, and in the context of de-neutralization reform, it is a scientifically necessary basis for local government.*

**Key words:** Bayesian network, innovation-investment activity, national economy.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями. Для глибшого аналізу конкурентоспроможності регіону слід дослідити прогноз результатів його інтегрального показника. Маючи перелік відомих статистичних даних та враховуючи те, що вони є динамічними, адекватним є використання Байєсовської системи (БС). Саме цей метод розрахований на дослідження, спрямоване на мінімізацію втручання людини в автономні системи, та є адекватним методом діагностування результатів та їх конфігурацій. Перевагами БС є напрям охоплення та формування висновків, можуть за потреби врахувати експертні висновки, оновлюються та персоналізуються. На відмінну від системи, яка використовує введення від числової моделі, як вхід у статичну мережу для прогнозування значень ключових змінних представлена Динамічною Байєсовою Системою (ДБС), котра використовує спостережувані значення ключових змінних для прогнозування майбутніх значень цих же змінних.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Використання байєсівських мереж у соціально-економічних дослідженнях розглядається в [1], де БС є одним із математичних інструментів аналізу соціальної поведінки, оскільки вони дають змогу моделювати, прогнозувати та описувати будь-які емпіричні набори даних: якісні, кількісні та змішані. Байєсівські мережі дають змогу використовувати як ймовірності, отримані статистичними чи аналітичними методами, так і експертні оцінки, як описано в [2; 3].

У роботі [4] автори використовували БС, щоб проаналізувати вплив співпраці науково-дослідницької роботи в корейських фірмах на їхні інноваційні показники. Вони порівняли свою БС-модель із нейронними мережами та пробітною моделлю для прогнозування інновацій. Результати показали, що хоча нейронні мережі отримали найкращі результати, вони були лише дещо кращими порівняно з БС. Зважаючи на те, що нейронні мережі мають недолік у складності інтерпретації, вони запропонували використовувати БС як найбільш корисні для аналізу та прогнозування інновацій.

Результати дослідників [5] показали, що БС дає змогу виявити ймовірнісну залежність структури показників конкурентоспроможності економіки країни від інновацій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. У цій роботі БС представлені як інструмент підтримки рішень для політиків, який може бути використаний із метою форму-

лювання стратегічних рекомендацій для підвищення інноваційного рівня країни. Перевага використання байєсівських мереж полягає в їхній стійкості до галасливих, неточних, неповних даних, тому результат відобразить найімовірніший результат подій.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Побудова ДБС здійснюється на базі проведеної статичної БС (рис. 1) із точністю після останньої валідації 68,6%. Системою вихідних показників є система показників (табл. 1) для розрахунку інтегрально показника конкурентоспроможності регіонів.

На наступному етапі дослідження на основі отриманої статичної БС побудована динамічна БС, що дає змогу оцінити загальні тенденції зміни рівня конкурентоспроможності залежно від економічних показників регіонів. Вихідні статистичні дані взяті за період із 2008 по 2017 р. Динаміку змін вихідних показників за спостережуваний період представлено в табл. 2.

Процес перетворення статичної БС на динамічну БС супроводжується введенням тимчасового параметра у визначення всіх тимчасових вузлів і додаванням тимчасових дуг (рис. 2). Оскільки мережа має 26 вузлів, то перебудова її статичного варіанту у динамічний є можливою, але обчислювально важко здійснюваною.

За результатами аналізу чутливості з наявних початкових показників ми виділили ті, які мали істотний вплив на результуючу конкурентоспроможність, а інші прибираємо. Відповідно, мережа набуває вигляду, який зображено на рис. 3.

Після дискретизації та врахуванням відсутності деяких економічних показників таблиця з вихідними даними динамічної БС набула такого вигляду (табл. 3).

Результати порівняльного аналізу показують таке:

1) Як видно з діаграми на рис. 4, для забезпечення максимальної конкурентоспроможності регіону (Y збільшується з 31% до 100%) необхідно збільшити інноваційну та інвестиційну активність регіону на 11% (X3 має збільшитися із 45% до 56%), а також щонайменше 5% упровадження інноваційних технологічних процесів (X35 від 30% до 35%) та обсягу інноваційної продукції (X34 від 34% до 37%).

2) Загальний економічний стан регіону досягне максимуму (X1 зросте з 30% до 100%), якщо за постійного рівня конкурентоспроможності (Y = 32-34%) інноваційна та інвестиційна діяльність у регіоні збільшиться на 33% (X3 має зрости з 45% до 78%), а показник економічної



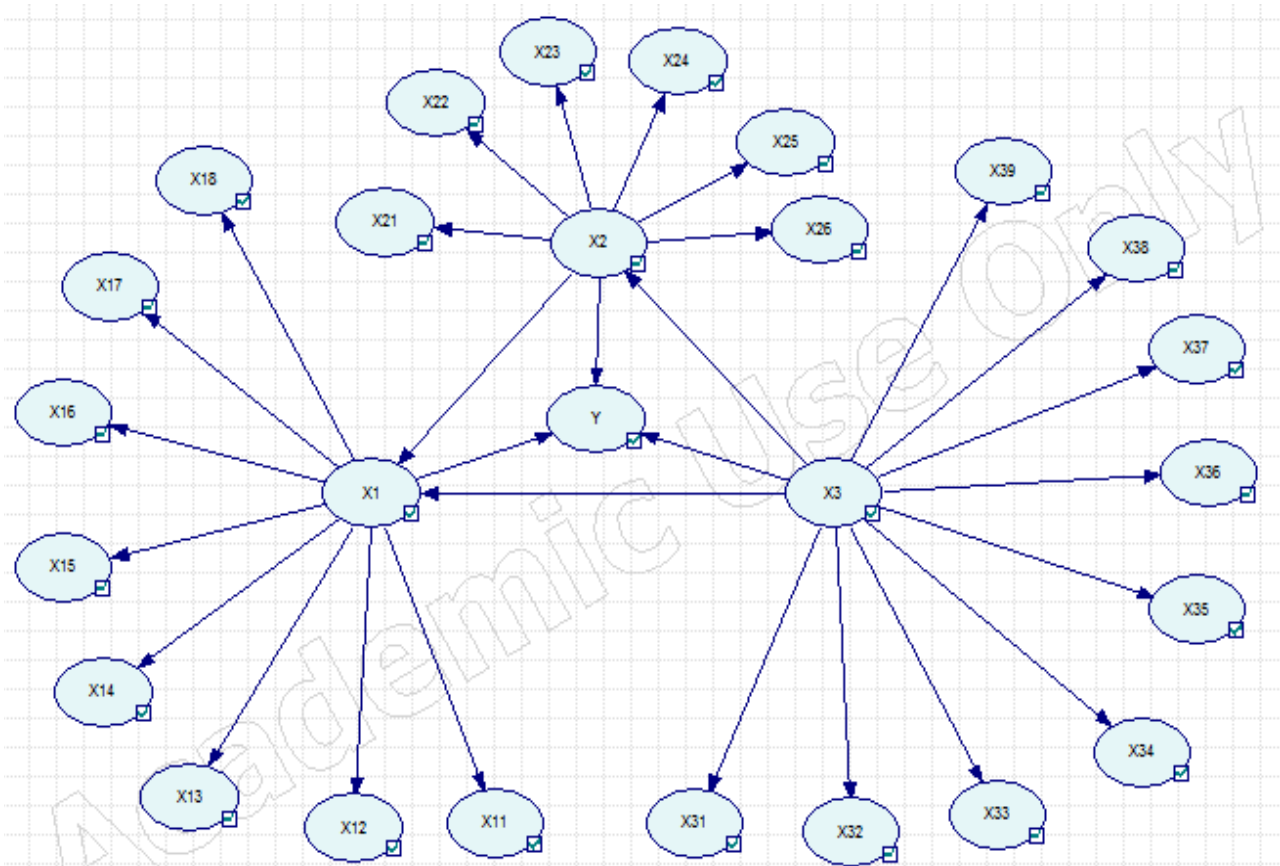


Рис. 1. Початкова статична Байєсовська модель

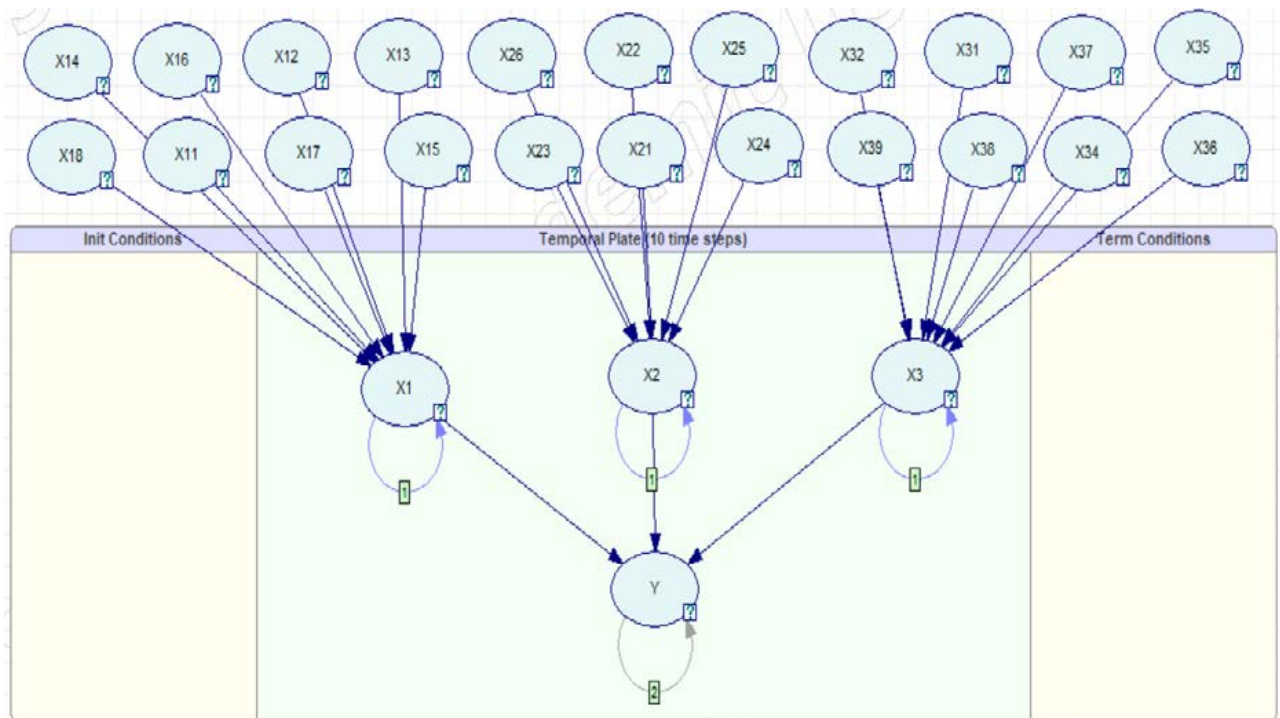


Рис. 2. Визначення всіх тимчасових вузлів і тимчасових дуг для динамічної БС

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови БС

Показники		
Загальний економічний стан регіону X1	X11	Валовий регіональний продукт на одну особу (грн)
	X12	Економічно активне населення (тис осіб)
	X13	Зайняте населення (тис осіб)
	X14	Безробіття (тис осіб)
	X15	Кількість суб'єктів Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (одиниць)
	X16	Середньомісячна заробітна плата за регіонами (в розрахунку на одного штатного працівника (грн)
	X17	Прийняття в експлуатацію загальної площі житла на 1000 постійного населення за регіонами (м2)
	X18	Поточні витрати на охорону та раціональне використання природних ресурсів (тис грн)
Економічна діяльність регіону X2	X21	Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) на одну душу населення (тис грн)
	X22	Оборот роздрібної торгівлі (млн грн)
	X23	Загальний обсяг експорту товарів (тис дол. США).
	X24	Загальний обсяг експорту послуг (тис дол. США)
	X25	Загальні обсяги імпорту послуг (тис.дол. США)
	X26	Загальний обсяг імпорту товарів (тис дол. США)
Інноваційно-інвестиційна діяльність регіону X3	X31	Кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи (одиниць)
	X32	Кількість фахівців, які виконують наукові та науково технічні роботи (осіб)
	X33	Кількість інноваційно активних підприємств у промисловості (одиниць)
	X34	Обсяг інноваційної продукції (тис грн)
	X35	Упровадження інноваційних технологічних процесів у промисловість (одиниць процесів)
	X36	Упровадження інноваційних видів продукції у промисловості (одиниць найменувань)
	X37	Капітальні інвестиції на одну особу (грн)
	X38	Прямі іноземні інвестиції на одну особу населення за регіонами України (дол. США)
	X39	Розподіл загального обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності (тис грн)
Y		ВРП (тис грн)

Таблиця 2

Результати побудови динамічної БС

	X1	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X2	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X3	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39
2008	0.299828	11131	553.6	507.5	28624	1608	209	19.3	49012.9	0.114416	6167.9	3684	400.3	57.9	6.5	124.8	0.091432	26	1082	30	120456	20	280	3565.8	29	95846
2009	0.270066	11615	640.1	486.9	29347	1744	69	21.8	54653.1	0.119547	7368	9639	351.3	45.4	2.5	305.8	0.060123	28	954	28	9551.6	10	62	1906.2	96.6	90048.2
2010	0.268491	13554	553.6	507.5	29616	2060	167	10.8	60453.8	0.114418	15657	11393	348	36.9	5.8	161.2	0.07012	28	810	39	126707.2	17	71	1735.5	180.3	49469.9
2011	0.240227	15657	553.6	507.5	30168	2274	124	13.1	90389.8	0.105511	8773.8	14034	339200	41300	5000	238500	0.068411	28	667	58	18195.3	78	146	2478.8	186.7	80122.9
2012	0.190845	17910	523	477.7	23750	2268	163	45.7	81374.8	0.080926	9447.7	16716.7	328474	36900	5800	206635.2	0.067527	28	671	53	191362.8	37	95	2256.6	190.4	154584.6
2013	0.191705	19311	525	480.2	23737	2464	177	44.4	63202.7	0.10148	10118.3	18059.1	36905.1	41276.4	4965.7	274622.2	0.09129	23	616	48	208293.2	121	157	1978.4	233	161367.6
2014	0.179158	21725	500	450.2	24008	2617	113	49.6	62807.3	0.06606	11320.3	21538.5	359948	37246.8	4759.7	186302.9	0.102171	24	609	54	207947.5	181	153	2065.9	256.2	90461.7
2015	0.199098	30246	497	445.8	24522	3122	106	50.8	71672.7	0.088714	16029	26497.3	238440	26254.9	8080.5	140901.5	0.044294	16	425	19	10072.9	25	41	2921.4	194.8	70130.5
2016	0.205612	32215	497	441	25639	4046	100	55.9	78672.7	0.106924	24284.3	29609.1	246567	31227.8	5024.7	166342	0.05211	18	574	18	19672.9	57	63	3251.4	184.6	90130.5
2017	0.203876	32215	497	442.2	27169	5842	71	55.0	78111.8	0.094175	26746.2	19109.8	288607.7	30989	9018.5	202292.3	0.071581	21	732	15	287620	24	80	7012.4	202.0	56149.7

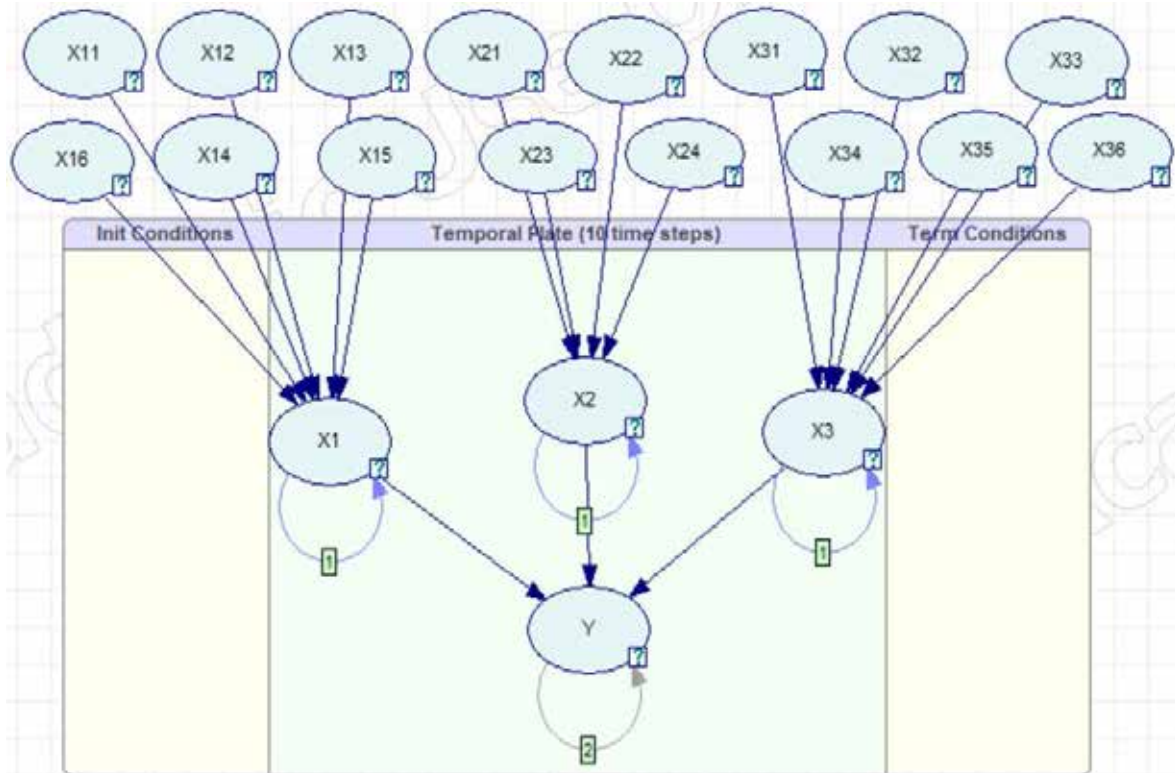


Рис. 3. Урахування істотності впливу певних економічних показників конкурентоспроможності регіону

Таблиця 3

Оновлені вихідні дані для динамічної БС

X1	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X2	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X3	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	Y	
s5	s5	s3	s4	s1	s3	s4	s4	s4	s2	s1	s4	s5	s4	s4	s1	s3	s5	s5	s4	s4	s5	s2	s1	s2	s2	s1	
s2	s3	s5	s4	s2	s3	s5	s3	s5	s2	s4	s4	s4	s1	s5	s4	s2	s1	s1	s4	s3	s1	s4	s3	s5	s2	s2	
s3	s4	s4	s2	s4	s4	s5	s2	s2	s4	s4	s4	s4	s1	s4	s5	s3	s4	s1	s5	s5	s1	s5	s2	s5	s5	s2	
s4	s2	s3	s2	s2	s3	s4	s2	s4	s1	s3	s1	s2	s2	s3	s5	s5	s4	s5	s3	s3	s1	s2	s2	s1	s5	s2	
s5	s1	s1	s5	s3	s2	s5	s4	s4	s1	s3	s1	s2	s3	s3	s3	s3	s4	s4	s1	s5	s4	s4	s3	s5	s5	s4	
s4	s2	s4	s4	s5	s4	s2	s2	s3	s4	s4	s4	s1	s2	s5	s4	s4	s3	s3	s5	s2	s4	s2	s2	s3	s3	s4	
s4	s3	s2	s5	s5	s2	s3	s2	s2	s2	s4	s4	s1	s4	s5	s4	s2	s2	s4	s4	s4	s2	s5	s5	s5	s3	s2	
s5	s4	s1	s3	s1	s2	s1	s2	s4	s4	s1	s4	s4	s1	s2	s3	s3	s5	s2	s4	s5	s2	s5	s1	s5	s4	s4	
s2	s4	s1	s5	s1	s5	s5	s4	s1	s3	s1	s2	s4	s4	s4	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s2	s4	s3	s4	s1	s2	s5
s4	s3	s4	s3	s3	s4	s2	s4	s2	s4	s1	s4	s1	s4	s1	s3	s1	s1	s2	s1	s4	s2	s1	s2	s5	s2	s5	
s3	s4	s2	s4	s3	s4	s4	s2	s5	s2	s2	s4	s3	s4	s1	s5	s2	s2	s1	s4	s4	s3	s1	s2	s4	s5	s2	
s2	s2	s5	s5	s3	s4	s5	s5	s5	s1	s5	s1	s3	s4	s1	s1	s2	s1	s1	s3	s5	s4	s3	s1	s4	s4	s2	
s3	s4	s4	s3	s2	s4	s4	s2	s4	s1	s4	s4	s3	s3	s4	s1	s2	s4	s4	s1	s2	s4	s1	s2	s1	s3	s1	
s2	s4	s5	s2	s5	s5	s3	s3	s4	s2	s4	s1	s3	s2	s1	s1	s2	s2	s2	s3	s4	s1	s4	s1	s4	s3	s5	s2
s2	s4	s5	s4	s5	s5	s5	s5	s1	s4	s1	s4	s5	s4	s3	s5	s3	s4	s5	s4	s1	s5	s1	s4	s5	s4	s3	
s3	s5	s2	s2	s4	s1	s2	s3	s1	s4	s5	s4	s1	s5	s1	s3	s3	s5	s1	s5	s5	s5	s3	s5	s5	s1	s3	
s2	s5	s5	s2	s4	s4	s3	s5	s5	s2	s2	s1	s4	s2	s4	s4	s2	s5	s3	s1	s5	s3	s2	s2	s5	s3	s1	
s1	s2	s3	s1	s3	s1	s3	s4	s3	s4	s1	s3	s5	s1	s1	s2	s3	s5	s5	s2	s5	s4	s1	s5	s2	s3	s3	
s4	s4	s2	s3	s1	s5	s4	s5	s2	s4	s1	s3	s3	s2	s2	s2	s4	s3	s5	s2	s1	s1	s4	s4	s4	s2	s5	
s1	s4	s3	s4	s3	s1	s3	s1	s5	s3	s1	s1	s4	s1	s2	s4	s3	s2	s1	s2	s2	s5	s5	s4	s5	s5	s4	
s5	s2	s4	s4	s3	s4	s1	s3	s3	s1	s5	s3	s5	s2	s3	s3	s3	s5	s5	s5	s5	s3	s4	s1	s4	s1	s4	
s2	s1	s3	s5	s3	s1	s5	s3	s1	s2	s4	s2	s4	s4	s4	s1	s2	s3	s5	s4	s4	s3	s4	s4	s3	s5	s2	
s2	s2	s4	s3	s1	s3	s5	s5	s4	s1	s3	s5	s3	s1	s3	s4	s1	s2	s2	s1	s2	s2	s1	s1	s2	s2	s1	
s2	s5	s4	s5	s4	s3	s5	s4	s5	s2	s5	s2	s1	s4	s5	s3	s2	s5	s1	s5	s3	s3	s1	s3	s2	s2	s1	
s1	s3	s4	s3	s3	s5	s3	s3	s3	s5	s3	s2	s5	s1	s2	s3	s3	s5	s2	s3	s4	s4	s4	s1	s1	s4	s2	
s1	s4	s3	s1	s3	s3	s3	s5	s3	s3	s2	s1	s5	s2	s2	s1	s3	s5	s2	s4	s5	s1	s5	s4	s1	s5	s3	
s4	s2	s2	s4	s4	s3	s2	s2	s4	s3	s2	s1	s4	s1	s5	s4	s2	s5	s3	s4	s5	s1	s4	s4	s5	s5	s2	
s1	s4	s3	s5	s3	s2	s3	s3	s1	s3	s2	s2	s2	s1	s2	s1	s2	s3	s1	s5	s5	s4	s2	s5	s4	s1	s2	
s1	s3	s3	s3	s3	s3	s3	s4	s5	s4	s3	s1	s3	s2	s1	s5	s1	s2	s3	s1	s2	s3	s1	s3	s4	s1	s2	s4
s4	s4	s4	s2	s1	s3	s2	s3	s4	s2	s1	s1	s1	s3	s4	s4	s3	s4	s5	s2	s5	s4	s1	s1	s5	s4	s1	
s2	s3	s5	s1	s3	s1	s3	s4	s2	s1	s1	s5	s5	s3	s4	s4	s2	s2	s5	s1	s5	s4	s4	s4	s1	s5	s1	

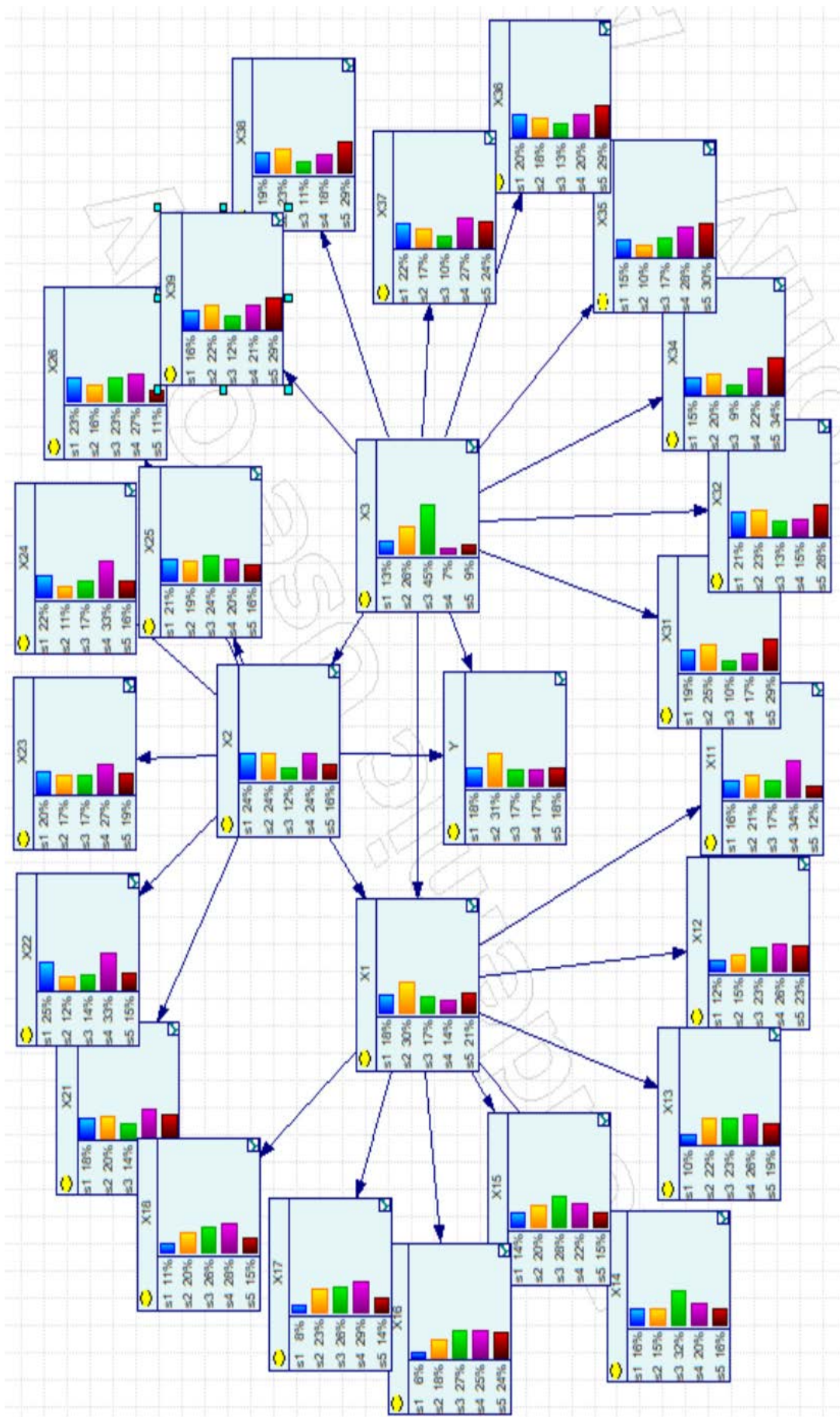


Рис. 4. Модель статичної Байєсівської мережі, зосереджена на вирішенні проблеми прогнозування конкурентоспроможності країни

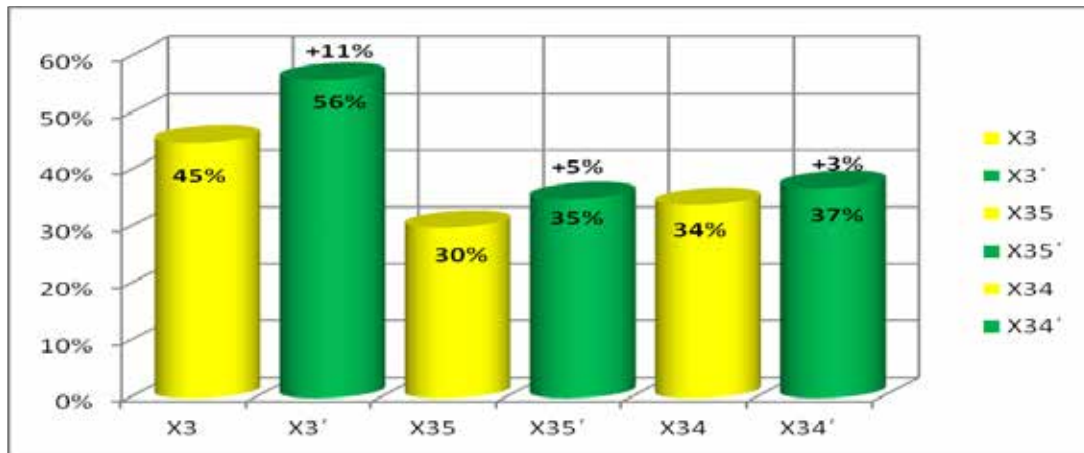


Рис. 5. Умови, за яких забезпечується максимальна конкурентоспроможність регіону

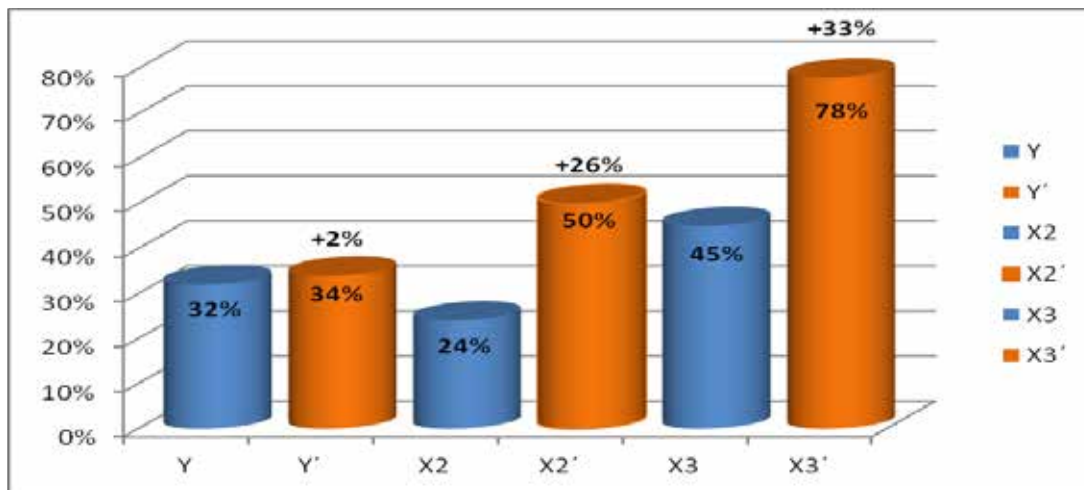


Рис. 6. Умови забезпечення найкращого загального економічного стану регіону

активності зросте на 26% (X2 повинен збільшитися з 24% до 50%), як показано на рис. 5.

3) Як видно з діаграми на рис. 6, показник економічної активності регіону досягне свого максимуму (X2 збільшиться з 24% до 100%), якщо інноваційна та інвестиційна діяльність регіону зросте на 4% (X3 має збільшитися із 45% до 49%), що призведе до підвищення конкурентоспроможності на 5% (Y збільшиться з 31 до 36%).

4) Інноваційно-інвестиційна активність регіону досягне свого максимуму (X3 збільшиться із 45% до 100%), показник економічної активності повинен збільшитися на 38% (X2 має зрости з 24% до 62%), що призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності на 22% (Y зросте з 31% до 53%), як показано на рис. 7.

5) Якщо показник «Прийняття в експлуатацію загальної площі житла на 1000 жителів за регіонами» досягає максимуму (X17 збільшується з 29% до 100%), то загальний економічний стан регіону зросте на 51% (X1 збільшиться з 30% до 81%). Якщо показник «Роздрібна торгівля» досягне свого максимуму (X21 зросте з 33% до

100%), то рівень економічної активності в регіоні зросте на 27% (X2 зросте з 24% до 51%).

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Навряд чи можна сказати, що сьогодні існує один-два заходи, які можуть значно підвищити конкурентоспроможність країни, а тому лише комплекс таких заходів може призвести до значних позитивних результатів. Ресурси країни обмежені з різних параметрів та причин, включаючи недостатнє фінансування, тимчасові ресурси тощо.

Упровадження інноваційних технологічних процесів, загальне збільшення обсягу інноваційної продукції, а також поліпшення економічної ситуації відіграють найважливішу роль у забезпеченні виконання вимог до конкурентоспроможності країни. Ті самі принципи повинні застосовуватися не лише до країни, а й до кожного з регіонів.

У наших майбутніх дослідженнях планується застосовувати інші структурні алгоритми навчання, а також використовувати динамічний підхід Байєсівської мережі з метою відстеження конкурентоспроможності країни за різні проміжки часу.

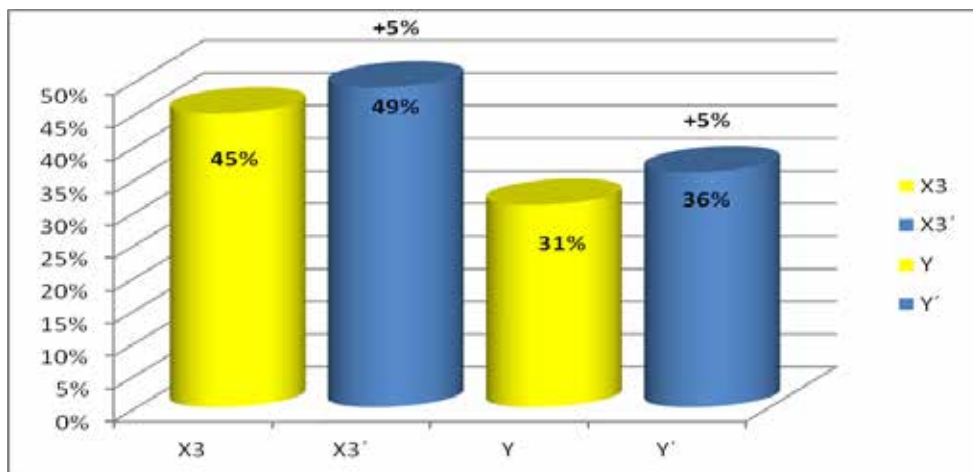


Рис. 7. Умови забезпечення найкращого розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності в регіоні

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Неаполітан Р.Е. Навчання байєсівських мереж. Нью-Джерсі : Pearson Prentice Hall, 2004.
2. Каяальп М., Купер Г.Ф. Байєсівська метрика оцінювання мережі, що ґрунтується на глобально-однорідних пріорах параметрів. 2002. С. 251–258.
3. Кярульф Л., Гааг С. дер. Зробити обчислювальний аналіз обчислювально ефективним. *Невизначеність у мистецькій розвідці* : матеріали Шістнадцятої конференції (UAI-2000). Сан-Франциско : Morgan Kaufmann, 2000. С. 317–325.
4. Купер Г.Ф., Герсковіц Е. Байєсовий метод індукції ймовірнісних мереж з даних. *Машинне навчання*. 1992. № 9. С. 309–347.
5. Ченг Дж., Друздзель М.Дж. AIS-BN: Алгоритм відбору проб адаптивної важливості для доказового обґрунтування у великих байєсівських мережах. *Журнал досліджень штучного інтелекту (JAIR)*. 2000. Vol. 13. С. 155–188.

#### REFERENCES:

1. R. E. Neapolitan. "Learning Bayesian Networks", Pearson Prentice Hall. New Jersey, 2004.
2. M. Kayaalp, and G. F. Cooper. "A Bayesian Network Scoring Metric That Is Based on Globally Uniform Parameter Priors. 2002. Pp. 251–258.
3. U. Kjærulff and L. C. van der Gaag. "Making sensitivity analysis computationally efficient". In *Uncertainty in Artificial Intelligence: Proceedings of the Sixteenth Conference (UAI-2000)*. 2000. Pp. 317–325. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann Publishers.
4. G. F. Cooper and E. Herskovits. "A Bayesian method for the induction of probabilistic networks from data". *Machine Learning* 9, 1992, pp. 309–347.
5. J. Cheng and M. J. Druzdzel. "AIS-BN: An Adaptive Importance Sampling Algorithm for Evidential Reasoning in Large Bayesian Networks". *Journal of Artificial Intelligence Research (JAIR)*, Vol. 13, 2000, pp. 155–188.

УДК 332.142(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-11>

## ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРИРОДНОГО ДОВКІЛЛЯ

### MAIN PROVISIONS OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF ENVIRONMENTAL PROTECTION

**Сенишин О.С.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка

**Senyshyn Oksana**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Management Department,  
Ivan Franko National University of Lviv

*У статті досліджено основні положення та напрями державної політики у сфері охорони природного довкілля в Україні. Автором визначено, що основною ціллю державної політики у сфері охорони природного довкілля є поліпшення якості життя за умови оптимального використання та відтворення природних ресурсів. Подано два напрями реалізації державної політики у сфері охорони природного довкілля: через виконання спеціально розроблених екологічних програм або планів дій та через інтегрування екологічного складника у загальні програми розвитку країни. Запропоновано систематизувати перелік економічних інструментів управління природокористуванням із виділенням трьох загальних типів: примусово-обмежувальних, які примушують природокористувачів дотримуватися природоохоронних вимог і вживати природоохоронних заходів; стимулюючих, що спонукають природокористувачів до захисту природи, та підтримуючих, дія яких спрямована на підтримання природокористувачів у ході здійснення ними природоохоронних заходів.*

**Ключові слова:** охорона природного довкілля, державна політика у сфері охорони природного довкілля, екологічна безпека, державне цільове програмування, система екологічного законодавства.

*В статье исследованы основные положения и направления государственной политики в сфере охраны окружающей природной среды в Украине. Автором определено, что основной целью государственной политики в сфере охраны окружающей природной среды является улучшение качества жизни при оптимальном использовании и воспроизводстве природных ресурсов. Подано два направления реализации государственной политики в сфере охраны окружающей природной среды: выполнение специально разработанных экологических программ или планов действий и интеграция экологической составляющей в общие программы развития страны. Предложено систематизировать перечень экономических инструментов управления природопользованием с выделением трех общих типов: принудительно-ограничительных, которые заставляют природопользователей соблюдать природоохранные требования и проводить природоохранные мероприятия; стимулирующих, побуждающих природопользователей к защите природы, и поддерживающих, действие которых направлено на поддержание природопользователей в ходе осуществления ими природоохранных мероприятий.*

**Ключевые слова:** охрана природной среды, государственная политика в сфере охраны окружающей природной среды, экологическая безопасность, государственное целевое программирование, система экологического законодательства.

*In the scientific article the directions of the state policy in the sphere of environmental protection in Ukraine are investigated. It is determined by the author that the main goal of the state policy in the sphere of environmental protection is to improve the quality of life with the optimal use and reproduction of natural resources. It is also determined that the state policy in the sphere of environmental protection is a complex of means and measures directed by society and the state for the rational use, reproduction and protection of natural resources. It is stated that state policy in the sphere of environmental protection is implemented both through the implementation of specially designed environmental programs or action plans, and through the integration of the environmental component into the general development programs of the country. Two directions of implementation of the state policy in the sphere of environmental protection are presented: through the implementation of specially developed environmental programs*

or action plans and through the integration of the environmental component into the general development programs of the country. It is proposed to systematize the list of economic instruments of environmental management with the identification of three general types: compulsory-restrictive, which force environmental users to comply with environmental requirements and take environmental measures; stimulating that encourage nature users to protect nature and supportive actions aimed at supporting nature users in the course of their conservation activities. It is determined that the main directions of state policy in the sphere of environmental protection should be acceptable forms of utilization of environmental protection potential on the basis of planning, stimulation and control by the state and application of regulatory legal aspects, creation and implementation of environmentally compatible technologies, environmental expertise and monitoring, fostering attitude to nature, etc. It is also determined that the main tasks of forming the state environmental policy of Ukraine is the creation of a new system of environmental legislation and the formation of a state mechanism to ensure compliance with legal environmental requirements and their implementation in the environmental legislation of the European Union.

**Key words:** environmental protection, state policy in the sphere of environmental protection, environmental safety, state targeted programming, system of environmental legislation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематика безпеки навколишнього природного середовища притаманна кожній державі світу, зокрема в Україні ці проблеми мають національний рівень сприйняття й актуальності. Ускладнення екологічної ситуації в державі пов'язане з умовами глибокого фізичного і морального зношення основних виробничих фондів, значної територіальної концентрації енергомістких виробництв, використанням застарілих технологій та відсутністю дієвих екологічних нормативів і механізмів їх упровадження. За таких умов склалася надмірна кількість екологічно небезпечних виробництв із застарілим і неефективним природоохоронним обладнанням. Відсутність ефективних економічних механізмів та інструментів управління екологічною безпекою як на державному, так і на регіональному рівні значно загострює проблему забезпечення екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища.

У Конституції України відзначається, що забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території країни є обов'язком держави. Саме держава визначає допустимі форми використання природоохоронного потенціалу на основі планування, стимулювання та контролю. У сучасних умовах суспільного розвитку серед пріоритетів національних інтересів України особливо виділяється забезпечення екологічно та техногенно безпечних умов життєдіяльності громадян і суспільства, збереження та відновлення навколишнього природного середовища.

Від вирішення державних екологічних проблем певною мірою залежить соціально-економічна стабільність в Україні. Для реалізації державної екологічної політики використовуються законодавчо-правовий, управлінський, економічний, громадсько-просвітницький механізми. За загальної спрямованості державної стратегії переходу на засади сталого розвитку особливої актуальності набуває управління охороною природного довкілля, раціональним використанням природних ресурсів та безпекою життєдіяль-

ності людини. У зв'язку із цим в умовах трансформації економічної системи виникає потреба у розробленні нової державної екополітики на різних рівнях управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню проблем охорони природного довкілля, екологозбалансованого природокористування на державному рівні присвячено роботи: В. Геєця, Л. Гринів, Б. Данилишина, А. Качинського, В. Кравціва, Л. Мельник, Ю. Туниці, М. Хвесика, Є. Хлобистова та ін. Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, ефективного використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки розроблено відповідно до статті 16 Конституції України, якою визначено, що забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи та збереження генофонду Українського народу є обов'язком держави [1].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою наукової праці є дослідження основних положень та напрямів державної політики у сфері охорони природного довкілля в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У 1991 р. Верховна Рада України прийняла перший екологічний Закон «Про охорону навколишнього природного середовища», який визначив правові, економічні й соціальні основи організації охорони навколишнього природного середовища на користь нинішнього і прийдешніх поколінь.

У преамбулі та статті 1 цього Закону сформульовано мету і завдання державної політики України у галузі охорони довкілля, що передбачають проведення такої політики, яка була б спрямована на збереження безпечного для існування живої і неживої природи навколишнього середовища, захист життя та здоров'я населення від негативної дії, зумовленої забрудненням довкілля, досягнення гармонійної взаємодії суспільства і природи, охорону, раціональне використання та



відтворення природних ресурсів. Сприяти досягненню цієї мети покликане екологічне законодавство, до завдань якого належать регулювання суспільних відносин, пов'язаних з об'єктами правової охорони, до яких відносяться всі компоненти навколишнього природного середовища й уся сукупність природних ресурсів [2].

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» є рамковим законом, на основі якого почалося розроблення екологічного законодавства держави, структура якого має такий вигляд (рис. 1).

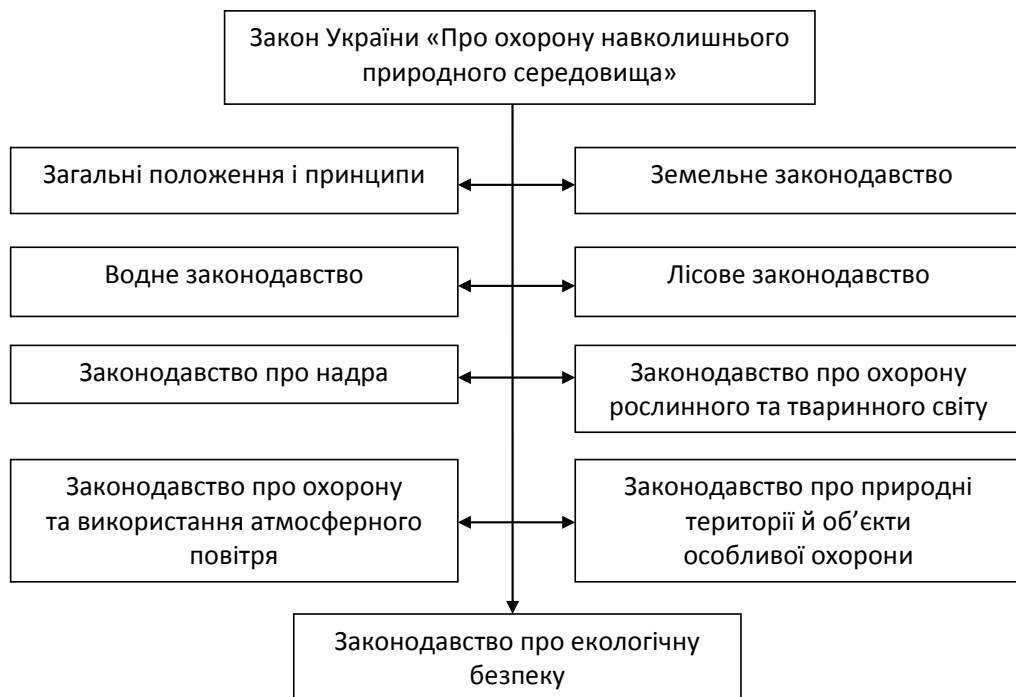
Формування засад державної політики у сфері охорони природного довкілля та її розвиток в Україні відбувалися з урахуванням соціально-економічної ситуації в державі та реального стану національної економіки, яка знаходилася в глибокій кризі.

Основними принципами формування державних цільових програм охорони природного довкілля є:

- пріоритет охорони життя і здоров'я людини, науково обґрунтоване сполучення соціальних, екологічних та економічних інтересів;
- урахування природно-кліматичних і територіальних особливостей, взаємовпливу компонентів природного середовища;
- системний підхід до розв'язання природоохоронних проблем на основі цільових програм усіх рівнів, їх коригування та адаптації;
- сполучення бюджетного і позабюджетного фінансування, відбір проектів для пільгового фінансування на основі комплексу виробничих, екологічних критеріїв, інноваційної значущості;

– економічна та адміністративна відповідальність виконавців за терміни і якість виконання заходів програм.

Після проголошення незалежності економіка України централізовано будувалася з величезними структурними диспропорціями. Неefективна економічна система створювала умови для нераціонального використання природних ресурсів та надмірного споживання енергії, не враховувала вартості природних ресурсів, не заохочувала до їх збереження та заощадливого використання й була орієнтована лише на збільшення виробництва екстенсивним шляхом і валові показники. Диспропорції в розвитку національної економічної системи протягом тривалого часу за умов командно-адміністративної системи призвели до того, що рівень техногенного навантаження на природне середовище в Україні донині перевищує аналогічний показник розвинутих держав у чотири-п'ять разів. У структурі промислового сектору значна частка належить хімічним, металургійним та гірничодобувним підприємствам. Використання застарілих технологій та обладнання, вкрай висока концентрація потенційно небезпечних об'єктів в окремих регіонах, велике зношення технічних фондів підприємств зумовлюють значну ймовірність виникнення великих аварій і катастроф із непередбачуваними для природного довкілля наслідками. Економіка України щорічно втрачає до 10% валового внутрішнього продукту (ВВП) у вигляді зменшення продуктивності основних фондів, нераціонального використання природних і людських ресурсів [3; 4]. Така ситуація потребує адекватного комплексного підходу.



**Рис. 1. Структура розроблення екологічного законодавства України**

Джерело: розробка автора

Варто зауважити, що до 1998 р. основними напрямами розв'язання природоохоронних проблем в Україні були:

- формування механізму плати за використання природних ресурсів;
- інтеграція екологічної політики в стратегію соціально-економічних реформ;
- розроблення природоохоронних програм та проектів у пріоритетних напрямах;
- створення умов і можливостей для розширення внутрішнього та зовнішнього інвестування у природоохоронну галузь.

У 1998 р. на підставі аналізу причин, що призвели до складної екологічної ситуації в Україні за переходу до ринкової економіки та глибокої економічної кризи, практично завершене формування основ сучасної екологічної політики,

яка відповідає внутрішнім потребам і знаходиться в руслі загальноєвропейського природоохоронного процесу.

Сьогодні Україна має на меті прискорення соціально-економічного зростання, вирівнювання економічного розвитку та інтеграцію до Європейського Союзу. Розвиток економіки відбувається шляхом переходу новітніх інституцій, зв'язків, відносин до таких, що відповідають новим соціально-економічним перетворенням [5; 6]. Цілі та пріоритети екологічної політики України узагальнено на рис. 2.

Окрім того, під час формування та реалізації державних цільових програм у сфері охорони природного довкілля та раціонального природокористування потрібно враховувати принципи охорони навколишнього природного середовища,

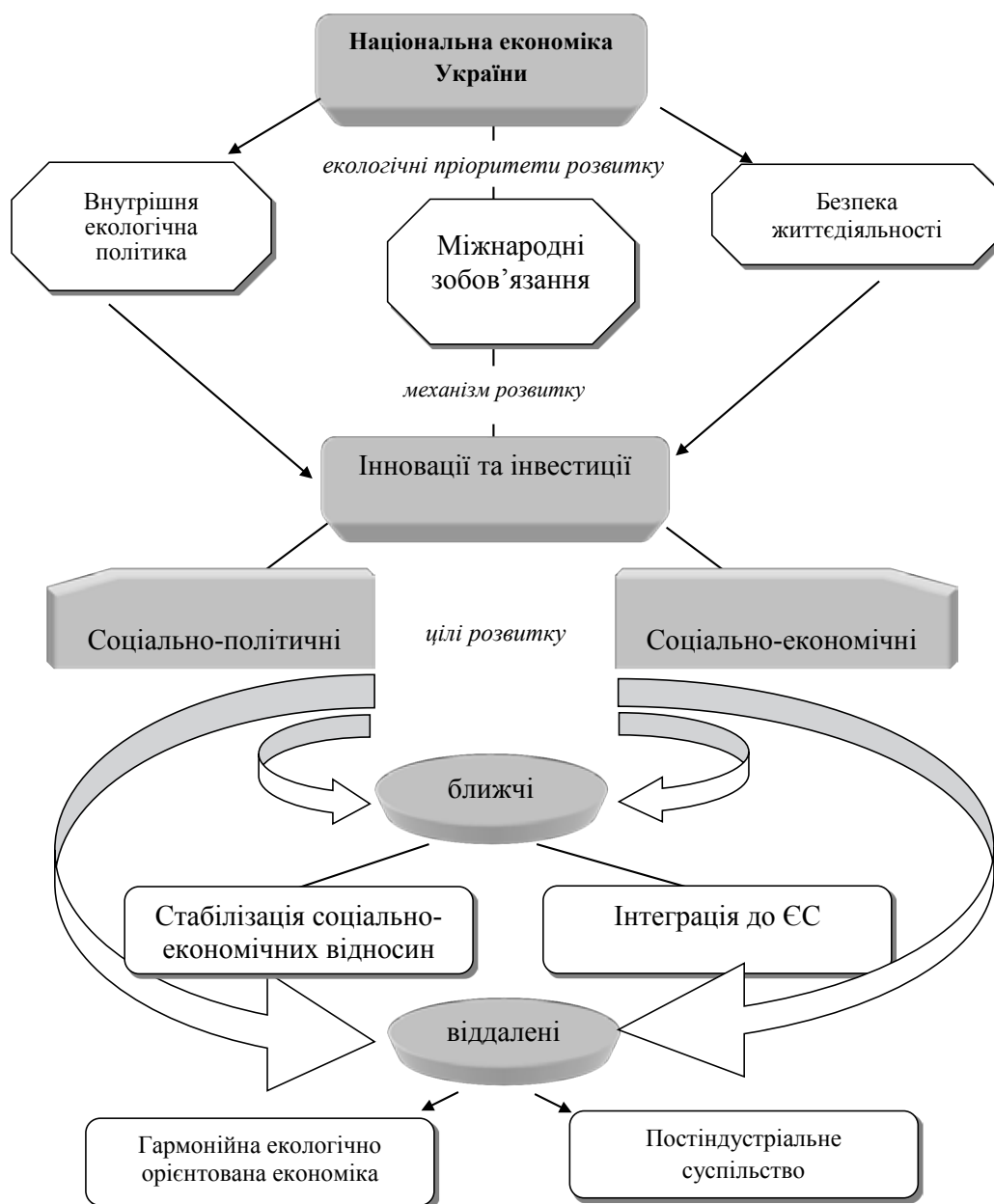


Рис. 2. Цілі та пріоритети екологічної політики України [6]

основними з яких, відповідно до Закону України «Про охорону навколишнього середовища» [2], є:

1) пріоритетність вимог екологічної безпеки, обов'язковість додержання екологічних стандартів, нормативів і лімітів використання природних ресурсів під час здійснення господарської, управлінської та іншої діяльності;

2) гарантування екологічно безпечного середовища для життя та здоров'я людей;

3) запобіжний характер заходів з охорони навколишнього природного середовища;

4) екологізація матеріального виробництва на засадах комплексності рішень із питань охорони навколишнього середовища, використання та відтворення відновлюваних природних ресурсів, широкого впровадження новітніх технологій;

5) збереження просторової та видової різноманітності й цілісності природних об'єктів і комплексів;

6) науково обґрунтоване узгодження екологічних, економічних і соціальних інтересів суспільства на підставі поєднання міждисциплінарних знань екологічних і технічних наук та прогнозування стану навколишнього природного середовища;

7) обов'язковість екологічної експертизи;

8) гласність і демократизм у прийнятті рішень, реалізація яких впливає на стан навколишнього природного середовища, формування у населення екологічного світогляду;

9) науково обґрунтоване нормування впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище;

10) безплатність загального та платність спеціального використання природних ресурсів для господарської діяльності;

11) стягнення плати за забруднення навколишнього природного середовища та псування якості природних ресурсів, компенсація шкоди, заподіяної порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища;

12) вирішення питань охорони навколишнього природного середовища та використання природних ресурсів з урахуванням міри антропогенної змінності території, сукупної дії чинників, що негативно впливають на екологічну обстановку;

13) поєднання заходів щодо стимулювання охорони й відповідальності за псування навколишнього середовища;

14) вирішення проблем охорони навколишнього природного середовища на засаді широкого міжнародного співробітництва.

Основною ціллю державної політики у сфері охорони природного довкілля є поліпшення якості життя за умови оптимального використання та відтворення природних ресурсів. Екологічна політика має узгоджувати соціальні, економічні та екологічні завдання суспільства як основу вирішення проблеми глобальної екологічної кризи.

Завдання державної політики у сфері охорони природного довкілля на найближчий час матимуть подвійну спрямованість. По-перше, вдосконалення на інституційному та технологічному рівнях мають перебороти негативні тенденції розвитку виробничого комплексу, враховуючи необхідність значного зменшення ресурсо- та енерговитрат. По-друге, необхідно забезпечити таку систему управління й технологічної підтримки, яка б не дала можливості посилити техногенний тиск на довкілля тоді, коли виробництво подолає кризу та почне ритмічно функціонувати.

На основі вищесказаного вважаємо, що державна політика у сфері охорони природного довкілля – це комплекс засобів та заходів, спрямованих суспільством і державою на раціональне використання, відтворення та охорону природних ресурсів (землі, надр, поверхневих та підземних вод, атмосферного повітря, лісів, тваринного і рослинного світу та природних ресурсів територіальних вод, континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони України), поводження з відходами, небезпечними хімічними речовинами, пестицидами та агрохімікатами, екологічної та в межах своєї компетенції радіаційної безпеки, на розвиток мінерально-сировинної бази, заповідної справи, формування, збереження та використання екологічної мережі, геологічного вивчення надр.

Державна політика у сфері охорони природного довкілля реалізується як через виконання спеціально розроблених екологічних програм або планів дій, так і через інтегрування екологічного складника у загальні програми розвитку країни. Державні програми у сфері охорони природного довкілля, раціонального природо-користування є різновидом державних цільових програм, правові засади розроблення, затвердження та виконання яких закріплені Законом України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 [7]. Метою державних екологічних програм, як закріплено у статті 3 цього Закону, є «здійснення загальнодержавних природоохоронних заходів, запобігання катастрофам екологічного характеру та ліквідація їх наслідків».

Базова методологія розроблення і реалізації державної політики у сфері охорони природного довкілля ґрунтується на таких підходах:

– екосистемному (біотичному), який гарантує збереження і відтворення навколишнього природного середовища та його екосистем;

– інтеграційному, що має забезпечити процес інтеграції екологічних вимог (аспектів) у всі сфери життєдіяльності;

– системному, тобто системній цілісності і взаємозв'язку розроблення й реалізації екологічної політики;

– комплексному, що дає можливість запобігти конфліктам інтересів під час підготовки й реалізації рішень, полегшити процеси їх погодження.

У методологічному плані розроблення цільових програм має базуватися на науково обґрунтованих методичних підходах і відповідати нормативно встановленим вимогам правового поля України. Одним із визначних елементів методологічної основи державного програмування, зокрема й у сфері природокористування, є *принципи формування та реалізації державних цільових програм*. Ними, відповідно до Закону України «Про державне прогнозування та розробку програм економічного і соціального розвитку України», є [8]:

– принцип цілісності, який забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного, соціального та екологічного розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди і на більш тривалий період;

– принцип об'єктивності, який полягає у тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку розробляються на основі даних органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері економічного, соціального та екологічного розвитку, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних з офіційних видань Національного банку України;

– принцип науковості, який забезпечується розробленням прогнозних і програмних документів економічного, соціального та екологічного розвитку на науковій основі, постійним удосконаленням методології та використанням світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку;

– принцип гласності, який полягає у тому, що прогнозні та програмні документи економічного, соціального та екологічного розвитку є доступними для громадськості. Інформування про цілі, пріоритети та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;

– принцип самостійності, який полягає у тому, що місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного, соціального та екологічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення програм економічного, соціального та екологічного розвитку забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

– принцип рівності, який полягає у дотриманні прав та врахуванні інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності;

– принцип дотримання загальнодержавних інтересів, який полягає у тому, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогнозних і програмних документів економічного, соціального та екологічного розвитку виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічно-екологічної політики та економічної безпеки держави.

Даний перелік принципів є неповним, оскільки в ньому не враховано принцип розумної достатності, який гарантуватиме використання цільових програм лише тоді, коли застосування інших механізмів не принесе результату, та принципу гнучкості, котрий забезпечує можливість посилення чи послаблення інструментів державного впливу на ситуацію залежно від обставин.

Методичні та регуляторні засади державного програмування, зокрема у сфері природокористування, подаються і в «Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання», «Методиці оцінки ефективності реалізації природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм», «Методичних рекомендаціях щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм» [9].

Основними напрямками державної політики у сфері охорони природного довкілля мають стати допустимі форми використання природоохоронного потенціалу на основі планування, стимулювання та контролю з боку держави і застосування нормативно-правових аспектів, створення й упровадження екологічно сумісних технологій, екологічної експертизи та моніторингу, гласності, виховання бережливого ставлення до природи тощо.

У реалізації державної політики у сфері охорони природного довкілля вчені виділяють три основні рівні: глобальний, національний і локальний. Уважаємо за необхідне виокремити такі рівні здійснення екологічної політики: локальний – рівень підприємства (організації); місцевий – рівень адміністративного району, міста; регіональний – рівень області; субнаціональний – рівень кількох областей; національний – рівень держави; міждержавний – рівень кількох держав; планетарний (глобальний) – рівень планети.

Надзвичайно важливо, щоб прийняття та запровадження державної політики у сфері охорони природного довкілля здійснювалося з дотриманням екологічних, соціальних, гуманітарних, власне еколого-правових принципів збереження, відтворення та поліпшення навколишнього природного середовища, безпечного і сприятливого для здоров'я та життя громадян України. Методичні засади державного та регіонального програмування у сфері природокористування можна також розглядати

з боку принципів програмно-цільового управління. Спрямованість у майбутнє, цільова орієнтація, динамічність і локальна централізація управління – найважливіші характеристики програмно-цільового управління, органічно пов'язані з комплексним, системним підходом до аналізу поведінки керованого об'єкта, а також до процесу прийняття і здійснення управлінського рішення.

Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» визначає основні інструменти реалізації національної екологічної політики, серед яких [10]: 1) міжсекторальне партнерство та залучення зацікавлених сторін; 2) оцінка впливу стратегій, програм, планів на стан навколишнього середовища; 3) удосконалення дозвільної системи у сфері охорони навколишнього природного середовища; 4) екологічна експертиза та оцінка впливу на стан навколишнього природного середовища; 5) екологічний аудит та системи екологічного управління; 6) екологічне страхування; 7) технічне регулювання та стандартизація у сфері охорони навколишнього природного середовища і забезпечення екологічної безпеки; 8) законодавство у сфері охорони навколишнього природного середовища; 9) освітнє та наукове забезпечення формування й реалізації національної екологічної політики; 10) економічні та фінансові механізми; моніторинг стану довкілля і контроль у сфері охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки; 11) міжнародне співробітництво у сфері охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки.

Більшість із цих інструментів має під собою вже закріплену законодавчу базу, зокрема чинними є закони України «Про екологічну експертизу», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про екологічний аудит», «Про екологічне страхування».

Загальний перелік економічних інструментів управління природокористуванням пропонуємо систематизувати з виділенням трьох загальних типів:

*перший* – примусово-обмежувальні, тобто такі, які примушують природокористувачів дотримуватися природоохоронних вимог і вживати природоохоронних заходів; *другий* – стимулюючі, тобто інструменти, що спонукають природокористувачів до захисту природи; *третій* – підтримуючі, дія яких спрямована на підтримання природокористувачів у ході здійснення ними природоохоронних заходів.

Застосування інструментів другого і третього типів має забезпечувати більш сприятливі умови для природозбереження, оскільки метою є сприяння впровадженню енерго-, ресурсоощадних технологій, безпечних методів господарювання тощо. Очевидно, що всі існуючі сьогодні економічні методи та інструменти управління природокористуванням спрямовані на його раціона-

лізацію, охорону довкілля виходячи з існуючого рівня розвитку суспільного виробництва.

Застосування економічних методів управління природокористуванням має спрямовуватися на узгодження еколого-економічних інтересів суб'єктів на різних рівнях економічної системи, оскільки дає змогу поєднати завдання раціонального природокористування та охорони довкілля із власне економічними (комерційними) цілями. Проте ми вважаємо, що застосування адміністративних методів є у цьому контексті первинним (базовим) елементом узгодження еколого-економічних інтересів, оскільки вони регламентують безпосередньо розмір природокористування та здебільшого визначають його якість. Тому механізм управління природокористуванням має поєднувати як економічні, так і адміністративні методи управління, конкретний склад яких залежить від поточних цілей та умов дії такого механізму. Більше того, обґрунтована система спеціальних методів та регуляторів дає змогу досягти не лише стану узгодженості, синхронізації різнорівневих інтересів щодо виробництва та раціоналізації природокористування, а й такого рівня господарської діяльності, за якого раціональне природокористування є рівнозначною метою чи завданням серед усіх виробничих завдань підприємства.

Слід відзначити, що важливим інструментом для вимірювання природних ресурсів, необхідних людській популяції для одержання ресурсів, які вона споживає, а також ресурсів, необхідних для поглинання відходів, які утворюються в процесі споживання цих ресурсів, є екологічний слід. Екологічний слід являє собою міру споживання природних ресурсів та послуг біосфери.

Не менш важливим інструментом раціонального використання природних ресурсів, дотримання обов'язкових норм, правил, вимог до охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки є екологічне нормування.

Екологічне нормування – це діяльність спеціально уповноважених державних органів у галузі охорони навколишнього природного середовища, інших центральних органів виконавчої влади щодо розроблення та затвердження меж допустимого впливу на довкілля хімічного забруднення, фізичних, біологічних та інших шкідливих чинників, що походять від стаціонарних та пересувних джерел, а також меж використання природних ресурсів та дозволенних природо-перетворюючих заходів.

До екологічних нормативів передусім належать нормативи гранично допустимих викидів (ГДВ) в атмосферне повітря та гранично допустимих скидів (ГДС) у воду та ґрунти забруднюючих хімічних речовин, а також гранично допустимих рівнів (ГДР) фізичних чинників, зокрема шуму, вібрації, іонізуючого випромінювання (радіації), електромагнітних факторів, а також шкідливих біологічних факторів, тобто будь-яких

чинників біотичного походження (віруси, бактерії, грибки, токсини, чинники біохімічної дії, генетично модифіковані організми тощо), що здатні спричиняти масові захворювання людей, тварин, рослин, можуть призвести до погіршення стану довкілля, заповдіання значних економічних збитків, погіршення умов життєдіяльності населення. Ці нормативи є індивідуальними і встановлюються розрахунковим шляхом для кожного стаціонарного джерела можливих викидів, скидів чи інших негативних впливів на довкілля, а також для типів устаткування чи пересувних джерел.

Окрім нормативів ГДВ, ГДС, ГДР, до екологічних нормативів, згідно зі статтею 33 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [2], належать також нормативи використання природних ресурсів.

Екологічні нормативи розробляються і вводяться в дію спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі охорони навколишнього природного середовища та іншими уповноваженими на те державними органами відповідно до законодавства України. Ці ж органи контролюють дотримання відповідних нормативів.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, процес державного цільового програмування у сфері охорони природного довкілля та раціонального природокористування передбачає розроблення програм розвитку природоохоронної сфери держави, регіонів, а також міжгалузевих комплексів. Результатом програмування є державна екологічна програма, яку слід розглядати як комплекс ієрархічно впорядкованих цілей, завдань, засобів їх досягнення, забезпечений цільовим фінансуванням і належною правовою, нормативною базою.

Питання охорони навколишнього природного середовища та раціонального природокористування має бути пріоритетом громадськості, місцевих громад. Громадське екологічне управління визначене в Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» як управління громадських об'єднань у сфері охорони навколишнього природного середовища з набором відповідних повноважень. Домінуючу концепцію громадського управління слід спрямувати на гармонізацію взаємодії суспільства і природи з визначенням спільної відповідальності держави й суспільства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254/95-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2019).
2. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 11.11.2019).
3. Гринів Л.С. Екологічна економіка : навчальний посібник. Львів : Магнолія–2006, 2009. 380 с.
4. Мельник Л.Г. Екологічна економіка : підручник. Суми : Університетська книга, 2003. 346 с.
5. Про концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 21 лютого 2002 р. № 228-IV. *Урядовий кур'єр*. 2002. № 236.
6. Програма інтеграції України до Європейського союзу в галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки / за ред. В.Я. Шевчука. Київ, 1999. 16 с.
7. Про державні цільові програми : Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15> (дата звернення: 07.12.2019).
8. Про державне прогнозування та розробку програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 11.12.2019).
9. Методика оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм : Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України від 15 жовтня 2012 р. № 491. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12> (дата звернення: 10.12.2019).
10. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики до 2020 року : Закон України від 21 грудня 2010 р. № 2818-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17> (дата звернення: 12.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Konstytucija Ukrainy 1996 (Verkhovna Rada Ukrainy). *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua> (accessed 19 November 2019).
2. Zakon pro okhoronu navkolyshnjogho pryrodnogho seredovyssha 1991 (Verkhovna Rada Ukrainy). *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (accessed 11 November 2019).
3. Hryniv, L. S. (2009). *Ekolohichna ekonomika* [Ecological Economics]. Lviv: Mahnoliia–2006. (in Ukrainian)
4. Melnyk, L. H. (2003). *Ekolohichna ekonomika*. [Ecological Economics]. Sumy: Universytetska knyha. (in Ukrainian)
5. Zakon pro koncepciju Zaghaljnoderzhavnoji prohramy adaptaciji zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva Jevropejskogho Sojuzu 2002. *Urjadovyj kur'jer*. 2002. № 236.
6. Prohrama intehraciji Ukrainy do Jevropejskogho sojuzu v ghaluzi okhorony dovkillja, vykorystannja pryrodnikh resursiv ta zabezpechennja ekolohichnoji bezpeky 1999. Kyjiv.

7. Zakon pro derzhavni tsilovi prohramy 2004 (Verkhovna Rada Ukrainy). *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-1/> (accessed 7 Desember 2019).

8. Zakon pro derzhavne prohnozuvannja ta rozrobku proghram ekonomichnogho i socialjnogho rozvytku Ukrainy 2000 (Verkhovna Rada Ukrainy). *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (accessed 11 Desember 2019).

9. Metodyka otsinky efektyvnosti realizatsii rehionalnykh pryrodookhoronnykh ta derzhavnykh (zahal-noderzhavnykh) tsilovykh ekolohichnykh proghram 2012 (Ministerstvo ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy). *Ofitsiyni sait Ministerstva ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy*. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12/> (accessed 10 Desember 2019).

10. Zakon pro osnovni zasady (stratehiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky do 2020 roku 2010 (Verkhovna Rada Ukrainy). *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17> (accessed 12 Desember 2019).

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАХУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

### FEATURES OF INSURANCE OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE

**Січка І.І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туристичної інфраструктури  
та готельно-ресторанного господарства,  
Ужгородський національний університет

**Sichka Ivan**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Tourism Infrastructure  
and hotel and restaurant business,  
Uzhhorod National University

*У статті охарактеризовано специфіку страхування готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Встановлено, що готельно-ресторанний бізнес – один із найбільш ризикованих у всьому світі, оскільки передбачає низку складних технологічних процесів зберігання продуктів та приготування страв і насамперед якісного обслуговування клієнтів. Досліджено, що ризики, які впливають на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу та забезпечуються страховим захистом, поділяють на загальні (вогневі ризики, які в міжнародній класифікації мають назву FLEXA, та технічні ризики) і специфічні (ризик цивільної відповідальності підприємства перед споживачами послуг). У топ-10 страхових компаній у сфері туризму за рейтингом Форіншурера потрапили «PZU Україна», ETC, VUSO, СГ «ТАС», «Укрфінстрах», ARX, «Універсальна», «ІНГО Україна», «УНІКА», «Оранта».*

**Ключові слова:** страхування, страховий ринок, готельно-ресторанний бізнес, туризм, страхова компанія.

*В статті охарактеризована специфіка страхування гостинично-ресторанного бізнесу в Україні. Установлено, що гостинично-ресторанний бізнес – один із самих ризикованих во всем мире, поскольку предусматривает ряд сложных технологических процессов хранения продуктов и приготовления блюд и прежде всего качественного обслуживания клиентов. Доказано, что риски, которые влияют на деятельность предприятий гостиничного бизнеса и обеспечиваются страховой защитой, разделяют на общие (огневые риски, которые в международной классификации называются FLEXA, и технические риски) и специфические (риск гражданской ответственности предприятия перед потребителями услуг). В топ-10 страховых компаний в сфере туризма по рейтингу Фориншурера попали «PZU Украина», ETC, VUSO, СГ «ТАС», «Укрфінстрах», ARX, «Універсальна», «ІНГО Україна», «УНІКА», «Оранта».*

**Ключевые слова:** страхование, страховой рынок, гостинично-ресторанний бизнес, туризм, страховая компания.

*The hotel and restaurant business is undoubtedly one of the most risky in the world. After all, the owner of the hotel and restaurant company is responsible for the storage of products, the shelf life of which is sometimes limited to several hours, and for the safety of chefs in the kitchen, and for the health and property of guests of their institution. Of course, such a business needs reliable insurance protection, and on the eve of opening a hotel and restaurant business it is necessary to insure it from the greatest risks. The main thing is to entrust the protection of your property to a reliable insurance company. Therefore, the study of this topic is quite relevant. According to the National Commission for the State Regulation of Financial Services Markets, the insurance market is the second-largest capitalization among other non-banking financial markets. Gross insurance premiums collected by insurers during this period amounted to UAH 40 562 billion. (16.3% more than last year). It has been researched that the risks that affect the activities of the hotel business enterprises and provide insurance protection are divided into general (fire risks, which in the international classification are called "FLEXA" and technical risks) and specific (risk of civil liability of the enterprise to the consumers of services). PZU Ukraine, ETS, VUSO, TAS SG, Ukrfinstrakh, ARX, Universal, INGO of Ukraine, UNICA, Oranta are among the top 10 insurance companies in the tourism industry according to*



*the rating of Forinschurer. Risk insurance in the hotel business has become more popular with the development of the hotel industry in Ukraine and with the advent of international network operators. So, a prerequisite for signing a franchise agreement is comprehensive risk insurance. In Ukraine, expensive hotels located in large cities and resort areas are mainly insured. The need for insurance of 4-5\* hotels is dictated not only by the investments made in them, but also by the status of the institutions themselves. The popularity of hotel complex liability insurance for visitors for the quality of services provided is increasing, as is property and civil liability insurance as a result of conducting business activities.*

**Key words:** insurance, insurance market, hotel and restaurant business, tourism, insurance company.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Псування майна може не тільки негативно вплинути на фінансове становище юридичної особи, а й значно порушити налагоджену роботу підприємства. Також непередбачені ситуації можуть вплинути на роботу персоналу, призвести до вимушеного скорочення заробітної плати працівників (або затримки виплат заробітної плати), фатального зниження прибутку на підприємстві.

Готельно-ресторанний бізнес, безсумнівно, – один із найбільш ризикованих у всьому світі, адже власник готельно-ресторанного підприємства відповідає і за зберігання продуктів, термін придатності яких часом обмежується кількома годинами, і за безпеку кухарів на кухні, і за здоров'я та майно гостей свого закладу. Безумовно, такий бізнес потребує надійного страхового захисту, і напередодні відкриття готельно-ресторанного підприємства необхідно його застрахувати від найбільших ризиків, оскільки збиток, нанесений невеликому ресторану, може виявитися фатальним, тоді як великий заклад ще може спробувати знайти ресурси для покриття своїх збитків.

Страховання готельно-ресторанного бізнесу – вкрай важлива процедура, здатна захистити юридичну особу від великої кількості втрат. Головне – довірити захист свого майна надійній страховій компанії і вибрати відповідний специфіці ризиків страховий пакет, тому дослідження даної тематики є доволі актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню діяльності страхового ринку приділяють увагу багато вітчизняних учених, серед яких – А.М. Єрмошенко, В.Д. Базилевич, О.Д. Заруба, С.С. Осадець, К.С. Зайченко та ін. [4, с. 271].

Страховання туристичних ризиків висвітлено у праці Л.А. Чвертко та Т.А. Демченко. Авторами охарактеризовано систему послуг щодо забезпечення страхового захисту від ризикових ситуацій під час туристичної подорожі громадян, окреслено проблеми, що виникають при цьому, запропоновано шляхи їх розв'язання [10, с. 67].

Роль страхування у мінімізації впливу загроз на економічну безпеку суб'єктів господарської діяльності досліджували В.Н. Андрієнко та Р.В. Кобко. Авторами запропоновано матрицю «функціональні складники економічної безпеки –

об'єкт загроз – види страхування» з метою стабілізації стану системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [1, с. 76].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Однак залишається багато невирішених питань стосовно особливостей страхування готельно-ресторанного бізнесу, оскільки даний вид економічної діяльності пов'язаний із багатьма специфічними ризиками.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою даної роботи є дослідження особливостей страхування готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, ринок страхових послуг є другим за рівнем капіталізації серед інших небанківських фінансових ринків [5]. Розглянемо основні показники його діяльності у 2018 р. (табл. 1). Загальна кількість страхових компаній (СК) станом на 31.12.2018 становила 281.

Страховий ринок України в 2019 р. демонструє активну динаміку як кількісних, так і якісних показників. Обсяги валових страхових премій, зібраних страховиками за вказаний період, становили 40 562 млрд грн (на 16,3% більше порівняно з минулим роком) [9]. Загальна кількість страхових компаній в Україні станом на 30 вересня 2019 р. зменшилася на 51 і становила 234, із них СК «життя» – 23.

У топ-10 страхових компаній у сфері туризму за рейтингом Форіншурера потрапили «PZU Україна», ЕТС, VUSO, СГ «ТАС», «Укрфінстрах», АРХ, «Універсальна», «ІНГО Україна», «УНІКА», «Оранта» (табл. 2).

Усю сукупність ризиків, що впливають на діяльність підприємств туристичного бізнесу та забезпечуються страховим захистом, поділяють на загальні та специфічні [11, с. 80–81]. До загальних, на думку дослідників, слід віднести вогневі ризики, які в міжнародній класифікації мають назву FLEXA, та технічні ризики. Найбільш поширеними серед специфічних ризиків є ризик цивільної відповідальності підприємства перед споживачами послуг.

Страховання готельно-ресторанного бізнесу повинно бути комплексним. Під час ведення готельного бізнесу можна зіткнутися зі значною кількістю ризиків, які залишаються неза-

Таблиця 1

**Основні показники страхового ринку [5]**

Показники	Період (показники наростаючим підсумком із початку року)			
	I кв. 2018	II кв. 2018	III кв. 2018	IV кв. 2018
Кількість зареєстрованих страховиків	292	291	285	281
з них: компанії зі страхування життя	32	31	31	30
Кількість укладених договорів страхування (тис шт.)	47 377,4	100 041,8	153 312,5	201 077,5
Активи по балансу, млн грн	54 546,3	57 229,9	59 468,2	63 493,3
Активи, визначені ст. 31 Закону України «Про страхування», млн грн	34 871,4	36 231,2	38 297,4	40 666,5
Обсяг сплачених статутних капіталів, млн грн	12 363,7	12 471,7	12 565,8	12 636,6
Сформовані страхові резерви, млн грн	22 221,7	23 977,00	24 833,2	26 975,6
Валові страхові премії, млн грн, із них:	11 618,5	23 425,3	34 875,3	49 367,5
від страхувальників – фізичних осіб	4 026,8	8 570,2	13 392,0	18 431,0
від перестраховальників	3 678,6	7 155,9	10 063,1	13 588,4
Валові страхові виплати, млн грн, із них:	3 167,1	6 070,2	8 754,8	12 863,4
страхувальникам – фізичним особам	1 530,2	2 989,7	4 344,6	5 913,3
перестраховальникам	70,4	211,0	340,1	433,7
Рівень валових виплат, %	27,3	25,9	25,1	26,1
Чисті страхові премії (валові страхові премії за мінусом частки страхових премій, які сплачуються перестраховикам-резидентам), млн грн	8 119,0	16 746,8	25 388,5	34 424,3
Чисті страхові виплати (валові страхові виплати за мінусом частки страхових виплат, які компенсовані перестраховиками-резидентами), млн грн	3 099,6	5 862,9	8 467,0	12 432,6
Рівень чистих виплат, %	38,2	35,0	33,3	36,1
Обсяг страхових платежів, сплачених перестраховикам, млн грн	4 349,0	8 356,9	11 718,5	17 940,7
із них: перестраховикам-нерезидентам, млн грн	849,5	1 678,4	2 231,7	2 997,5

хищеними навіть за використання традиційного майнового страхування, і тільки використання комплексного страхування відповідальності дає змогу ефективно протистояти збиткам, які можуть виникнути в діяльності бізнесу [2, с. 75].

Таблиця 2

**Топ-10 страхових компаній у сфері туризму [9]**

Рейтинг	Назва	Премії
1	«PZU Україна»	218 682
2	ETC	161 491
3	VUSO	111 884
4	СГ «ТАС»	64 843
5	«Укрфінстрах»	45 550
6	ARX	38 689
7	«Універсальна»	36 192
8	«ІНГО Україна»	26 438
9	«УНІКА»	20 935
10	«Оранта»	17 668

Сучасний страховий захист може передбачати не тільки стандартний набір «ресторанних» ризиків (пожежа, витік, вибух газу, розможування холодильного обладнання та інші

специфічні ризики), а й страхування гостей ресторану від отруєння несвіжими або недоброякісними продуктами, від падіння з таці офіціанта тарілки гарячого супу на коліна відвідувача, від псування майна гостей у гардеробі, від падіння бурульок на автомобілі, припарковані на стоянці ресторану, і навіть від падіння самих гостей на слизькій підлозі закладу.

Оптимально, якщо страхова компанія має можливість запропонувати кожному власнику готельно-ресторанного закладу індивідуальну програму страхового обслуговування виходячи з виняткових потреб кожного конкретного підприємства. На основі аналізу виробничого процесу ресторану, кафе, особливостей займаного приміщення, охоронної і протипожежної безпеки, умов зберігання продуктів доцільно вибрати «страховий пакет ризиків».

Сьогодні на ринку страхових послуг представлена велика кількість компаній, що залучають потенційних клієнтів привабливими пропозиціями. На жаль, іноді ці привабливі пропозиції таять приховані і вельми невігідні умови страхування.

Страхування ризиків у готельному бізнесі стало більш затребуваним унаслідок розвитку в Україні готельного господарства і появи міжнародних готельних мереж. Так, обов'язковою

Таблиця 3

**Перелік страхових випадків для готельно-ресторанного бізнесу [6, с. 14]**

<b>Для готельного бізнесу страховики пропонують:</b>	<b>Для ресторанного бізнесу страховики пропонують:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– страхування майна;</li> <li>– страхування готельного бізнесу;</li> <li>– страхування транспортних засобів (КАСКО);</li> <li>– страхування електронного обладнання;</li> <li>– страхування збитків від перерви в комерційній діяльності;</li> <li>– добровільне медичне страхування персоналу підприємств і організацій;</li> <li>– страхування професійної відповідальності власника готельного бізнесу перед персоналом, робітниками, службовцями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– страхування майна;</li> <li>– страхування товарних запасів;</li> <li>– страхування електронного обладнання;</li> <li>– страхування збитків від перерви в комерційній діяльності;</li> <li>– добровільне медичне страхування персоналу підприємств і організацій;</li> <li>– страхування контейнерів</li> </ul>

умовою під час підписання договірної франшизи є комплексне страхування ризиків [3, с. 42].

В Україні переважно страхуються дорогі готелі, розташовані у великих містах і курортних зонах. Необхідність страхування готелів категорії 4–5 зірок продиктована не тільки вкладеними в них інвестиціями, а й статусністю самих закладів (табл. 3).

Підприємницька діяльність у сфері ресторанного і готельного бізнесу супроводжується значною кількістю ризиків, які є об'єктом комерційного страхування. Так, АСК «ІНГО Україна» має досвід страхування 3–5-зіркових готелів у Києві, Одесі та Харкові, причому не тільки майнового страхування, а й ексклюзивного, наприклад картинної галереї 5-зіркового готелю у м. Києві [6, с. 15].

АСК «ІНГО Україна» розробила й упровадила комплексну програму страхування готельного бізнесу. Програма містить у собі страхове покриття одразу за декількома видами страхування, а саме [7]:

- страхування цивільної відповідальності перед третіми особами (обов'язковий вид страхування);
- страхування цивільної відповідальності орендарів готельного комплексу;
- страхування майна готельного комплексу (у тому числі майна, що належить до комплексу: ресторанів, салонів краси, стоянок паркування та ін.);
- страхування життя і здоров'я туристів на час перебування в готелі;
- страхування збитків від перерви в діяльності готелю;
- страхування професійної відповідальності власника готельного бізнесу перед персоналом, робітниками, службовцями.

До програми включені особливі умови для клієнта, а саме:

- страхування ексклюзивного майна: предметів інтер'єру, галереї, декору;
- страхування специфічного обладнання;
- страхування відповідальності під час проведення заходів, що проходять на території готелю (конференцій, концертів, презентацій).

В АСК «ІНГО Україна» механізм виплати чітко сформований і регламентується договором страхування. У спрощеному та загальному

вигляді виплата страхового відшкодування здійснюється так:

- надання заяви про настання страхового випадку протягом двох днів;
- надання усієї необхідної інформації про настання страхового випадку;
- прийняття рішення щодо виплати страхового відшкодування [7].

Виплата страхового відшкодування здійснюється залежно від суми виплати. Максимальна кількість днів на виплату страхового відшкодування – 60 днів із моменту отримання страховою компанією страхового акту.

Власники готелів досить часто стикаються з ризиками фінансових утрат, наприклад через пожежі та затоплення. Причиною таких подій може бути як необережність клієнтів чи порушення техніки безпеки персоналом, так і аварія комунікацій чи інших систем. У разі настання непередбаченої ситуації крім власних збитків готель повинен компенсувати шкоду, заподіяну орендарям, гостям або відвідувачам. Страхування відповідальності власників ресторанів і готелів є найефективнішим інструментом управління подібними ризиками. На страхуванні відповідальності спеціалізується СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ», яка візьме на себе компенсацію шкоди, заподіяної життю, здоров'ю або майну:

- відвідувачів закладу/гостей готелю – через незадовільну якість послуг, страв та напоїв (наприклад, отруєння, опік, потрапляння сторонніх предметів у їжу), необережні дії персоналу (пролиття червоного вина на одяг клієнта) та інші чинники (наприклад, у разі травми через падіння на слизькій підлозі тощо);
- власників орендованого приміщення та сусідніх приміщень через пожежу, затоплення тощо;
- інших третіх осіб – наприклад, у разі падіння вивісок, рекламних плакатів, інших елементів екстер'єру та інтер'єру закладу тощо [8].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Досліджено, що страхування готельно-ресторанного бізнесу – вкрай важлива процедура, здатна захистити юридичну особу від великої кількості втрат. Головне – довірити захист свого майна надійній страховій компанії і вибрати відповідний специ-

фіці ризиків страховий пакет. Страхування ризиків у готельному бізнесі стало більш затребуваним унаслідок розвитку в Україні готельного господарства і появи міжнародних готельних мереж. Так, обов'язковою умовою під час підписання договірної франшизи є комплексне страхування ризиків. В Україні переважно страхуються дорогі готелі, розташовані у великих містах і курортних зонах. Необхідність страхування готелів категорії 4–5 зірок продиктована не тільки вкладеними в них інвестиціями, а й статусністю самих закла-

дів. Установлено, що зростає популярність страхування відповідальності готельного комплексу перед відвідувачами за якість послуг, що надаються, а також страхування майна та цивільної відповідальності в результаті ведення господарської діяльності. У сфері майнового страхування досить часто страхується перерва в комерційної діяльності внаслідок настання страхових подій, передбачених договором страхування. При цьому відшкодуванню підлягають як прямі витрати страховальника, так і недоотриманий прибуток.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрієнко В.Н., Кобко Р.В. Роль страхування у мінімізації впливу загроз на економічну безпеку суб'єктів господарської діяльності. *Інтелект XXI*. 2016. № 1. С. 76–82.
2. Бачо Р.Й., Пойда-Носик Н.Н., Січка І.І. Інвестиції в туристично-рекреаційну галузь України: теорія та практика регулювання : монографія. Ужгород : ФОР БРЕЗА А.Е., 2014. 208 с.
3. Грабар М.В. Категоризація готелів в Україні: регіональний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 4. С. 40–44.
4. Зайченко К.С., Дзюбенко В.М. Страховий ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 270–275.
5. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України за 2018 рік. URL: <https://www.nfp.gov.ua/> (дата звернення: 02.12.2019).
6. Ніколаєнко С.М. Страхування в готельно-ресторанному бізнесі. *Збірник тез доповідей I Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації»*, 14–15 лютого 2019 р. Житомир, 2019. С. 13–16.
7. Офіційний сайт СК «ІНГО Україна». URL: <http://www.ingo.ua/ua/topic/strahuvannya-goteliv> (дата звернення: 02.12.2019).
8. Офіційний сайт СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ». URL: <https://exposk.com.ua/corporative-clients/strakhuvannya-vidpovidalnosti.html> (дата звернення: 02.12. 2019).
9. Рейтинг страхових компаній України. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 03.01.2020).
10. Чвертко Л.А., Демченко Т.А. Страхування туристичних ризиків: проблеми теорії та практики. *Економічні горизонти*. 2018. № 1(4). С. 67–75.

#### REFERENCES:

1. Andrienko V., Kobko R. (2016) Rolj strakhuvannja u minimizaciji vplyvu zagroz na ekonomichnu bezpeku subjektiv ghospodarskoji dijajlnosti [The role of insurance in minimize the impact of threats on the economic security of business entity]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 76–82.
2. Bacho R.Y., Poida-Nosyk N.N., Sichka I.I. (2014) Investytsii v turystychno-rekreatsiinu haluz Ukrainy: teoriia ta praktyka rehuliuвання [Investments in the tourism and recreational industry of Ukraine: theory and practice of regulation]. Uzhhorod: Vydavnytstvo FOP Breza A.E. (in Ukrainian)
3. Hrabar M.V. (2018) Katehoryzatsiia hoteliv v Ukraini: rehionalnyi aspekt [Categorization of hotels in Ukraine: regional aspects]. *Ekonomika. Finansy. Pravo. Shhomisjachnyj informacijno-analitychnyj zhurnal*, no. 4, pp. 40–44.
4. Zajchenko K.S., Dzjubenko V.M. (2019) Strakhovyj rynek Ukrajinu: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku. [Insurance market of Ukraine: the current state and prospects of development]. *Pryazovskij ekonomichnyj visnyk*. Vypusk 5(16), pp. 270–275.
5. Informatsiya pro stan i rozvytok strakhovoho rynku Ukrayiny za 2018 rik [Information on the status and development of the Ukrainian insurance market for 2018]. Available at: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-rynku-Ukrainy> (accessed 02 december 2019).
6. Nikolajenko S. M. (2019) Strakhuvannja v ghoteljno-restorannomu biznesi. Zbirnyk tez dopovidej I Vseukrajinskoji naukovopraktychnoji Internet-konferenciji «Strategichni perspektyvy ghoteljno-restorannogho biznesu v Ukrajinu: dosvid, problemy ta innovacii» / Ministerstvo osvity i nauky Ukrajinu; Zhytomyrskij derzhavnyj universytet imeni Ivana Franka. Zhytomyr, pp. 13–16. (in Ukrainian)
7. Oficijnyj sajt SK «INGHO Ukrajinu». Available at: <http://www.ingo.ua/ua/topic/strahuvannya-goteliv> (accessed 02 december 2019).
8. Oficijnyj sajt SK "EKSPLO STRAKHUVANNJA". Available at: <https://exposk.com.ua/corporative-clients/strakhuvannya-vidpovidalnosti.html> (accessed 02 december 2019).
9. Rejtyng strakhovykh kompanij Ukrajinu. Available at: <https://forinsurer.com/stat> (accessed 03 January 2020).
10. Chvertko L. A., Demchenko T. A. (2018) Strakhuvannja turystychnykh ryzykiv: problemy teoriji ta praktyky [Travel risks insurance: problems of theory and practice]. *Ekonomichni ghoryzonty*, no. 1(4), pp. 67–75.

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.8:339

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-13>

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЯСНОГОРОДСЬКОЇ ПЛЕМІННОЇ СТРАУСИНОЇ ФЕРМИ)

### METHODOICAL APPROACHES TO ASSESSING MARKETING ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Акіменко А.А.**

студентка,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Деркач О.Г.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Akimenko Anastasiia**

Student,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Derkach Oksana**

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor, Department of Management

of Innovation and Investment Diversity,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

*За допомогою аналізу ефективності поточних витрат на маркетингове планування, ефективність маркетингових процесів та ефективність використання маркетингових ресурсів надано більш повну оцінку ефективності використання маркетингових процесів у сільськогосподарському підприємстві. Визначено, що аналіз результатів плану маркетингової діяльності дає змогу оцінити ефективність виконаної роботи у цілому; визначити ті заходи, які дали відчутні результати; визначити програми, які були витрачені, але не дали результатів; побачити загальну картину та окреслити подальший стратегічний напрям розвитку. Доведено, що оцінка ефективності маркетингової діяльності повинна бути якомога конкретнішою та точнішою, оскільки це послужить інформаційною основою для прийняття рішень керівниками сільського господарства.*

**Ключові слова:** ефективність маркетингу, оцінка ефективності маркетингової діяльності, рентабельність маркетингових інвестицій, оцінка ефективності.

*С помощью анализа эффективности текущих затрат на маркетинговое планирование, эффективность маркетинговых процессов и эффективность использования маркетинговых ресурсов представлена более полная оценка эффективности использования маркетинговых процессов в сельскохозяйственном предприятии. Определено, что анализ результатов плана маркетинговой деятельности позволяет оценить эффективность проделанной работы в целом; определить те меры, которые дали ощутимые результаты; определить программы, которые были потрачены, но не дали результатов; увидеть общую картину и определить дальнейший стратегическое направление развития. Доказано, что оценка эффективности маркетинговой деятельности должна быть как можно более конкретной и точной, поскольку это послужит информационной основой для принятия решений руководителями сельского хозяйства.*

**Ключевые слова:** эффективность маркетинга, оценка эффективности маркетинговой деятельности, рентабельность маркетинговых инвестиций, оценка эффективности.

*The most commonly used are quantitative indicators for evaluating the effectiveness of marketing activities. By analyzing the effectiveness of current costs for marketing planning, the effectiveness of marketing processes and the effectiveness of marketing resources, a more complete assessment of the effectiveness of marketing processes in an agricultural enterprise. The calculation of the profitability of marketing investments in the marketing activities of LLC "Yasnogorodskaya breeding ostrich farm" for 2018. It is determined that the analysis of the results of the marketing activity plan allows the manager to evaluate the effectiveness of the work performed in general; identify those measures that have produced tangible results; identify programs that have been spent but have failed to produce results; to see the overall picture of the agricultural enterprise and to outline a further strategic direction. It is proved that the assessment of the effectiveness of marketing activities should be as specific and precise as possible, as it will serve as an informational basis for decision-making by agricultural managers. Since the purpose of any agricultural enterprise is profit, marketing budget (expenses), we consider – investment, this indicates that the ROMI is the most important marketing indicator of marketing activity in an agricultural enterprise. Analysis of the results of the marketing plan enables the manager to evaluate the effectiveness of the work performed in general; identify those measures that have produced tangible results; identify programs that have been spent but have failed to produce results; to see the overall picture of the agricultural enterprise and to outline a further strategic direction. The evaluation of the effectiveness of marketing activities should be as specific and precise as possible, as it will serve as an informational basis for decision-making by agricultural managers. The results of the study revealed that the effectiveness of marketing activities – an important indicator of the activity of the company, which shows the degree of implementation of the plan and the achievement of the goals of marketing activities. In order to objectively evaluate the effectiveness of a marketing activity, it is necessary to evaluate its directions, such as the implementation of management functions to the use of marketing tools, including the use of marketing resources.*

**Key words:** marketing effectiveness, evaluation of the effectiveness of marketing activities, profitability of marketing investments, performance evaluation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З огляду на економічні, політичні, фінансові та інші чинники, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання, необхідно впроваджувати нові інструменти та підходи до ведення аграрного бізнесу, що сприятиме їх ефективному функціонуванню в умовах жорсткої конкуренції і дасть можливість зайняти відповідну нішу на ринку. Сільськогосподарські підприємства швидко реагують на зміни, що відбуваються на ринку, можуть оперативнo змінювати свої виробничі програми залежно від впливу чинників зовнішнього середовища, тому сільськогосподарські підприємства потребують застосування особливого маркетингового підходу [1, с. 122].

Актуальним є питання організації управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах маркетингу, що базується на спеціальних прийомах і використанні специфічних інструментів, раціональних методів маркетингового менеджменту з урахуванням розміру, виду та специфіки діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання обґрунтування ефективного забезпечення маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств отримали висвітлення у роботах вітчизняних учених: Л.В. Балабанової [2], О.Ю. Бочко [3], Я.С. Ларіної [4], М.О. Лищенко [5; 6], Н.І. Чухрай [7], І.М. Яшиної [1] та ін. Сформульовані в їхніх працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце у сучасній теорії маркетингу і дають змогу усвідомити труднощі реалізації маркетингових підходів у практичній діяльності суб'єктів господарювання аграрної сфери.

Водночас низка теоретичних і прикладних аспектів удосконалення асортименту, поліпшення якості продукції потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування ефективного забезпечення та систематизація методичних підходів до оцінювання маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Вклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для того щоб об'єктивно оцінити ефективність маркетингу, необхідна наявність таких елементів оцінювання, як суб'єкт оцінювання (маркетингова служба підприємства), об'єкт оцінювання (маркетингова діяльність підприємства), наявність методики оцінювання ефективності маркетингу [6, с. 145]. Нині більшість сільськогосподарських підприємств ЄС переконана у необхідності втілювати свої цілі та стратегії за допомогою плану маркетингової діяльності, тому ефективність є визначальною характеристикою усіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Маркетингова діяльність підприємства не виняток, з її допомогою можуть бути реалізовані цілі власників та співробітників аграрного підприємства.

Сьогодні існує безліч підходів та методів оцінювання маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Оцінити ефективність маркетингової діяльності в сільськогосподарському підприємстві досить складно, оскільки виразити кількісний ефект від маркетингових заходів не завжди є можливим. Ефективність діяльності будь-якого сільськогосподарського підприємства визначається функціонуванням маркетингової системи. Працівники відділу маркетингу не створюють продукцію, але вони

здійснюють певну організаційну та комерційну діяльність подальшого життєвого розвитку товару, забезпечуючи товарну інфраструктуру.

Система сільськогосподарського маркетингу – це комплекс взаємопов'язаних рішень про планування та здійснення виробничої програми, фізичного розподілу продукції, установлення ціни та використання різних засобів впливу на цільові ринки, який сприятиме більш повному задоволенню потреб споживачів, установленню взаємовигідних відносин між партнерами по бізнесу і в кінцевому підсумку сталому розвитку суб'єктів господарювання. У більшості наукових досліджень сільськогосподарський маркетинг розглядається як цілісне системне утворення, що складається із взаємопов'язаних компонентів і характеризується новими якісними характеристиками щодо частин, з яких вона утворюється. Як система він є комплексом організаційної та функціональної цілісності елементів структури управління організацією на всіх рівнях відтворювальної системи в аграрній сфері економіки, прямих і зворотних зв'язків між елементами, забезпечує взаємодію персоналу, що здійснює маркетингову діяльність. Усі складові частини системи мають гармонійно поєднуватися, перебувати у взаємозв'язку та діалектично розвиватися [8, с. 5].

Аналізуючи світовий досвід розвитку маркетингу сільського господарства, можна стверджувати, що він базується на багатогранності природних, економічних, соціальних та історичних умов розвитку сільськогосподарського виробництва в країнах із розвинутою економікою, що, своєю чергою, визначає і відмінності між ними в організації маркетингу, зокрема збуту виробленої продукції. Так, у країнах із розвинутою економікою система маркетингу в сільському господарстві формується двома шляхами: завдяки діяльності спеціалізованих посередницьких організацій та зусиллями самих сільських товаровиробників. Окрім того, значну роль в обох випадках відіграють незалежні підприємці [8, с. 6].

Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дали змогу вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою. Одна з проблем, що виникає в процесі управління, полягає у тому, що не існує методично єди-

ного комплексу показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності для різних типів підприємств. Сьогодні поширено два підходи до вимірювання: як ступінь досягнення поставлених цілей та як відношення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на здійснення. Під час оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства дуже важливим питанням є визначення того, що варто розуміти під результатами та витратами такої діяльності [9].

Через невеликий штат ТОВ «Ясногородська страусина ферма» маркетингова діяльність покладена на менеджера з туризму. У рекламних цілях застосовуються такі канали розповсюдження інформації про послуги, які надає ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма», як: реклама в друкованих ЗМІ, біл-борди, Інтернет-реклама, сайт ферми (<http://ostrich.com.ua/>). Зараз на фермі купують страусів для розведення птахівники з Миколаївщини, Херсонщини, Одещини, Тернопільщини, Хмельниччини, Сумщини, Кіровоградщини. Завдяки Ясногородці страусівництво поширюється й на Київщині. Ферма надає всіляку допомогу з питань утримання птахів, годування, лікування хвороб; спеціалізується на реалізації як дорослих птахів, так і страусенят. Окрім того, продукцією ферми є страусиний корм, м'ясо та яйця птахів, шкіра, пір'я, жир, кігті, інкубатори та сувеніри. Споживачами продукції ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» є фізичні та юридичні особи, потреби яких узагальнено в табл. 1.

Споживач продукції страусиної ферми здійснює свій вибір залежно від співвідношення впливу двох груп чинників:

1. Фінансово-економічних: вартості продукції; доступності продукції; корисності (ефективності).
2. Соціокультурних: уподобань і смаків; моди і трендів; суспільної думки, авторитету; самосвідомості.

Сучасне птахівництво передбачає збільшення спектру видового складу домашньої птиці з метою збільшення виробництва продукції і розширення її асортименту. Особливого розвитку набуває ще досить нова в Україні галузь – старусівництво. Останнім часом цей різновид птахівництва почав набирати дедалі більшої популярності в українському аграрному секторі. Проте ринок страусино м'яса дотепер

Таблиця 1

### Сегментація споживачів продукції ТОВ «Ясногородська страусина ферма»

	Опис споживачів	Потреби і цінності споживачів
Фізичні особи	Особи з доходом від 15 тис грн на людину, переважно мають свій особистий автомобіль.	Науково-пізнавальні екскурсії; бажання спробувати екзотичні страви зі страусятини
Юридичні особи	Підприємства торгівлі, які реалізують яйця і м'ясо страусів; підприємства громадського харчування (ресторани і кафе), які використовують у своєму меню страви зі страусятини; фабрики з пошиття виробів зі шкіри та хутра, косметичні компанії.	Підприємства торгівлі та громадського харчування, фабрики з пошиття виробів зі шкіри та хутра (потреба в ексклюзивній продукції (яйця, м'ясо страусів, пір'я)), косметичні компанії (жир страусів).

Джерело: складено авторами

**Характеристика продуктивних якостей страусів**

	Страус африканський	Нанду	Ему	Кури яєчних порід	Індики
Маса дорослих особин, кг ♂ / ♀	180/150	50/30	55/50	3/2,2	16/8
Інтенсивний ріст, міс.	6	6	6	3	5-6
Статева зрілість, років/міс.	2-3 р.	2-3 р.	2-3 р.	4-5 міс.	9 міс.
Кількість яєць, шт.	20-30	50-120	20-30	240-260	100-120
Маса яєць, кг	1,5-2,2	0,6-0,8	0,7-0,8	0,060	0,090
Максимальний час збереження яєць, років/міс.	до 1 року	до 1 року	до 1 року	до 1 міс.	до 1 міс.
Продуктивний період, міс.	0,5-1 міс.	1-2 міс.	1-1,5 міс.	10 міс.	6-7 міс.

Джерело: складено за [10, с. 80]

відчуває дефіцит: попит перевищує пропозицію, і для його повного задоволення необхідно щорічно забивати до 500–700 тис страусів, чого заводчики зробити наразі ще не спроможні.

Страуси порівняно з іншими представниками одомашненої птиці мають властивості, які перевищують за основними виробничими показниками традиційні породи та види птахів (табл. 2).

У ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» до позитивних якостей страусів відносять:

– Високі відтворювальні та продуктивні властивості цих птахів.

– За загальної тривалості життя до 70 років самка досягає зрілості в два-три роки, зберігає властивість до відтворення до 35–40 років.

– Обсяги виробництва та якість м'яса ставлять страуса на особливий щабель.

– Унаслідок анатомо-фізіологічних особливостей шлунок страуса здатен перетравлювати значну кількість багатих клітковиною зелених і грубих кормів. Це ставить його на особливе місце в сільськогосподарському виробництві. На відміну від інших сільськогосподарських птахів страус – птиця з пасовищною технологією вирощування й утримання. Дорослий птах щодня з'їдає приблизно 29 складників (люцерна, конюшина, тимофіївка тощо).

– У зимовий період страуси добре почувають себе на вигулах, не мерзнуть і мають хороші адаптивні властивості. Пояснюється це тим, що на зиму вони відкладають певну частку жиру для обігріву тіла.

В умовах страусиної ферми для одного племінного самця підбираються дві самки. Така сім'я пропонується покупцеві в готовому вигляді. До категорії страусів «молодняк» відносяться птиці у віці від декількох місяців до трьох років. Саме ця вікова група найчастіше використовується на забій (на м'ясо і практично всі супутні продукти).

До видів продукції страусівництва також належить яйця страусів, м'ясо, шкіра та сувеніри.

Кількість господарств із розведення в Україні чорних африканських страусів із кожним роком зростає. Сьогодні в Україні атестовано двадцять п'ять племінних господарств, у кожному з яких налічувалось понад 30 голів страусів. Серед

усіх ферм в Україні для порівняння вибрано два господарства за територіальною ознакою:

– СПАТ «Гайсинське підприємство з племінної справи у тваринництві», Вінницька область;

– ПП «Чубинський страус», Бориспільський район, Київська область.

На СПАТ «Гайсинське підприємство з племінної справи у тваринництві» вирощуються страуси породи чорний африканський. Дане підприємство представлено на ринку з 1999 р. та має статус племінного птахорепродуктора II порядку. Страусівництво не є основним видом діяльності підприємства.

Наступний конкурент – ПП «Чубинський страус» – спеціалізується на вирощуванні страусів та продажі відповідної продукції. Ферма «Чубинський страус» як один з основних видів продукції реалізує споживачам маточне поголів'я страусів – їхні сім'ї. За територіальною ознакою до найближчих конкурентів можна віднести ПП «Чубинський страус» (табл. 3).

Наступним кроком у процедурі оцінки споживчих властивостей страусиних яєць ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» є визначення важливості вищезазначених параметрів у формуванні узагальненого показника рівня споживчої цінності товарів для покупця.

Для оцінки важливості окремих параметрів скористаємося методом експертних оцінок, для чого нами було опитано 10 споживачів, які порівнювали характеристики страусинового яйця.

У табл. 4 представлено експертні оцінки важливості окремих параметрів страусиних яєць у формуванні їхньої споживчої цінності та якості, проведені за 10-бальною шкалою (0 балів – фактор не важливий; 10 балів – фактор дуже важливий).

Також на основі отриманих значень розраховано групові показники по технічних параметрах для страусиних яєць ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» та його конкурентів:

ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» =  $5, 2 * 0,3 + 54 * 0,23 + 5,0 * 0,23 + 4,4 * 0,24 = 5,01$

СПАТ «Гайсинське підприємство з племінної справи у тваринництві» =  $5,1 * 0,3 + 6,3 * 0,23 + 8,1 * 0,23 + 3,1 * 0,24 = 5,59$



Таблиця 3

**Порівняльна характеристика ТОВ «Ясногородська страусина ферма»  
з найближчим конкурентом**

Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Ясногородська страусина ферма»	ПП «Чубинський страус»
Зручність місця розташування	с Ясногородка, Макарівський р-н, Київська обл. (36 км від м. Київ).	с. Чубинське, Київська обл., Бориспільський р-н (30 км від м. Київ).
Широта асортименту продукції	Асортимент продукції налічує 23 позиції	Асортимент продукції налічує 20 позицій
Рівень смакової якості представленої продукції	Має сертифікати якості	Має сертифікати якості
Рівень цін на продукцію.	Достатньо низькі ціни на продукцію	Ціни вище за середньоринкові
Потужність виробничої бази підприємства	Маткове поголів'я – 116 од.	Маткове поголів'я – 38 од.
Умови для замовників	Можливість товарного кредиту, невеликі партії	Немає товарного кредиту
Чіткість дотримання договірних зобов'язань	Претензій майже немає	Іноді є претензії з боку замовників

Джерело: складено авторами

Таблиця 4

**Експертні оцінки важливості окремих параметрів у формуванні якості страусиних яєць  
ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма»**

Показники	Значимість показників	ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма»	СПАТ «Гайсинське підприємство з племінної справи у тваринництві»	ПП «Чубинський страус»
Термін придатності	0,3	5,2	5,1	5,1
Розмір	0,23	5,4	6,3	5,3
Колір	0,23	5	8,1	5,2
Умови зберігання	0,24	4,4	3,1	4,1
Ціна продукції, бали	-	0,8	0,95	0,9
Рівень конкурентоспроможності	-	0,98	1,02	1,00

Джерело: складено авторами

ПП «Чубинський страус» =  $5,1 * 0,3 + 5,3 * 0,23 + 5,2 * 0,23 + 4,1 * 0,24 = 4,93$

Як видно з розрахунків, за технічними параметрами продукція ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» поступається страусиним яйцям СПАТ «Гайсинське підприємство з племінної справи у тваринництві». Проте якщо врахувати економічні параметри, то така ситуація майже вирівнюється:

ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» =  $5,01 * 0,80 = 4,01$

СПАТ «Гайсинське підприємство з племінної справи у тваринництві» =  $5,59 * 0,95 = 5,31$

ПП «Чубинський страус» =  $4,93 * 1,00 = 4,93$

Отже, продукція ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» дещо поступається своєму основному конкуренту – СПАТ «Гайсинське підприємство з племінної справи у тваринництві» у конкурентоспроможності. Проте така оцінка є досить суб'єктивною, оскільки тут не враховуються такі особливості ринку, як середньомісячний дохід споживача, соціальний статус, особливі вподобання та ін.

У маркетингу йдеться не просто про збут, а про просування товару на ринку. Існує кілька методів (прийомів) просування товару на ринку: реклама, паблісіті, стимулювання збуту, прямий маркетинг.

Оскільки ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» виготовляє декілька видів продукції, то аналіз цінової політики може здійснюватися лише за моментними цінами за даними аналізу, що не є дійсним відображенням наявного стану (табл. 5).

Протягом будь-якого звітного року вартість продукції значно коливається, що зумовлено змінами попиту. За зниження ціни на одиницю послуг ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма», збереження рівня рентабельності відбудеться збільшення обсягів продажу від 10% до 20% і, відповідно, зниження обсягів продажу за підвищення ціни (Цв) на 5–10%

Основними видами просування продукції страусиної ферми слід уважати рекламу, створення доброзичливої думки, персональний продаж, стимулювання збуту.

На рис. 1 представлено планову структуру рекламного бюджету ТОВ «Ясногородська пле-

Аналіз цінової політики підприємства (за 2018 р.)

Назва продукції	Ціна реалізації одиниці продукції (грн)	Обсяг продажу (одиниць продукції)	Запропонована ціна для продажу (зниження ціни)	Запропонована ціна для продажу (підвищення ціни)	Рівень рентабельності продажу минулого періоду
Страусине м'ясо	400	2030	340	440	54,7
Страусиний корм	500	113	425	550	24,8
Жива птиця	12500	7	10625	13750	44,39
Страусині яйця	250	354	212,5	275	55,16
Шкіра	5000	58	4250	5500	50,98
Пір'я	20	7897	17	22	78,92
Жир, упаковка 200 г	300	169	255	330	43,14
Кігті	250	174	212,5	275	51,12
Інкубатори	3000	3	2550	3300	25,69
Сувеніри	75	1047	63,75	82,5	80,36

Джерело: розраховано авторами за обліковими даними підприємства

мінна страусина ферма» на 2018 р. у розрізі окремих каналів поширення реклами.

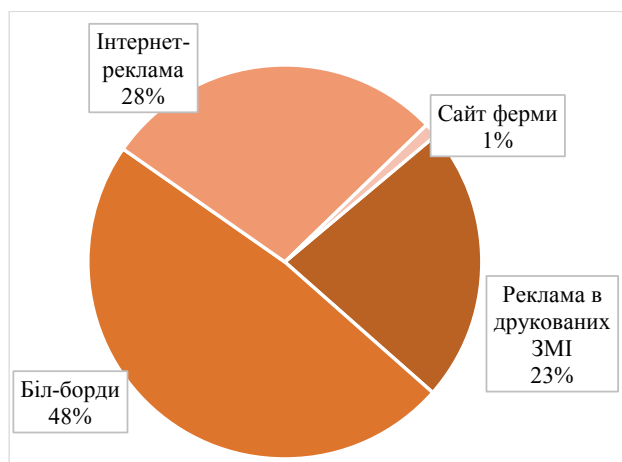


Рис. 1. Рекламний бюджет ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» на 2018 р., %

Джерело: складено авторами

Найвагомішим складником рекламного бюджету ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» є витрати на біл-борди (48%), другою за вагомістю є частка витрат на розміщення реклами в Інтернет-просторі, що включає рекламу в соціальних мережах, зокрема ведення блогів на сторінках у Facebook і Twitter (28%). На рекламу в пресі припадає 23% рекламного бюджету, а на підтримку сайту ферми – лише 1%.

Ефективність маркетингу пов'язана з показником прибутковості інвестицій у маркетингову діяльність, або рентабельності інвестицій у маркетингову діяльність (англ. – marketing ROI, return on marketing investment, скорочено ROMI) [4, с. 66–79]. Цей показник дає можливість оцінювати та порівнювати ефективність різноманітних маркетингових заходів і розраховується за формулою:

$$ROMI = \frac{(GP - MC)}{MC} \times 100, \quad (1)$$

де GP – валовий прибуток, MC – витрати на маркетингову діяльність.

Оскільки метою будь-якого сільськогосподарського підприємства є прибуток, маркетинговий бюджет (витрати) вважаємо інвестиціями, це свідчить про те, що ROMI – найважливіший маркетинговий показник маркетингової діяльності в сільськогосподарському підприємстві.

Зокрема, за підсумками діяльності ТОВ «Ясногородська племінна страусина ферма» за 2018 р. ефективність маркетингових заходів становить:

$$ROMI = \frac{(971 - 125)}{125} \times 100 = 6,77\%$$

Аналіз результатів плану маркетингової діяльності дає змогу керівникові оцінити ефективність виконаної роботи загалом; ідентифікувати ті заходи, що принесли відчутний результат; виявити програми, на які були затрачені кошти, але вони з певних причин не принесли результату; побачити загальну картину діяльності аграрного підприємства та окреслити подальший стратегічний напрям.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності повинна бути якомога більш конкретною та точно визначеною, оскільки вона слугуватиме інформаційною основою для прийняття рішень керівниками сільськогосподарських підприємств.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Ефективність маркетингової діяльності – важливий показник діяльності підприємства, який показує ступінь виконання плану та досягнення цілей маркетингової діяльності. Для об'єктивної оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідно оцінити такий її напрям, як реалізація управлінських функцій до застосування маркетингових інструментів, включаючи використання маркетингових ресурсів.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Яшина І.М. Вибір стратегій формування комплексу маркетингу сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. № 6(48). Т. 21. С. 121–125.
2. Балабанова Л.В., Гуржій Н.М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Донецьк, 2014. 184 с.
3. Бочко О.Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. № 846. С. 21–24.
4. Ларіна Я.С. Основні елементи маркетингової товарної політики підприємств АПК. *Таврійський науковий вісник*. 2012. № 2. С. 297–306.
5. Лишенко М.О. Аналіз економічної ефективності каналів збуту продукції рослинництва у фермерському господарстві. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 5. С. 102–107.
6. Лишенко М.О., Бойко І.Ю., Білоус В.А. Обґрунтування ефективного забезпечення маркетингової стратегії підприємства: асортимент – якість – ціна. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 144–151.
7. Чухрай Н.І., Мавріна А.О. Прибутковий маркетинг: взаємоузгодження маркетингових і фінансових рішень / за ред. Н.І. Чухрай. Львів, 2012. 205 с.
8. Нагорнова С.С. Формування системи маркетингу в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2008. 20 с.
9. Островна Б. Розробка заходів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Русна-ука*. URL: [http://www.rusnauka.com/22\\_APSN\\_2015/Economics/6\\_197787.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_APSN_2015/Economics/6_197787.doc.htm) (дата звернення: 20.11.2019).
10. Васильєва О.О. Страусівництво – нова перспективна галузь сільськогосподарського виробництва України. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2009. № 1. С. 78–84.

**REFERENCES:**

1. Yashina I. M. (2016) Vybir strategij formuvannia kompleksu marketynhu sils'kohospodars'kogo pidpriemstva malogho biznesu [Choice of strategies for forming a complex of marketing of an agricultural enterprise small business]. *Bulletin of the Odessa National University. Economy*, vol. 6(48), no. 21, pp. 121–125.
2. Balabanova, L. V., Gurzhiy, N. M. (2014). *Upravlinnya marketynhovoyu diyal'nisty pidpriyemstva* [Management of marketing activity of the enterprise]. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian)
3. Bochko O. Y. (2016) Vyznachennya rivnya efektyvnosti marketynhovoyi diyal'nosti na korotkostrokovyy period [Determining the level of effectiveness of marketing activity for the short term]. *Bulletin of the National university "Lviv Polytechnic". Logistics*, vol. 846, pp. 21–24.
4. Larina Y. S. (2012). Osnovni elementy marketynhovoyi tovarnoyi polityky pidpriyemstv APK [The main elements of marketing commodity policy of agricultural enterprises]. *Tavriya Scientific Bulletin: a collection of scientific works*, vol. 2, pp. 297–306.
5. Lyshenko M. O. (2017). Analiz ekonomichnoyi efektyvnosti kanaliv zbutu produktsiyi roslynnnytstva u fermers'komu hospodarstvi [Analysis of economic efficiency of marketing channels of crop production in the agricultural economy]. *Electronic scientific and practical journal "Market Infrastructure". Black Sea Research Institute of Economics and Innovation*, vol. 5. pp. 102–107.
6. Lyshenko M. O., Boyko Y. I., Bilous V. A. (2018). Obgruntuvannya efektyvnoho zabezpechennya marketynhovoyi stratehiyi pidpriyemstva: asortyment – yakist' – tsina [Substantiation of the effective support of the enterprise marketing strategy: range – quality – price]. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, vol. 5(16), pp. 144–151.
7. Chukhray N. I., Mavrina A. O. (2012). *Prybutkovyy marketynh: vzayemouzgodzhennya marketynhovoykh i finansovoykh rishen* [Profitable marketing: the reconciliation of marketing and financial decisions]. Lviv: Edition of Lviv Polytechnic. (in Ukrainian)
8. Nagornova S. S. (2008). *Formuvannya systemy marketynhu v sil's'kohospodars'kykh pidpriyemstvakh* [Formation of marketing system in agricultural enterprises] (PhD Thesis). Kharkiv: Kharkiv National Agrarian University.
9. Ostrovna B. (2015). Rozrobka zakhodiv pidvyshchennya efektyvnosti marketynhovoyi diyal'nosti pidpriyemstva [Development of measures of increase of efficiency of marketing activity of the enterprise]. Available at: [http://www.rusnauka.com/22\\_APSN\\_2015/Economics/6\\_197787.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_APSN_2015/Economics/6_197787.doc.htm) (accessed 10 January 2020).
10. Vasilyeva O. O. (2009). Strausivnytstvo – nova perspektyvna haluz' sil's'kohospodars'koho vyrobnytstva Ukrainy [Ostrich farming – a new perspective branch of agricultural production in Ukraine]. *Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, vol. 1, pp. 78–84.

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

## IMPROVEMENT OF THE REVENUE FORMATION MANAGEMENT IN COMMUNAL ENTERPRISES

**Вареник В.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародних фінансів, обліку та оподаткування,  
Університет імені Альфреда Нобеля

**Борулько Б.С.**

магістр,  
Університет імені Альфреда Нобеля

**Varenyk Victoria**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Department International of Finance, Accounting and Taxation,  
University of Alfred Nobel

**Borulko Bogdan**

master student,  
University of Alfred Nobel

*Проведено аналіз структури та динаміки формування доходів та витрат комунального підприємства. Обґрунтовано необхідність підвищення ефективності управління формуванням доходів підприємства. Наведено основні проблеми формування доходів комунальних підприємств. Виділено чинники, що впливають на дохід від реалізації продукції підприємства. Складено кореляційну матрицю підприємства. Проведено регресійний аналіз за допомогою інструменту регресії пакету аналізу даних MS Excel. За результатами кореляційно-регресійного аналізу встановлено чинники, що мають найбільший вплив на дохід від реалізації продукції підприємства. Запропоновано запровадження нової методики планування на комунальному підприємстві – стратегічне планування. Виділено основні стратегічні завдання планування на комунальному підприємстві.*

**Ключові слова:** доходи підприємства, управління формуванням доходів, кореляційно-регресійний аналіз, кореляційна матриця, digital-інструменти.

*Проведен анализ структуры и динамики формирования доходов и расходов коммунального предприятия. Обоснована необходимость повышения эффективности управления формированием доходов предприятия. Приведены основные проблемы формирования доходов коммунальных предприятий. Выделены факторы, влияющие на доход от реализации продукции предприятия. Составлена корреляционная матрица предприятия. Проведен регрессионный анализ с помощью инструмента регрессии пакета анализа данных MS Excel. По результатам корреляционно-регрессионного анализа установлены факторы, имеющие наибольшее влияние на доход от реализации продукции предприятия. Предложено введение новой методики планирования на коммунальном предприятии – стратегическое планирование. Выделены основные стратегические задачи планирования на коммунальном предприятии.*

**Ключевые слова:** доходы предприятия, управление формированием доходов, корреляционно-регрессионный анализ, корреляционная матрица, digital-инструменты.

*Considering the various aspects and planning level of the enterprise, the most important is the process of profit management as a process of research and management decisions on all the basic aspects of its formation, distribution and use in the enterprise. Therefore, at the present stage of transformation of management principles of functioning of enterprises, the system of management of formation of income and directions of its improvement becomes of priority importance. The conducted study of the essence of the concept of "income" makes it possible to point out that the income of the enterprise is the most important category on which the enterprise depends on whether it will function in the future. The profitability of the enterprise is one of the most important indicators of financial status.*

Formation of the system of management of incomes consists in search of ways of their maximization, and organization of strict control over timeliness and volume of income. The structure and formation dynamics of the revenues and expenses of a communal enterprise have been analyzed. Based on the analysis of the financial activity of KP "Dniprovodokanal" it is established that net income from sales tends to increase. Income generation two fundamental factors have a significant impact on enterprises: tariffs on core services enterprises and sales volumes of services. It is established that economically unreasonable tariffs cause a constant lack of money: salaries, people, reagents, electricity. The need to increase the management efficiency of income formation of the enterprise has been justified. The main income generation problems of communal enterprise are presented. The factors influencing the enterprise sales revenue are highlighted. The correlation matrix of the enterprise has been created. Regression analysis using the MS Excel data packet regression tool has been conducted. By the results of correlation-regression analysis the factors that have the greatest impact on the revenue from the sale of products of the enterprise have been identified. It is suggested to introduce a new planning methodology for communal enterprise – strategic planning. The main strategic planning tasks for a communal enterprise have been highlighted.

**Key words:** enterprise revenue, income generation management, correlation-regression analysis, correlation matrix, digital tools.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови господарювання в Україні вимагають розроблення стратегії управління прибутковістю, яка забезпечить не лише покриття витрат, а й отримання прибутку, достатнього для інвестування саморозвитку підприємства. За таких умов розроблення ефективної стратегії формування і використання доходів стає головним питанням програми поживлення й розвитку організованого ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблема управління формуванням доходів присвячено дослідження вітчизняних учених: І. Бланка, С. Голова, О. Дація, В. Коробова, Н. Костіної, Ж. Нестеренко, А. Поддєрьогіна, С. Салиги, Г. Семенова, Ю. Субботочевич, В. Суторміної, Ю.С. Цал-Цалко, М. Чумаченка та ін. Серед зарубіжних учених слід відзначити праці А. Бабо, Л. Бернстайна, Р. Брейлі, Є. Брігхема, В. Ковальової, Ф. Найта та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз і оцінка системи формування доходів підприємства, визначення її впливу на систему управління підприємством,

тенденцій розвитку та напрямів удосконалення системи формування доходів на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основною метою діяльності суб'єктів господарювання є отримання максимального прибутку, що безпосередньо залежить від рівня їхніх доходів. Доходи набувають особливо великого значення для підприємств незалежно від форми власності, сфери діяльності та інших чинників, тому аналіз доходів підприємства та чинників їх формування має велике значення в оцінці ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Для аналізу вибрано комунальне підприємство, яке надає послуги водопостачання. Аналіз структури доходів та витрат підприємства за 2016–2018 рр. (табл. 1) свідчить, що чистий дохід від реалізації має тенденцію до збільшення. Так, у 2017 р. даний показник збільшився на 103 867 тис грн порівняно з 2016 р., у 2018 р. збільшився на 49 814 тис грн порівняно з 2017 р. Непропорційно до зростання доходів на підприємстві збільшувалася собівартість реалізованої продукції, яка стала причиною збиткової діяльності підприємства. У 2017 р. собівартість

Таблиця 1

Структура та динаміка формування доходів та витрат підприємства за 2016–2018 рр., тис грн

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2017/2016	Абсолютне відхилення 2018/2017
Чистий дохід від реалізації	518759	622626	672440	103867	49814
Собівартість	507995	582734	768184	74739	185450
Валовий прибуток/збиток	10764	39892	(95744)	29128	-135636
Інші операційні доходи	29358	24805	38809	-4553	14004
Адміністративні витрати	21865	27676	36455	5811	8779
Витрати на збут	35782	56193	58819	20411	2626
Інші операційні витрати	26787	31218	138872	4431	107654
Фінансовий результат	(44312)	(50290)	(290991)	-5978	-240701
Інші доходи	2137	2123	2046	-14	-77
Чистий прибуток/збиток	(42910)	(48393)	(288977)	-5483	-240584

Таблиця 2

Реалізація послуг водопостачання та водовідведення за 2016–2018 рр.

Категорії споживачів	Факт (тис грн)			Відхилення, +/-	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017/2016	2018/2017
1. Реалізація послуг водопостачання – всього	518759	622626	672440	103867	49814
У тому числі:					
– населення	290368	374914	341994	84546	-32920
– бюджет	149402	162367	233245	12965	70878
– інші споживачі	78989	85345	97201	6356	11856

зросла на 74 739 тис грн порівняно з 2016 р., а в 2018 р. – на 185 450 тис грн порівняно з 2017 р.

Таким чином, дослідження показали, що діяльність аналізованого підприємства є збитковою. Основним джерелом доходів підприємства є реалізація власних послуг. Основними причинами збитковості підприємства є підвищення собівартості та економічно необґрунтовані тарифи на послуги.

У цілому, незважаючи на збиткову діяльність, підприємство здатне підтримувати оперативну діяльність, розраховуватися з поточними зобов'язаннями. Найбільш фінансово стійким підприємство було в 2017 р., що свідчить про найбільш ефективне управління діяльністю підприємства.

Протягом останніх років до 2018 р. споживання послуг водопостачання постійно збільшувалося (табл. 2).

Дані рис. 1 свідчать, що на підприємстві доходи мали тенденцію до збільшення, але при цьому значно більший темп росту мали витрати підприємства, що пов'язано зі збільшенням витрат на електроенергію, цін на паливо-мастильні матеріали тощо.

Отже, на нашу думку, підприємство намагається дотримуватися своєї корпоративної стратегії з питань розподілу доходів, постійно

шукаючи оптимальні шляхи його використання. Підприємство збільшило спрямування доходів за такими напрямками, як матеріальне заохочення, соціальна сфера та виплата учасникам, що водночас задовольняє умови громади міста, працівників підприємства та учасників товариства. Також підприємство постійно намагається оновлювати власні основні фонди, що сприяє зростанню його вартості. Це вказує на те, що підприємство рухається в правильному напрямі в питанні щодо оптимізації розподілу доходів, оскільки задовольняє умови всіх сторін, причетних до діяльності товариства.

Для того щоб визначити показники, які впливають на формування доходу підприємства, використаємо елементи кореляційно-регресійного аналізу, який допоможе з'ясувати зв'язки між вибраними показниками.

Для визначення взаємозв'язку між незалежними змінними необхідно розглянути чинники впливу показників і дослідити їх на мультиколінеарність. У разі виявлення лінійної залежності між зазначеними чинниками отримана система рівнянь не буде відповідати умовам отримання однозначного розв'язку.

Якщо на даному етапі побудови моделі ми виявимо мультиколінеарність, то зможемо уникнути помилок специфікації моделі, адже вони

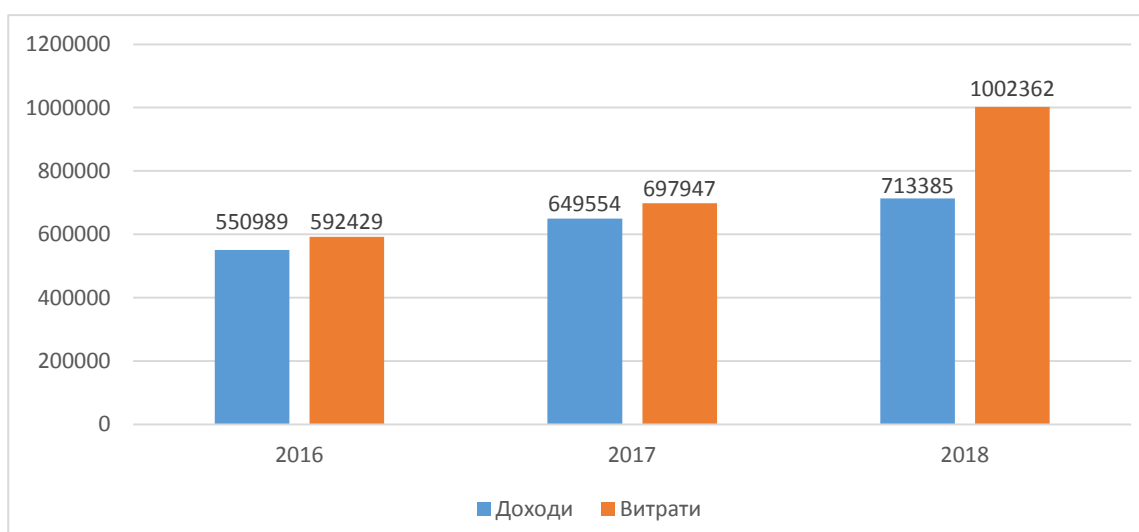


Рис. 1. Динаміка доходів та витрат підприємства за 2016–2018 рр.

знижують точність показників, на основі яких побудувати достовірну модель взаємозв'язку буде неможливо.

Установимо, що на дохід від реалізації продукції має вплив три показники:

X1 – собівартість реалізованої продукції;

X2 – рентабельність активів;

X3 – коефіцієнт фінансової залежності.

Дані для аналізу представлено в табл. 3.

У табл. 4 представлено матрицю результатів кореляції вибраних показників.

Аналіз наведених коефіцієнтів кореляції (табл. 4) свідчить, що між собівартістю (X1) та доходом існує тісний кореляційний зв'язок, тому залишено фактор X1, що має найбільший вплив на результативний показник.

Було проведено регресійний аналіз за допомогою інструменту регресії пакету аналізу даних MS Excel.

Дослідження показників впливу чинників на доходи підприємства показали достовірність і точність даних для побудови адекватної моделі з метою подальшого прогнозування впливу чинників на доходи підприємства.

Таким чином, дані кореляційно-регресійного аналізу показують вплив собівартості на формування доходів підприємства, тому основним завданням керівників та міської ради є розроблення плану заходів щодо оптимізації доходів за рахунок зменшення собівартості.

Для поліпшення ситуації на комунальному підприємстві ми пропонуємо запровадження нової методики, крім оперативного та тактичного планування необхідно розробляти стратегічне.

Стратегічний план включає пропозиції за п'ятьма напрямками:

- виробничі заходи;
- фінансові заходи;
- організаційні заходи;
- план капітальних інвестицій;
- залучення громадськості.

Запропоновані нижче виробничі заходи спрямовані передусім на зменшення виробничих витрат. З іншого боку, рівень оплати за послуги не в останню чергу залежить від того, наскільки споживачі задоволені їхньою якістю, тому серед усіх можливих виробничих заходів, спрямованих на поліпшення системи водопос-

Таблиця 3

#### Вихідні дані для оцінки тісноти зв'язку між доходами та показниками ефективності діяльності підприємства

Роки	Дохід від реалізації, у	Собівартість реалізованої продукції, X1	Рентабельність активів, X2	Коефіцієнт фінансової залежності, X3
2016	518,759	507,995	-4,91	1,63
2017	622,626	582,734	-4,40	1,54
2018	672,440	768,184	-24,7	1,56

Таблиця 4

#### Матриця кореляцій підприємства

Роки	Дохід від реалізації, у	Коефіцієнт детермії	Собівартість реалізованої продукції, X1	Коефіцієнт детермії	Рентабельність активів, X2	Коефіцієнт детермії	Коефіцієнт фінансової залежності, X3	Коефіцієнт детермії
Дохід від реалізації, у	1	1						
Собівартість реалізованої продукції, X1	0,904224	0,81762	1	1	-0,95393	0,90998	-0,55892	0,31239
Рентабельність активів, X2	-0,73443	0,53939	-0,95393	0,90998	1	1	0,284373	0,08087
Коефіцієнт фінансової залежності, X3	-0,85952	0,73877	-0,55892	0,31239	0,284373	0,08087	1	1

Таблиця 5

#### Дані регресійного аналізу підприємства

	X	у	X	XiYi	у розрах.
2016	507,9	518,7	257962,4	263447,7	545,7128
2017	582	622,6	338724	362353,2	584,8372
2018	768,2	672,4	590131,2	516537,7	683,15
Е	1858,1	1813,7	1186818	1142339	1258,612

тачання/водовідведення, для впровадження у перші п'ять років вибрано тільки ті, які повністю або частково розв'язують проблеми споживачів і водночас дають змогу скоротити виробничі видатки. Результати аналізу загального технічного стану систем водопостачання і водовідведення свідчать про необхідність інвестування значних коштів для:

- зменшення енергоспоживання – шляхом заміни чи регулювання режимів роботи насосів, електродвигунів та іншого електрообладнання. Це вимагає інвестування коштів у реконструкцію та заміну застарілого обладнання на ВНС, КНС і КОС;

- зменшення фактичного водоспоживання – шляхом формування етики раціонального використання води серед населення. Це потребує інвестування коштів в освітницьку роботу серед населення;

- зменшення витоків води – за рахунок зменшення навантаження на старі ділянки мереж шляхом оптимізації тиску в системі. Це вимагає інвестування коштів у проекти створення зон тиску та модернізації насосного обладнання на ВНС;

- зменшення аварійності трубопроводів – за рахунок заміни 3%, або 15,33 км, найбільш аварійної ділянки водогону від водозабору до міста, зменшення тиску в системі за проектами організації зон тиску, заміни насосного обладнання на ВНС системи водопостачання та інвестування коштів у проекти системи каналізації для заміни 0,7%, або 2,03 км, найбільш аварійних ділянок самопливних колекторів;

- поліпшення очищення стоків – за рахунок удосконалення аераційної системи КОС, установлення відповідних контрольно-вимірювальних приладів, зміни технологічного регламенту очищення стічних вод на КОС. Це вимагає інвестування коштів у проєкт із модернізації системи аерації реконструкції каналізаційних очисних споруд. Ефект від впровадження такого проєкту полягає у зменшенні негативного впливу на довкілля внаслідок поліпшення очистки та утилізації мулу.

Досягнення повного відшкодування вартості послуг водопостачання та водовідведення (беззбиткової діяльності підприємства) і реалізація невеликих за розміром проєктів капітальних інвестицій потребуватимуть підвищення тарифів на послуги у найближчій перспективі.

Основними стратегічними завданнями планування для забезпечення реалізації стратегічної ініціативи «Облік води та нарахування плати за послуги» є такі:

1. Заходи щодо збільшення обсягів реалізації:

- запровадити порядок розрахунків за спожиті послуги у разі несвоєчасного подання показників лічильників із метою вдосконалення обліку споживання та зняття проблем розрахунків за будинковими лічильниками (необліковане споживання розподіляється між споживачами, які не мають лічильників);

- розробити і затвердити положення про порядок обслуговування внутрішньобудинкових мереж та порядок розрахунків за втрати у внутрішньобудинкових мережах з урахуванням відповідальності жеків як виконавців послуг.

2. Вдосконалення процедури обліку показників лічильників:

- розширити методи прийому інформації від населення: організувати роботу «гарячої лінії» для прийому інформації про використані обсяги за квартирними лічильниками;

- розробити і запровадити положення про порядок розрахунків за спожиті послуги водопостачання та водовідведення за квартирними і будинковими (або на групу будинків) засобами обліку;

- розробити спільне положення про умови зняття і подання показників.

3. Вдосконалення інформаційної системи абонентської служби підприємства:

- впровадити автоматизовану систему прийому показників квартирних лічильників. Система дала б змогу приймати показники цілодобово на автовідповідач із перенесенням інформації на комп'ютер;

- розробити програмні засоби автоматизації роботи з боржниками, договірної роботи, звітності і моніторингу.

Необхідно створити «єдине вікно», що дало б змогу мінімізувати блукання у кабінетах і зробити відносини з клієнтами прозорими та зрозумілими. Впровадження digital-інструментів дасть змогу підвищити ефективність діяльності підприємства.

Необхідно вдосконалити сайт комунального підприємства.

Частина послуг можна продавати он-лайн – через сайт. Через сайт можна замовити установку та пломбування лічильників (подати заявку, завантажити документи, оплатити послугу). Навіть не рекламуючи таку можливість, водоканал зможе отримати близько 200–300 клієнтів на місяць. Водночас варто розуміти, що підприємство не є монополістом, ліцензію на пломбування лічильників мають також і приватні компанії. Клієнтоорієнтований сайт у даному разі – це елемент конкурентної переваги.

Внутрішня діджиталізація – це те, як діджиталізуються бізнес-процеси всередині компанії. Це дає змогу їх оптимізувати. Найпростіший приклад – робота з юрособами. Уся комунікація буде проводитися тільки в електронному форматі. Це не лише полегшить і прискорить обмін інформацією, а й дасть можливість створити базу даних, яка унеможливує корупцію. Система контролю фіксує час надходження й обробки заявки.

Якщо зовнішня діджиталізація сприяє зростанню доходів, то внутрішня дає змогу економити кошти. Наприклад, програма білінгу, яка автоматично розраховує платежі, дала змогу скоротити штат.



Внутрішній digital – це управління величезними базами даних. На підставі цих даних можна мати достовірні прогнози і розрахунки.

У чому ми ще бачимо суттєву ефективність – це в економії часу і підвищенні контролю. Чітке ставлення завдання і бачення того, як вони виконуються. Програма самостійно буде давати підказки співробітникам.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Головним джерелом доходів на комунальному підприємстві з надання послуг водопостачання є

грошові знаходження від операційної діяльності. На формування доходів підприємства здійснюють вплив як внутрішні, так і зовнішні чинники. За аналізований період управління формуванням доходів здійснювалося неефективно, що стало причиною збиткової діяльності. Для підвищення ефективності управління формуванням доходів на підприємстві запропоновано низку заходів, які поєднують традиційні інструменти управління та сучасні. Основним напрямом поліпшення ефективності управління формуванням доходів є діджиталізація всіх процесів управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гуріна Н.В. Економічна сутність доходів та їх класифікація: проблеми і шляхи вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 12. С. 203–205.
2. Діджитал водоканал. Як ІТ робить ЖКГ ефективним. URL: [https://www.zhitomir.info/post\\_2558.html](https://www.zhitomir.info/post_2558.html) (дата звернення: 26.12.2019).
3. Кириченко С.О. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. С. 261–266.
4. Ніколаєва В.П. Оцінка ефективності управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3207> (дата звернення: 20.12.2019).
5. Ткаченко Т.П. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf) (дата звернення: 17.12.2019).
6. Круш П.В., Кавтиш О.П. Управління та регулювання як чинники розвитку підприємств національного господарства. Київ, 2014, 404 с.

#### REFERENCES:

1. Gurina N.V. (2015) Ekonomichna sutnist' dokhodiv ta yikh klasyfikatsiya: problemy i shlyakhy vyrishennya [Economic essence of income and their classification: problems and solutions]. Scientific Bulletin of the Kherson State University, vol. 1, no 12, pp. 203–205.
2. Didzhytal vodokanal. Yak IT robyt' ZHKH efektyvnym [Digital water utility. How IT Makes Housing Effective]. Available at: [https://www.zhitomir.info/post\\_2558.html](https://www.zhitomir.info/post_2558.html) (accessed 26 December 2019).
3. Kirichenko S.O. (2015) Suchasnyy finansovyy stan pidpryyemstva ta perspektyvy yoho rozvytku [Current financial status of the enterprise and prospects for its development]. Modern problems of economy and entrepreneurship, no. 16, pp. 261–266.
4. Nikolaev V.P. (2014) Otsinka efektyvnosti upravlinnya formuvannyam dokhodiv z operatsiyanoi diyalnosti pidpryyemstva [Estimation of efficiency of management of formation of income from operating activity of the enterprise]. Effective Economy, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3207> (accessed 20 December 2019).
5. Tkachenko T.P. (2018) Upravlinnya dokhodamy na pidpryyemstvi [Enterprise Revenue Management]. Effective Economy, no. 3. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf) (accessed 17 December 2019).
6. Krush P.V., Kavtysh O.P. (2014) Upravlinnya ta rehulyuvannya yak chynnyky rozvytku pidpryyemstv national'noho hospodarstva [Governance and regulation as factors of development of enterprises of national economy]. Monograph, 404 p. Kiev: Kyiv Polytechnic Institute.

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

## PECULIARITIES OF FORMATION OF PERSONNEL' COMPETENCE IN SMALL BUSINESS

**Коваленко В.С.**

аспірант,  
Запорізький національний університет

**Маркова С.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Запорізький національний університет

**Чкан А.С.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Запорізький національний університет

**Kovalenko Vladislav**

postgraduate student of the department of business administration  
and management of foreign economic activity,  
Zaporizhzhya National University

**Markova Svitlana**

department of business administration and management  
of foreign economic activity,  
Zaporizhzhia National University

**Chkan Anna**

department of business administration and management  
of foreign economic activity,  
Zaporizhzhia National University

*У статті розглянуто актуальні питання менеджменту персоналу підприємств малого бізнесу та розроблено пропозиції щодо вдосконалення та розвитку компетенцій співробітників. Визначено, що поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як синоніми. Однак ці поняття хоча і тісно пов'язані одне з одним, мають різні значення. Визначено основні проблеми ефективного формування компетенцій персоналу як головної форми підвищення ефективності та якості праці в бізнесі. Розглянуто потребу в чіткому переліку оптимального набору, ранжуванні та порівнянні якостей, необхідних для конкретної визначеної посади. Розроблено та впроваджено модель компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад, що дає змогу більш ефективно створювати колектив, конструктивно вирішувати поставлені завдання та згуртовувати колектив навколо вибраних проєктів та цілей, що є актуальним для підприємств малого бізнесу.*

**Ключові слова:** компетенції, персонал, посада, бізнес, знання, вміння.

*В статье рассмотрены актуальные вопросы менеджмента персонала предприятий малого бизнеса и разработаны предложения по совершенствованию и развитию компетенций сотрудников. Определено, что понятия «компетентность» и «компетенция» часто используются как синонимы. Однако эти понятия хотя и тесно связаны друг с другом, имеют разные значения. Определены основные проблемы эффективного формирования компетенций персонала как главной формы повышения эффективности и качества труда в бизнесе. Рассмотрена потребность в четком перечне оптимального набора ранжирования и сравнения качеств, необходимых для определенной должности. Разработана и внедрена модель компетенций, средств их проверки и профилей должностей, что позволяет более эффективно созда-*

вають колектив, конструктивно решать поставленные задачи и сплачивать колектив вокруг избранных проектов и целей, что является актуальным для предприятий малого бизнеса.

**Ключевые слова:** компетенции, персонал, должность, бизнес, знания, умения.

Not only do small businesses saturate the market with goods and services and drive the economy, but they also provide employment and well-being for the population, affecting both the economic and social performance of the country. Therefore, the quality level of business development depends also on how qualified, experienced and moral the personnel and management involved in the circulation of goods and services are. Small business is one of the key players in the socio-economic development of Ukraine, and therefore the research and improvement of forms and methods of forming the competencies of managers and staff of small businesses will have a positive impact on the overall development of business relations in the country. The basis of modern management is the understanding that for effective management of the organization management needs to know the capabilities of «company people», which involves identifying and studying the competencies of employees in order to maximize their potential, as well as timely and purposeful development. The article deals with topical issues of personnel management of small business enterprises and development of proposals for improvement and development of employees' competencies. The authors find that the terms «competence» and «competence» are often used as synonymous words. However, these concepts, although closely related to each other, have different meanings. The main problems and obstacles to the effective formation of staff competencies are identified as the main form of improving the efficiency and quality of work in business. The authors consider the need for a clear list of optimal recruitment, ranking and comparison of the qualities required for a specific position. The implementation of the proposed measures will facilitate the early adoption of sound management decisions aimed at improving the activity of small businesses to improve and develop the competencies of employees. The article develops and implements a model of competencies, means of their verification and profiles of positions, which allows to create a team more effectively, constructively solve set tasks and to unite the team around selected projects and goals, which is relevant for small business enterprises.

**Key words:** competencies, staff, position, business, knowledge, skills.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Підприємство та підприємництво є досить молодими явищами в Україні й уперше були законодавчо визначені як певні поняття у 1991 р. законами України «Про підприємства в Україні» та «Про підприємництво». Отже, до малих підприємств, що будуть предметом нашого дослідження, будемо відносити суб'єктів підприємницької діяльності, юридичних осіб, що мають до 50 працівників протягом року та річний дохід яких не перевищує

10 млн євро. Згідно зі статистичними даними за 2012–2017 рр., малі підприємства становлять абсолютну більшість (у кількості) – 95% від усіх суб'єктів підприємницької діяльності (табл. 1).

Незважаючи на досить привабливі умови з огляду обмежень та переваг, слід зазначити, що специфіка діяльності, обмеженість штату, сукупного доходу, особливості оподаткування та звітності створюють певні особливості менеджменту персоналу таких підприємств.

Однією з основних рис малого підприємництва є необхідність дотримання високого темпу

Таблиця 1

Кількість підприємств за їх розмірами у 2012–2017 рр. [1]

Рік	Усього, одиниць	У тому числі							
		Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		з них мікропідприємства	
		одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності
2012	364935	698	0,2	20189	5,5	344048	94,3	286461	78,5
2013	393327	659	0,2	18859	4,8	373809	95,0	318477	81,0
2014	341001	497	0,1	15906	4,7	324598	95,2	278922	81,8
2015	343440	423	0,1	15203	4,4	327814	95,5	284241	82,8
2016	306369	383	0,1	14832	4,9	291154	95,0	247695	80,8
2017	338254	399	0,1	14934	4,4	322921	95,5	278114	82,2

адаптації до вимог ринку – попиту, пропозиції, індивідуальних вимог клієнтів тощо. Вказана причина зумовлює таку вимогу до персоналу, як здатність до навчання та освоєння нових технологій, засобів та форм діяльності, що, своєю чергою, впливає на особливості управління персоналом за двома основними напрямками: компетентність (відповідність рівня знань, умінь та навичок для суміщення кількох професій чи видів діяльності) та компетенції (здатність до навчання, швидка адаптація). Поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як синоніми. Однак слід зазначити, що ці поняття хоча й тісно пов'язані одне з одним, мають різні значення та не є достатньо вивченими у сучасному науковому середовищі, що зумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Сьогодні існує безліч науково-теоретичних і науково-методичних робіт, присвячених аналізу сутності компетентнісного підходу і проблемам формування компетенцій. Основи теорії компетенції були закладені в працях зарубіжних учених останньої чверті ХХ ст.: І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г. Коннака, К. Прахалада, Г. Хемела, Сайна М. Спенсера та ін. Основу компетентнісного підходу становлять дослідження і розробки, наведені у роботах С. Горобець [2], Н. Єфремової, Д. Іванова, О. Андрєєва, І. Звоннікова, М. Челишкової, О. Хуторського тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на досить значні обсяги теоретичних досліджень, можна зазначити, що питання практичного застосування компетентнісного підходу у сфері малого бізнесу є малодослідженими і часто залишаються поза увагою фахівців, які акцентували свою увагу на міжнародних корпораціях та представниках великого та середнього бізнесу.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування та систематизація основних проблем, які не дають змоги створити умови для ефективної побудови команди у середовищі малого бізнесу, вирішення яких тісно пов'язано із застосуванням системного підходу до менеджменту персоналу невеликих підприємств, та розроблення пропозицій щодо вдосконалення та розвитку компетенцій співробітників.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як синоніми. Однак слід зазначити, що ці поняття хоча й тісно пов'язані одне з одним, мають різні значення. Так, економіст Н. Єфремова визначає компетенцію як узагальнені й глибокі якості особистості, що відображають її здібності найбільш універсально використовувати і застосовувати

отримані знання, вміння та досвід, володіти прийомами, діяти й приймати рішення в стандартних і нестандартних ситуаціях [3, с. 22]. За словами С.Е. Шишова та В.А. Кальней, «компетенція – це загальна здатність, що основана на знаннях, досвіді, цінностях, схильностях, які надбано завдяки навчанню» [4, с. 262], а «компетентність – здатність (уміння) діяти на основі здобутих знань» [4, с. 263].

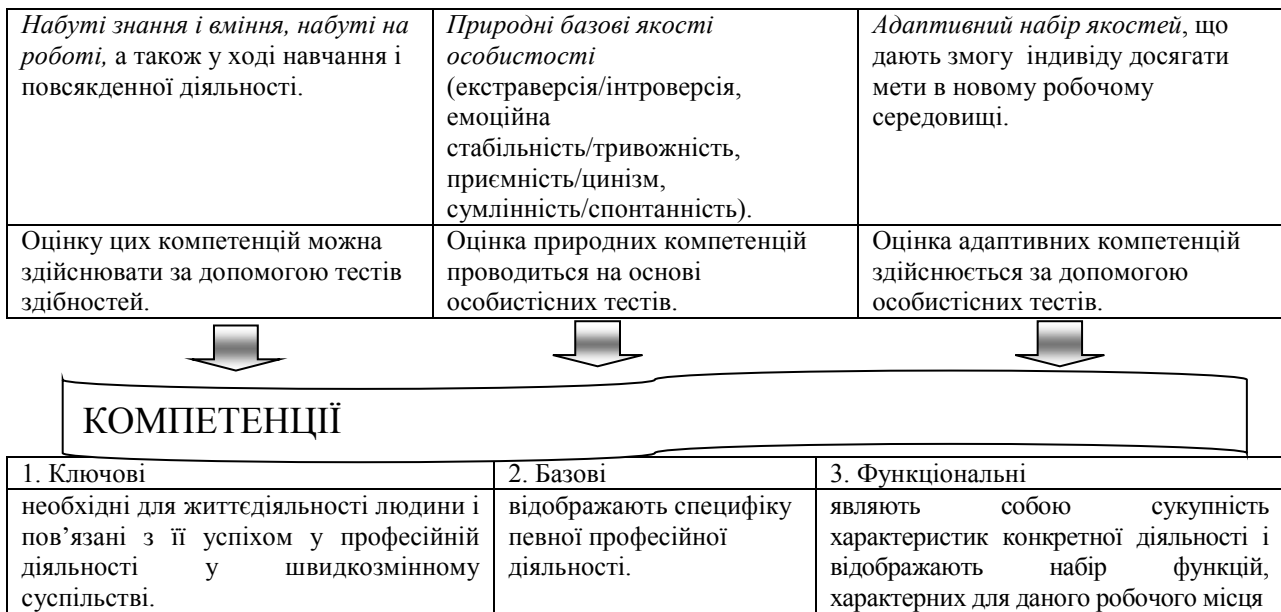
Американські фахівці з HR традиційно обмежують обсяг поняття компетенції або якостями особистості, або знаннями, вміннями, здібностями, і використовують аббревіатуру KSAO: знання (knowledge); уміння (skills); здібності (abilities); інші характеристики (others) (використовуються для позначення фізичного стану, поведінки тощо) [5, с. 35]. Таким чином, конкретизуючи поняття «компетентність» і «компетенція», можна зробити такі висновки. Компетенції – це узагальнені способи дій та якості, що забезпечують продуктивне виконання діяльності, у т. ч. професійної. Це здатність людини до практичної реалізації своєї компетентності. Важливим компонентом компетенції є досвід, який являє собою інтеграцію в єдине ціле засвоєних людиною окремих дій, способів, відносин [6, с. 470]. Існує точка зору, що формування компетенцій відбувається завдяки чинникам, які подано на рис. 1.

Проаналізуємо застосування системно-компетентнісного підходу у діяльності ТОВ «Консалтинг» (м. Запоріжжя). Цілями діяльності компанії є одержання прибутку, забезпечення ринку послугами, роботами та товарами, створення робочих місць, задоволення суспільних потреб у товарах, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів. Для забезпечення стійкої діяльності, розвитку та вдосконалення діяльності ТОВ «Консалтинг» менеджментом компанії розроблено загальні «моделі компетенцій» до штатного персоналу за посадами (табл. 2).

Моделі компетенції (табл. 3) розроблено з урахуванням процесного та функціонального підходів до управління.

Для виявлення та оцінки рівня наявності кожної компетенції персоналу у ТОВ «Консалтинг» (табл. 4) використовується низка засобів, що застосовуються під час підбору персоналу на посаду.

Оцінка компетенцій здійснюється шляхом інтерв'ювання співробітника, а також спостереження керівником на виявлення поведінкових проявів. Даний спосіб оцінки є, з одного боку, суб'єктивним, тому що має оціночні категорії однієї людини, а з іншого – є достатнім для задоволення поточних завдань малого підприємства. Для наочності та розмежування компетенцій фахівців ТОВ «Консалтинг» були сформовані «профілі посад», які відображають оптимальний рівень володіння кожною (рис. 2–4), де: нульовий рівень – наявність/відсутність даної компетенції не відіграє ролі у



**Рис. 1. Чинники та види, що сприяють формуванню компетенцій**

Таблиця 2

**Основні посади та функції управлінського персоналу у ТОВ «Консалтинг»**

Посада	Директор	Юрист (адвокат)	Бухгалтер	Менеджер із розвитку
Функції	виконує управлінські функції (розпорядження, організація процесу, взаємодія з іншими суб'єктами, контроль тощо)	надання правової допомоги юридичним та фізичним особам	фінансовий облік	просування послуг організації, формування позитивного іміджу, аналіз ринку послуг тощо

трудою діяльністю; 1-й рівень – потрібне мінімальне володіння компетенцією при виконанні трудових обов'язків; 2-й рівень – достатній рівень володіння компетенцією в професійній діяльності; 3-й рівень – достатньо високе володіння компетенцією, яке дає змогу професійно виконувати поставлені завдання; 4-й рівень – високий професійний рівень володіння компетенцією; 5-й рівень – дана компетенція є головною, професійно необхідною.

Метою розроблення рівня володіння компетенціями персоналом ТОВ «Консалтинг» є встановлення чіткого розуміння оптимального набору, ранжування та порівняння якостей, необхідних для конкретно визначеної посади. Розроблення й упровадження моделей компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад дають змогу більш ефективно створювати колектив, конструктивно вирішувати поставлені завдання та згуртувати колектив навколо вибраних проєктів та цілей. Окрім того, рівень володіння компетенціями має безпосередній вплив на формування прибутку Товариства. Формування такого впливу та роль компетенцій можливо проілюструвати на рис. 5. Постійний розвиток компетенцій персоналу ТОВ «Консалтинг» має забезпечити ефективне функціонування та підвищення конкурентоспроможності організації на ринку з одночасним збагаченням

освітнього, інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників, задоволенням їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційному просуванні та соціальному розвитку. Тому топ-менеджментом ужито низку заходів щодо постійного набуття професійних якостей (залежно від займаної посади), які, своєю чергою, мають прямий вплив на формування корпоративних компетенцій.

До таких заходів відносяться:

1. Підтвердження кваліфікації працівників – процедура визначення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їхнього професійного рівня шляхом атестації.

2. Професійне навчання працівників – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

3. Формальне професійне навчання працівників – набуття працівниками професійних

**Модель компетенцій персоналу ТОВ «Консалтинг»**

Компетенції	Якості, щодо компетенції
Когнітивні навички	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміти використовувати на високому рівні логічне, інтуїтивне, критичне та творче мислення під час вирішення професійних завдань;</li> <li>– вміти будувати судження та умовиводи;</li> <li>– сформована система особистих морально-етичних цінностей;</li> <li>– гнучкість мислення;</li> <li>– здатність до абстрактного мислення, аналізу і синтезу;</li> <li>– вміння працювати в умовах багатозадачності;</li> <li>– вміння концентруватися та зосереджуватися на питанні, що досліджується;</li> <li>– здатність до самоосвіти;</li> <li>– націленість на досягнення результату</li> </ul>
Орієнтація на потреби клієнта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміти визначати поточні попит та пропозицію та їх перспективи на ринку товарів і послуг, у т. ч. з розмежуванням території, цільової аудиторії;</li> <li>– здатність до спостережливості, тактовності та об'єктивності під час визначення потреб клієнта;</li> <li>– вміння визначати пріоритетність потреб та вимог клієнтів;</li> <li>– розуміння явних та неявних потреб і очікувань;</li> <li>– здатність організувати ефективну клієнтоорієнтовану діяльність підпорядкованих працівників та/або підрозділів</li> </ul>
Самостійність та відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність приймати рішення та нести за них відповідальність як самостійно, так і колективно;</li> <li>– вміння обґрунтовувати й аргументувати вибрану позицію;</li> <li>– бути відповідальним та докласти максимально можливі зусилля до виконання колективних рішень чи інших рішень, виконання яких передбачено метою діяльності підприємства і до суті яких є власна окрема думка;</li> <li>– здатність нести персональну відповідальність за окремий сектор діяльності та/або підпорядкований колектив</li> </ul>
Співробітництво та управління конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміння будувати дискусію, визначати спірні питання та протиріччя;</li> <li>– вміння визначати стратегічну мету та тактичні завдання;</li> <li>– здатність до планування діяльності, контролю та організації робочого часу, здатність до пошуку альтернатив;</li> <li>– здатність до розмежування особистих потреб та інтересів із суспільними, корпоративними та інтересами інших осіб;</li> <li>– здатність до управління процесами, проектами та групами людей;</li> <li>– вміння працювати в команді;</li> <li>– здатність до формування та збереження позитивної ділової та особистої репутації, формування авторитету та поваги з боку колег</li> </ul>
ІКТ навички	<ul style="list-style-type: none"> <li>– володіння базовими програмами, пристроями та устаткуванням (цифровими носіями) для вирішення професійних завдань, у т. ч. створення документів, презентацій, розрахунків тощо;</li> <li>– здатність до орієнтування у відкритих базах даних;</li> <li>– знання основних вимог діловодства та ділового листування, у т. ч. з використанням технологій та мереж;</li> <li>– здатність знаходити, обробляти й аналізувати інформацію з різних джерел;</li> <li>– вміння працювати з програмами щодо розроблення та здійснення проєктів</li> </ul>
Комунікативні здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміння вести та організувати діалог, дискусію, дебати, проводити та організувати публічні виступи;</li> <li>– вміння будувати довірливі, конструктивні ті рівноправні відносини;</li> <li>– вміння визначати смисл та значення сприйнятого повідомлення;</li> <li>– вміти чітко та лаконічно висловлювати власну думку;</li> <li>– вміння своєчасно та адекватно виявляти помилки чи обман у повідомленнях;</li> <li>– здатність спілкуватися іноземною мовою;</li> <li>– знання правил етикету та особливостей міжкультурного спілкування;</li> <li>– вміння складати текстові повідомлення</li> </ul>

Таблиця 4

**Засоби перевірки рівня компетенцій персоналу ТОВ «Консалтинг»**

Компетенції	Засоби перевірки
Когнітивні навички	Тест стандартними прогресивними матрицями Равена. Даний тест призначений для диференціювання піддослідних за рівнем їх інтелектуального розвитку [7]. Посилання на проходження онлайн-тесту: <a href="http://www.psihocator.com/testy-iq/matricy-ravena">http://www.psihocator.com/testy-iq/matricy-ravena</a> .
Орієнтація на потреби клієнта	Інтерв'ю по компетенціях. Кандидат на посаду відповідає на питання: 1. Що є Вашим основним завданням? Аналізуєте Ви результати роботи? 2. Наведіть приклад, коли Вам довелося залагоджувати конфлікт із клієнтом. Як Ви діяли і що відчували? Чим завершилася ситуація? 3. Наведіть приклад, коли Ви запропонували нове нестандартне рішення ситуації. Як Ви його реалізовували? Який був ефект? 4. Впроваджуєте Ви в роботу нові знання, технології, тенденції? Наведіть приклад. Який був ефект? 5. Якими засобами Ви будете визначати потреби та очікування клієнтів?
Самостійність та відповідальність	Наявність даної компетенції виявляється шляхом спостереження за людиною. Її пунктуальність, готовність до співбесіди, наявність (при собі) необхідних документів, виявлення під час співбесіди власних, чітко сформульованих суджень, уявлень та систему морально-етичних принципів.
Співробітництво та управління конфліктами	Під час співбесіди виявлення вміння визначати стратегічну мету та тактичні завдання; здатність до планування діяльності, контролю та організації робочого часу, здатність до пошуку альтернатив тощо. Проходження опитувальника особистісної, розроблений К. Томасом і призначений для вивчення особистісної схильності до конфліктного поведіння, виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації [8] за посиланням: <a href="http://psytests.org/interpersonal/thomas1.html">http://psytests.org/interpersonal/thomas1.html</a> .
ІКТ навички	Даний вид компетенцій виявляється за допомогою виконання технічного завдання (ТЗ) по компетенціях. Технічне завдання має на увазі, наприклад, здатність знаходити, обробляти й аналізувати інформацію з різних джерел; складання розпорядчого чи правового документу, аналітичної довідки, есе або аналіз та обробка заданої інформації засобами Microsoft Office тощо.
Комунікативні здібності	Під час наочного спілкування спостереження та виявлення у кандидата на посаду вміння вести та організувати діалог, дискусію, проявляти такт та повагу під час спілкування, показувати достатній рівень культури мовлення тощо. А також проходження онлайн-опитування за посиланням: <a href="http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenka-kommunikativnyh-navykov">http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenka-kommunikativnyh-navykov</a> [9].

знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка.

4. Неформальне професійне навчання працівників – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання.

5. Інформальне навчання – самостійне опанування окремих галузей знань чи міждисциплінарних зв'язків.

Корпоративне навчання працівників ТОВ «Консалтинг» є обов'язковим та систематичним процесом, який складається із заходів відповідно до штатних посад. Заходи щодо корпоративного навчання персоналом ТОВ «Консалтинг» за 2018 р. (відповідно до займаних посад):

1. Директор.

Відповідно до вимог чинного законодавства та необхідності розвитку підприємства і

підвищення темпів його ділової активності як суб'єкта підприємницької діяльності, професійний розвиток директора передбачає вдосконалення когнітивних та комунікативних навичок та здібностей, спрямованих на ефективне орієнтування у поточній ситуації, прогнозуванні, створенні моделі бажаного майбутнього підприємства та плануванні процесів щодо його досягнення. Вказані компетенції можуть удосконалюватись як за рахунок участі у неформальному чи формальному навчанні, так і самоосвіти (інформального навчання), що полягає у самостійному опануванні окремих галузей знань чи міждисциплінарних зв'язків.

Для досягнення цієї мети директор проходив неформальне навчання на онлайн-платформах як в Україні, так і за кордоном, курси вивчення та вдосконалення знання іноземних мов, брав особисту участь у заходах щодо професійної підготовки реформованої Національної поліції України в Запорізькій області та інших заходах, що спри-

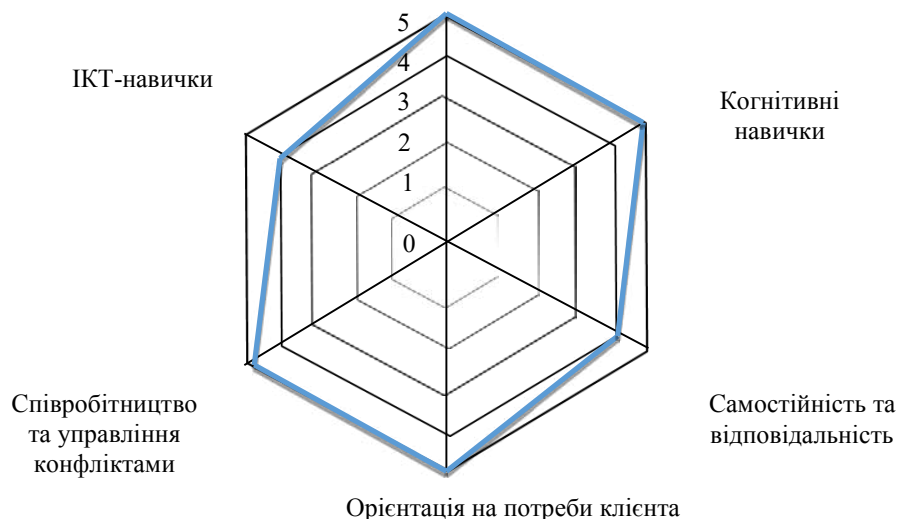


Рис. 2. Профіль посади директора ТОВ «Консалтинг»

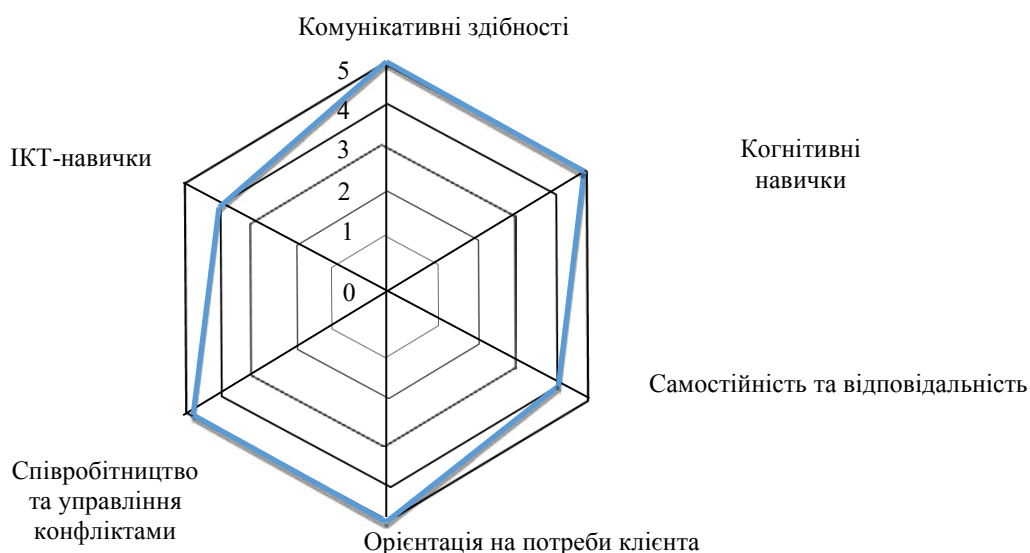


Рис. 3. Профіль посади юриста (адвоката) ТОВ «Консалтинг»

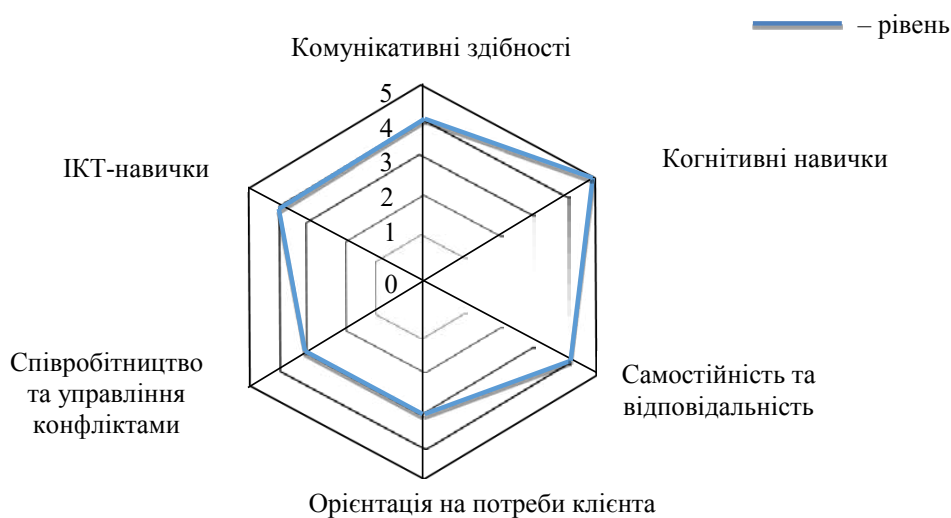


Рис. 4. Профіль посади головного бухгалтера ТОВ «Консалтинг»



яють формуванню позитивного іміджу та налагодженню комунікативних зв'язків.

### 2. Юрист (адвокат).

З огляду законодавчих та професійно-етичних вимог до здійснення адвокатської діяльності, можна констатувати, що підвищення професійного рівня спрямовано як на розвиток та підвищення рівня професійної компетентності, так і на розвинування компетенцій адвоката. Указані обставини забезпечують надання професійних правових послуг належної якості та стимулюють осіб, які вибрали цю професію, до розвитку.

Дотримуючись цих вимог, адвокатом ТОВ «Консалтинг» відвідано низку семінарів, міжнародних науково-практичних конференцій. За участь у кожному із заходів нараховувалися бали, які наприкінці року підсумовувалися та подавалися до Ради адвокатів Запорізької області. За мінімальною кількістю 10 необхідних балів адвокатом було набрано 25 залікових балів, при цьому тематика заходів вибиралася з урахуванням специфіки діяльності організації.

### 3. Бухгалтер.

Із метою дотримання принципів ведення бухгалтерського обліку, формування звітності та дотримання вимог чинного податкового законодавства професійний розвиток бухгалтера в організації передбачає участь у вебінарах, семінарах та інших заходах, що організуються як державними інституціями (Державною фіскальною службою, управлінням статистики в Запорізькій області), так і недержавних організацій на платній та безоплатній основі. Протягом 2018 р. бухгалтером взято участь у двох вебінарах ДФС у Черкаській області, двох семінарах, організованих ДФС у Запорізькій області.

### 4. Менеджер із розвитку.

Відповідно до вимог до кваліфікації штатної посади менеджера з розвитку, а також завдань і цілей, що ставляться перед такою особою стосовно конкурентоспроможності підприємства, професійний розвиток полягає не тільки в удосконаленні компетенцій та розвитку і підвищенні рівня компетентності у досліджуваних питаннях, а й обізнаності щодо тенденцій у суспільно-економічних відносинах. Протягом 2018 р. менеджером із розвитку здійснено проходження формального та неформального навчання щодо вдосконалення знань та навичок у сфері управління, технології та просування послуг як на очній, так і заочної формі, взято участь у семінарі-презентації за участю представників Google щодо «таргетування» реклами в мережі Інтернет та використання технологій у господарській діяльності, а також самоосвіта.

В основу визначення напрямів професійної підготовки персоналу ТОВ «Консалтинг» покладено твердження про те, що розвиток та підвищення рівня професійної компетентності особи, своєю чергою, сприяють розвитку її ком-



**Рис. 5. Основні складники, що впливають на формування прибутку ТОВ «Консалтинг»**

петенцій. Ураховуючи те, що ТОВ «Консалтинг» є суб'єктом підприємницької діяльності, застосування компетентнісного підходу повинно позитивно впливати на прибутковість підприємства.

1. Протягом вищевказаного періоду відбувалося поступове зменшення частки витрат на навчання (самонавчання) персоналу, що використовувалося як заходи непрямої реклами в загальному обсязі витрат, при цьому річні витрати протягом даного періоду зазнавали коливань у межах 5% (коливання викликані зміною ставок податку, зміною вартості орендованого майна тощо). За вказаний період діяльності також спостерігалось поступове зростання доходу від здійснення діяльності (табл. 5).

Вказані зміни відбувалися за рахунок зменшення собівартості заходів і використання додаткових можливостей новітніх технологій та засобів. Узагальнюючі дані подано на рис. 6.

2. Перехід на альтернативні заходи навчання та використання новітніх технологій та засобів з огляду на підвищення рівня обов'язкових витрат у зв'язку зі зростанням цін та оподаткування дав змогу забезпечити стабілізацію загального рівня витрат.

3. Погіршення соціально-економічного рівня в країні, низька платоспроможність громадян, що потребують правової допомоги, популяризація безоплатної правової допомоги, відмова підприємств від навчання персоналу на умовах аутсорсингу чи використання більш дешевих способів (перехід на самостійне, онлайн-навчання тощо) з метою оптимізації витрат, а також зростання кількості суб'єктів, що здійснюють проведення «навчання» та надають юридичні послуги, у т. ч.

Окремі узагальнені показники діяльності ТОВ «Консалтинг»

Період	Частка витрат на навчання персоналу у загальному обсязі витрат, % порівняно з попереднім періодом (роком)	Зміни в обсязі доходу, % порівняно з попереднім періодом (роком)	Кількість заходів із навчання		
			Всього	У т. ч. проведених самостійно ТОВ	У т. ч. взято участь у сторонніх заходах
2016 р.	24%	+2%	13	8	5
2017 р.	16%	+6%	11	5	6
2018 р.	12%	+10%	20	18	2

на умовах грантової (у т. ч. політичної) некомерційної діяльності, зумовлювали погіршення умов для прибутковості діяльності ТОВ.

4. Застосування компетентнісного підходу дає змогу за рахунок підвищення якості послуг та створення позитивного стійкого іміджу підвищувати вартість послуг, проте в існуючих соціально-політичних умовах таке зростання можливе лише в межах 10–15%.

5. Види діяльності ТОВ – юридичні послуги, консультування та навчання – сьогодні в Україні мають хаотичний характер та у короткостроковій перспективі не мають тенденцій до стабілізації. Таке становище не дає змоги з достатньою вірогідністю прогнозувати майбутнє цього сектору підприємницької діяльності. Так, за стандартами, що існували у радянські часи, кількість адвокатів на наявне населення становила 1:15000 (тобто один адвокат на 15 тис населення), а сьогодні чисельність адвокатів в Україні становить понад 40 тис, при цьому в перспективі до кінця 2019 р. буде сягати 50 тис осіб, що становитиме менше ніж 1:1000. Наявність суб'єктів підприємницької діяльності (фізичних та юридичних осіб) як потенційних клієнтів не полегшує становище, оскільки кількість осіб, що мають юридичну освіту та працюють на підприємствах чи надають послуги, не маючи свідоцтва адвоката, сягає значних розмірів і не має точних показників, придатних для об'єктивного аналізу. Стосовно консультативних послуг та навчання, то фахівцями неодноразово зазначалося, що фізичні особи будуть «замовни-

ками» таких послуг лише за наявності «вільних коштів», при цьому витратити на навчання вони згодні лише приблизно 10% від цих вільних коштів.

6. Витрати на навчання персоналу мають мінливий характер і залежать від розвитку новітніх технологій, актуальності, кількості та якості суб'єктів, що проводять заходи з підвищення кваліфікації. Проте зменшити їх до частки менше 5% від загальної кількості витрат за умови загальної стабільності (коливань у межах 5%) є недоцільним, а збільшити понад 15% не є можливим, оскільки в короткостроковій та середньостроковій перспективі лише обов'язкові витрати (податкове навантаження, оренда та обслуговування майна і ресурсів тощо) становитимуть приблизно 50–75% від доходу.

Таким чином, застосування компетентнісного підходу є ефективним засобом, що дає змогу підвищити не тільки якість та вартість послуг, а й сформувати стійкий позитивний імідж, що є нематеріальним активом і в разі складності оточуючого середовища може мати вирішальний вплив на можливість потенційного «існування» та розвиток бізнесу.

Підсумовуючи навчально-організаційні заходи щодо розвитку компетенцій співробітників організації, слід зазначити, що основною метою є спрямування кожної особи до гармонійного всебічного розвитку та прагнення до вдосконалення. Таке спрямування кожної людини зумовлено необхідністю здатності кожної особи до задоволення як власних потреб та бажань, так і потреб і бажань інших (близьких) осіб. Праг-

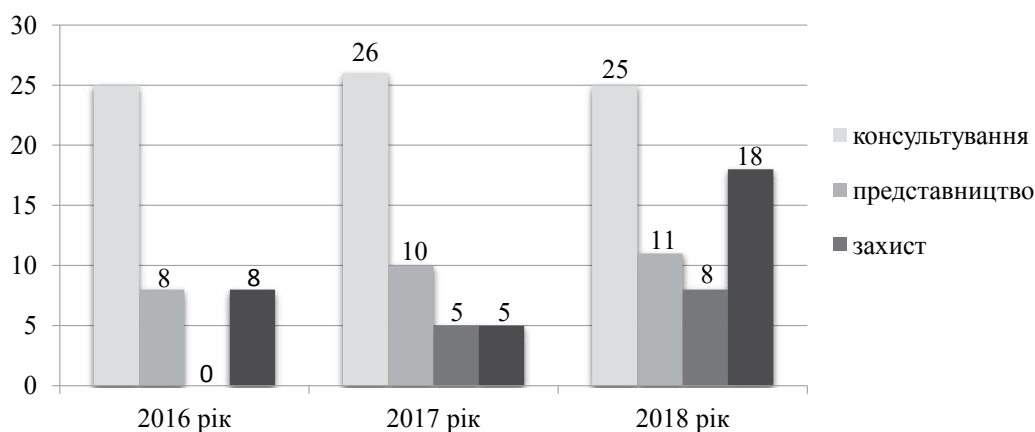


Рис. 6. Кількість наданих послуг у ТОВ «Консалтинг» за 2016–2018 рр.

нення до постійного вдосконалення та розвитку, а також ідеали, цілі та завдання кожної особи зумовлюються як системою власних морально-етичних принципів (орієнтирів), так і навколишнім середовищем, що має відображення передусім в інформаційному середовищі, яке, своєю чергою, зумовлюється конкретним етапом суспільно-економічних відносин країни та світу у цілому. Підприємство не може повною мірою задовольнити потреби розвитку своїх співробітників, а тому має на меті допомогти у професійному зростанні з урахуванням здібностей, бажань та прагнень кожної конкретно визначеної особи. Професійний розвиток спрямований на розвиток компетенцій, що дають змогу співробітникам адекватно сприймати оточуюче середовище, прогнозувати можливе майбутнє, будувати модель бажаного майбутнього, приймати відповідальні рішення, планувати діяльність та управляти процесами.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, управління за компетенціями – це підхід до управління персоналом, який зосереджений на визначенні особистісного потенціалу і спрямований на стратегічний розвиток компанії, актуальний під час вирішення таких завдань, як управління кар'єрою, перспективне навчання та розвиток, оцінка персоналу, відбір персоналу, організаційні зміни, стимулювання персоналу. Метою розроблення рівня володіння компетенціями персоналом ТОВ «Консалтинг» є встановлення чіткого розуміння оптимального набору, ранжування та порівняння якостей, необхідних для конкретно визначеної посади. Розроблення й упровадження моделей компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад дають змогу більш ефективно створювати колектив, конструктивно вирішувати поставлені завдання та згуртовувати колектив навколо вибраних проєктів та цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.11.2019).
2. Горобець С.А. Теоретичні засади проблеми формування професійної компетентності майбутнього фахівця-економіста. *Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка*. 2007. Вип. 31. С. 106–109.
3. Ефремова Н.Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание : учебное пособие. Москва : Национальное образование, 2012. 416 с.
4. Шишов С.Е. Школа: мониторинг качества образования : учебник. Москва : Педагогическое общество России, 2000. 316 с.
5. Солодов В., Бриткина Т., Безручко П. Профессиональные компетенции. *HR Times*. 2010. № 15. С. 34–38.
6. Островский А.В. Содержательная характеристика управленческой компетенции кадров малого бизнеса. *Cyberleninka*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhatelnaya-harakteristika-upravlencheskoj-kompetentsii-kadrov-malogo-biznesa> (дата звернення: 20.11.2019).
7. Тест Равена. *Википедия. Свободная энциклопедия*. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Тест\\_Рейвена](https://ru.wikipedia.org/wiki/Тест_Рейвена) (дата звернення: 03.11.2019).
8. Тест описания поведения Томаса. *Psylab.info – энциклопедия психодиагностики*. URL: [http://psylab.info/Тест\\_описания\\_поведения\\_Томаса](http://psylab.info/Тест_описания_поведения_Томаса) (дата звернення: 03.11.2019).
9. Оценка коммуникативных навыков : опросник. *HR-Portal*. URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenka-kommunikativnyh-navykov> (дата звернення: 03.11.2019).

#### REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2013). *Sotsialni indykatory rivnia zhyttia naseleennia* [Social indicators of living], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 03 November 2019).
2. Horobec S. A. (2007). *Teoretychni zasady problemy formuvannja profesijnoji kompetentnosti majbutnoho faxivcja-ekonomista*. *Visnyk Zhytomys'koho derz. un-tu im. I. Franka*. Vol. 31. pp. 106–109.
3. Efremova N. F. (2012). *Kompetencyu v obrazovanyu: formyrovanye y ocenuvanye: ucebnoe posobyje*. Moskva: Nacyonal'noe obrazovanye, 416 p.
4. Sysov S. E. (2000). *Skola: monitorynh kacestva obrazovanyja: ucebnyk*. Moskva: Pedagogicheskoe obščestvo Rossy, 316 p.
5. Solodov V., Brytkyna T., Bezrucko P. (2010). *Professyonalne kompetencyu*. *Zurnal HR Times*. № 15. pp. 34–38.
6. Ostrovskij A. V. *Soderzhatelnaja karakterystyka upravlencheskoj kompetencyu kadrov maloho byznesa*. *CYBERLENINKA*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhatelnaya-harakteristika-upravlencheskoj-kompetentsii-kadrov-malogo-biznesa> (accessed 20 November 2019).
7. Test Ravena. *Vykupedyja. Svobodnaja ancyklopedyja*. Available at: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Тест\\_Рейвена](https://ru.wikipedia.org/wiki/Тест_Рейвена) (accessed 03 November 2019).
8. Test opysanyja povedenyja Tomasa. *Psylab.info – ancyklopedyy psyxodiahnostyky*. Available at: [http://psylab.info/Тест\\_описания\\_поведения\\_Томаса](http://psylab.info/Тест_описания_поведения_Томаса) (accessed 03 November 2019).
9. *Ocenka kommunykativnyh navikov : oprosnyk*. *HR-Portal*. Available at: <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenka-kommunikativnyh-navykov> (accessed 03 November 2019).

## МЕХАНІЗМ ІРО ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### IPO MECHANISM AS A METHOD OF MANAGING ENTERPRISE PROFIT

**Коваленко-Марченкова Є.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Лисенко Ю.О.**

магістр,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Kovalenko-Marchenkova Yevheniia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Economics and Entrepreneurship,  
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture

**Lysenko Yuliia**

magister,  
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture

*У статті розглянуто, яким чином вихід підприємства на фондову біржу впливає на його прибуток та вартість в цілому. З'ясовано сутність поняття первинної публічної пропозиції. Визначено цілі та особливості первинного виходу на ринок цінних паперів. Особливу увагу приділено дослідженню переваг та можливостей, недоліків та складнощів фінансування компаній шляхом проведення первинного публічного розміщення акцій. Проаналізовано формування біржової ціни акцій, а також розкрито чинники та причини, які впливають на ціну акцій підприємства. Виокремлено та систематизовано фактори, що впливають на дохідність цінних паперів. Виявлена інформація, необхідна для оцінки компаній, що збираються виходити на фондовий ринок. Підкреслена важливість біржових новин, маркетингу та підготовленості до будь-яких змін цього ринку. Зроблені висновки про доцільність використання механізму IPO щодо збільшення вартості компанії та ефективного управління прибутком.*

**Ключові слова:** управління вартістю підприємства, прибуток підприємства, фондова біржа, IPO, ціна акції, дохідність акцій.

*В статье рассмотрено, каким образом выход предприятия на фондовую биржу влияет на его прибыль и стоимость в целом. Выяснена сущность понятия первичного публичного предложения. Определены цели и особенности первичного выхода на рынок ценных бумаг. Особенное внимание уделено исследованию преимуществ и возможностей, недостатков и сложностей финансирования компаний путем проведения первичного публичного размещения акций. Проанализировано формирование биржевой цены акций, а также раскрыты факторы и причины, которые влияют на цену акций предприятия. Выделены и систематизированы факторы, влияющие на доходность ценных бумаг. Выведена информация, необходимая для оценки компаний, собирающихся выйти на фондовый рынок. Подчеркнута важность биржевых новостей, маркетинга и готовности к каким-либо изменениям этого рынка. Сделаны выводы о целесообразности использования механизма IPO для увеличения стоимости компании и эффективного управления прибылью.*

**Ключевые слова:** управление стоимостью предприятия, прибыль предприятия, фондовая биржа, IPO, цена акции, доходность акции.

*In nowadays's conditions of development of market relations, there is a need for effective profit management. One of the tools for influencing the profit management and raising the value of the company is the IPO, ie the initial placement of shares on the stock exchange. It is necessary to determine the advantages and disadvantages of entering the stock market, to investigate how the stock market price is formed, which may affect them. The article is devoted to the analysis of the conditions for entering the stock market and the factors influencing the value of shares*

and the company as a whole. Since the main goals of any venture to the securities market is to raise additional capital to ensure efficient operations and profit management, the research has clarified the essence of such concepts as the stock market and the initial public offering. The goals and features, advantages and disadvantages of IPO are defined. The focus is on the threats, opportunities and complexities of financing companies by conducting an initial public offering, which is one of the main instruments of financing and improving the enterprise. The article describes the mechanism of stock exchange pricing, its dependence on the ranking of applications for the purchase and sale of shares, the frequency of fixing stock prices for the day of trading, the publication of information and the number of transactions. The factors of influence on the stock price of the enterprise are determined and the expediency of investing in certain stocks is considered. The importance of stability of financial condition and profit of the is emphasized. Factors affecting the return on securities are identified and schematized. The information, which is necessary to evaluate the companies, going to enter the stock market is given. The analysis of the factors influencing the profitability of the shares determines the expediency of using the initial public offer as the effective mechanism of enterprise's profit management. The importance of stock market news, marketing and readiness for any changes in this market are emphasized. Conclusions were made about the feasibility of using the IPO mechanism to increase the enterprise's value.

**Key words:** enterprise value management, enterprise profit, stock exchange, IPO, share price, share yield.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, підприємці шукають шляхи управління прибутком та намагаються ще більше підвищити вартість своїх компаній. Одним з методів зміни вартості підприємства та впливу на прибуток є вихід на фондову біржу. У цій статті ми розглянемо, як вихід на фондову біржу може вплинути на прибуток та вартість компаній в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням функціонування фондового ринку займалися такі зарубіжні вчені: Л. Вільямс, Р. Кіосакі, М.А. Гольцберг, Б. Гамільтон, У. О'Нил. Серед вітчизняних можна виділити Ю.Я. Кравченка, О.Г. Мендрулу, В. Васильєва, Е.Л. Наймана, О. Колодізева, О.М. Сохацьку, А.Г. Загородного, А.Б. Кондрашихіна та багато інших вчених.

Доцільно детальніше дослідити особливості впливу виходу підприємства на фондовий ринок на формування, управління та збільшення його прибутку.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в аналізі умов виходу на фондовий ринок та факторами впливу на вартість акцій та компанії у цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фондовий ринок являє собою частину фінансового ринку, завданням якого є швидке переміщення капіталу, фінансових коштів та інвестицій. Головними цілями виходу будь-якого підприємства на ринок цінних паперів є залучення додаткового капіталу для забезпечення ефективної діяльності та управління прибутком.

Відомий український практик та теоретик Е.Л. Найман визначає фондовий ринок як сукупність грошового ринку й ринку капіталів у частині торгівлі фондовими інструментами, які засвідчують майнові права своїх власників на різні види товарів даного ринку [1, с. 72].

Дослідник фондового ринку Ю.Я. Кравченко визначає фондовий ринок як сукупність економічних відносин з приводу випуску та обігу цінних паперів між його учасниками у процесі розподілу й перерозподілу фінансових ресурсів,

капіталів. Науковець наголошує, що фондовий ринок дозволяє капіталу входити із застійних або неприбуткових галузей і стікатися у найбільш прибуткові сектори економіки. Цей ринок забезпечує колективну оцінку багатьма учасниками ринку вартість активів кожної корпорації, акції яких фігурують на ринку, їхню вірогідну прибутковість і перспективність [2, с. 320–345].

Для того, щоб вийти на фондову біржу компанії повинні скористатися таким механізмом як IPO. Слід визначитись з цим поняттям.

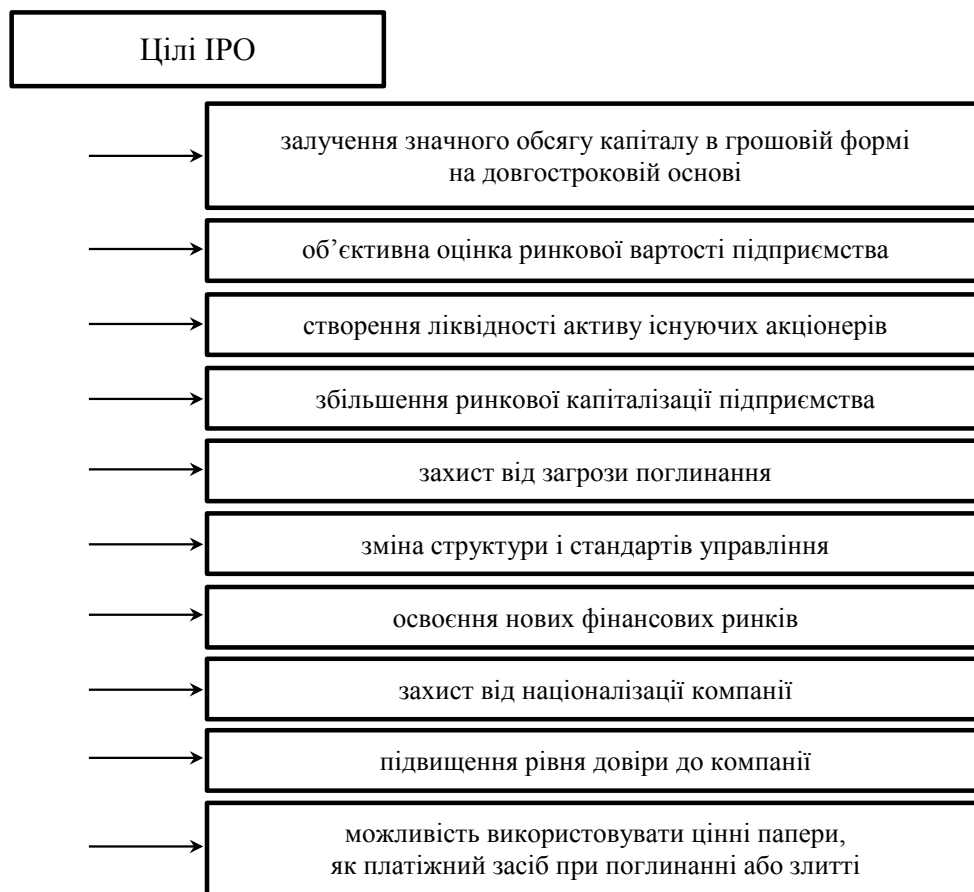
Поняття IPO (Initial Public Offering) – є міжнародним, в перекладі визначається як первинна публічна пропозиція. Публічне розміщення в перший раз означає, що компанія випускає свої акції на ринок, які пропонуються всім охочим інвесторам. Публічний продаж цінних паперів може бути внутрішнім, коли процедура проходить всередині країни, а також зовнішнім – якщо залучаються іноземні торгові майданчики.

Відповідно до ст. 28 Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» первинне публічне розміщення цінних паперів – це їх відчуження на підставі опублікування в засобах масової інформації або оголошення будь-яким іншим способом повідомлення про продаж цінних паперів, зверненого до заздалегідь невідомої кількості осіб [3].

Визначимось із цілями виходу на фондову біржу (рис. 1).

Первинне розміщення акцій говорить про те, що управління господарською діяльністю в компанії відповідає стандарту, була організована повна інформаційна прозорість і у компанії є стратегічне планування напрямки розвитку бізнесу. Крім того, IPO свідчить про те, що діяльність конкретної компанії підтримується суспільством. IPO в усьому світі вже є одним з найбільш вигідних інструментів фінансування бізнесу як з точки зору вартості фінансових ресурсів, так і активізації та раціоналізації бізнес-процесів у компанії, підвищення корпоративної та ділової культури [4].

Визначимо переваги та недоліки IPO. Рішення провести IPO свідчить про те, що компанія ста-



**Рис. 1. Цілі проведення IPO**

*Джерело: побудовано авторами за даними [2; 4]*

більно розвивається і готова до переходу на новий рівень. Ставши публічною, фірма може розраховувати на приплив кваліфікованих співробітників і зростання ділової репутації. Розміщення акцій на біржі – один з основних апаратів фінансування і вдосконалення підприємства [5].

Система IPO відкриває нові можливості в світі бізнесу: дозволяє підприємству знайти найвигідніші джерела залучення грошових коштів, допомагає оптимізувати структуру капіталу, отримати доступ до фондових ринків, у тому числі і до зарубіжного.

Ще однією перевагою є підвищення визнання компанії в очах громадськості, оскільки IPO часто створюють рекламу, роблячи продукцію компанії відомою новій групі потенційних клієнтів. Згодом це навіть може привести до збільшення частки ринку. Крім того, IPO може використовуватися деякими із засновників в якості стратегії виходу [6].

Навіть незважаючи на всі переваги IPO публічні компанії часто стикаються з низкою недоліків, які змушують двічі подумати про доцільність перетворення в публічну форму. Одним з найбільш важливих відмінностей є необхідність розкриття інвесторам додаткової інформації [6]. У публічних підприємств вини-

кає обов'язок опубліковувати відомості про свої фінансові показники і про власників, які володіють більше як 5% статутного капіталу.

Мінусом системи є посилена увага після «виходу в світ» з боку органів регулювання. Існує величезна кількість правил, що висувуються державою і біржовими майданчиками, яких повинна дотримуватися кожна компанія. Вартість IPO досить висока. Проведення IPO – процедура затребувана і в сучасних умовах необхідна. Зважитися на цей крок може не кожна компанія, однак вигода в разі переходу фірми в статус публічної компанії очевидні [6].

Формування біржової ціни акцій. Ціна акцій на біржі формується за результатами ранжирування заявок на покупку та продаж (подвійний аукціон). Біржова ціна фіксується кілька разів за день торгів, інформація про ціну та кількість укладених угод публікується в інформаційних виданнях. Теоретично ціна продажу акцій прямо пропорційна розміру дивідендів, які вона приносить інвестору, й обернено пропорційна відсотковій ставці за депозитами в банку [7].

Що має вплив на акції підприємства? Зміна цін акцій відбувається шляхом взаємодії покупців та продавців, попитом та пропозицією цінних паперів даного виду. В свою чергу, ринкова вар-



Рис. 2. Фактори, що впливають на доходність акцій підприємства

Джерело: побудовано авторами

тість підприємства може визначатися ціною на акції. Для того, щоб зважити доцільність інвестування в ті чи інші акції, їх необхідно правильно оцінити.

Вплив на ціну акції підприємства мають такі чинники:

- прибутковість підприємства-емітента;
- фінансовий стан підприємства-емітента;
- доходність акції;
- стан фондового ринку;
- очікування фондового ринку.

Однією з причин коливання ціни акції є стабільність прибутку компанії-емітента, який визначається такими факторами: фінансовий стан підприємства, раціональність його витрат; ступінь зношеності основних фондів; вартість капіталу, яке використовує підприємство у своїй діяльності; кваліфікаційний рівень та компетентність керівників; використання нових технологій для забезпечення конкурентної переваги відносно аналогічних компаній і т.п.

Іншим важливим фактором, що здійснює вплив на ціну акції, є мінімальна доходність, яку бажають отримати інвестори від вкладання грошових коштів у акції тієї чи іншої компанії, а саме ставку дисконтування. При цьому на доходність акцій впливають фактори, схематизовані на рис. 2.

Відкриті акціонерні товариства завжди публікують інформацію для акціонерів на власних інтернет-ресурсах. Для оцінки знадобиться така інформація:

- фінансова звітність за минулі роки;
- емісія акцій та кількість акціонерів;
- динаміка цін на акції;
- обсяги виробництва продукції;

- зміни в активах та пасивах, їх структура;
- новини підприємства [7].

Також вплив на акції створюють і інші чинники, наприклад біржові новини.

Біржові новини мають безпосередній вплив на фондовий ринок, тому за ними потрібно постійно стежити [8]. У чому полягає необхідність стежити за новинами?

Різна інформація з різною силою впливає на ринок. Незалежно від того, погана вийшла інформація або хороша, вона створює на ринку додаткову волатильність, яку можна використовувати для отримання прибутку [8].

Волатильність (або іншими словами мінливість) – це статистичний фінансовий показник, що характеризує мінливість ціни на що-небудь. У фінансовій статистиці характеризує тенденцію ринкової ціни або доходу змінюватися з часом

Хороші повідомлення створюють підвищений попит на акцію, а погані – пропозиція. Існує думка, що всі значні короткострокові коливання на ринку відбуваються виключно на новинах. Ми не зможемо отримувати прибуток, якщо ціна буде стояти на місці. Чим більше нова звістка по ринку відрізняється від очікувань біржових гравців, тим сильніше буде рух, відповідно волатильність. Більшість біржових новин виходять за календарем, тобто ви знаєте, коли з'явиться свіжа інформація, про що буде йти мова і ступінь її впливу на ринок. Таким чином, можна підготуватися, і при необхідності, обмежити свої ризики [8].

Досвід останніх років показує, що успішне IPO все менше залежить від випадку і вдалої маркетингової кампанії, а все більше – від ретельної підготовки, розуміння суті бізнесу і законодавчих вимог.

**Висновки.** Отже значна кількість факторів впливає на вартість акцій компаній. Оскільки з ростом ціни акції, росте і вартість капіталу підприємства, можна зазначити, що потрібно використовувати свої потенційні можливості для покращення іміджу і стабільності компанії. Перш ніж виходити на фондовий ринок та проводити випуск акції потрібно зважити всі за та проти, ретельно підготуватися, бути готовим піти на ризик та швидко реагувати на зміни ринку, ситуації в країні чи галузі, оскільки це може суттєво вплинути як на дохідність акцій так і на вартість компанії в цілому. Також є сенс

використовувати біржові новини та якісну маркетингову стратегію.

Якщо компанія буде стабільною, це буде приваблювати інвесторів. Це дозволить збільшити капітал найменш витратним методом та забезпечить прилив великої суми коштів одразу, які можна використати на розширення або модернізацію підприємства. Але виходячи на фондову біржу, необхідно залишати контрольний пакет акцій за власником компанії, аби уникнути ризики поглинання та втрати бізнесу. Ми вважаємо IPO ефективним методом впливу на прибуток компанії і вартість капіталу в цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Найман Е. Л. (2012) Розподіл щоденної дохідності акцій. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 70–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2012\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_2_8) (дата звернення 09.01.2020).
2. Кравченко Ю. (2005) Рынок ценных бумаг в вопросах и ответах : Учеб. пособие. К. : Ника-Центр, 2005. 533 с.
3. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23 лютого 2006 року № 3480-IV. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 31. Ст. 268.
4. Що таке IPO і в чому переваги для компанії? URL: <https://cvt.center/ua/ipo-kompanij-mozhливosti-i-perspektivi> (дата звернення 15.12.2019).
5. Что такое IPO (реальные примеры) и как это работает? URL: <https://equity.today/vyход-na-ipo.html> (дата звернення 16.12.2019).
6. Преимущества и недостатки выхода компаний на открытый рынок. URL: <https://howtotrade.biz/vyход-kompanij-na-otkrytyj-rynok> (дата звернення 16.12.2019).
7. Інвестиції в акції компаній та торгівля на фондовій біржі. URL: <https://financer.com/ua/zaoshhadzhennya-ta-investyciyi/akcii> (дата звернення 19.12.2019).
8. Биржевые новости: как влияют на фондовый рынок. URL: <http://trader-blogger.com/birzhevye-novosti.html> (дата звернення 12.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Najman E. L. (2012) Rozpodil shhodennoji dokhidnosti akcij [Distribution of daily stock returns.] *Finansy Ukrainy*. 2012. # 2. S. 70–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2012\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_2_8) (data zvernennja 09.01.2020).
2. Kravchenko Yu. (2005) Rynok tsennykh bumag v voprosakh i otvetakh [The securities market in questions and answers]. Ucheb. posobie. K. : Nika-Tsentr, 2005. 533 s.
3. Pro cinni papery ta fondovyy rynek [About securities and the stock market] Zakon Ukrainy vid 23 ljutogho 2006 roku # 3480-IV. Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrainy. 2006. # 31. St. 268.
4. Shho take IPO i v chomu perevaghy dlja kompaniji? [What is IPO and what are the benefits for the company?]. URL: <https://cvt.center/ua/ipo-kompanij-mozhливosti-i-perspektivi> (data zvernennja 15.12.2019).
5. Chto takoe IPO (real'nye primery) i kak eto rabotaet? [What is an IPO (real examples) and how does it work?]. URL: <https://equity.today/vyход-na-ipo.html> (data zvernennja 16.12.2019).
6. Preimushchestva i nedostatki vykhoda kompaniy na otkrytyy rynek [Advantages and disadvantages of companies entering the open market]. URL: <https://howtotrade.biz/vyход-kompanij-na-otkrytyj-rynok> (data zvernennja 16.12.2019).
7. Investyciji v akcii kompanij ta torghivlja na fondovij birzhi [Investing in company stocks and trading on the stock exchange]. URL: <https://financer.com/ua/zaoshhadzhennya-ta-investyciyi/akcii> (data zvernennja 19.12.2019).
8. Birzhevye novosti: kak vliyayut na fondovyy rynek [Stock market news: how they affect the stock market]. URL: <http://trader-blogger.com/birzhevye-novosti.html> (data zvernennja 12.12.2019).



## ОСОБЛИВОСТІ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### FEATURES AND CRITERIA FOR ASSESSMENT OF MANAGEMENT DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

**Ноняк М.В.**  
аспірант,  
Європейський університет

**Noniak Mykhailo**  
PhD student,  
European University

*У статті відзначено, що проблема оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйятних теоретичних підходів та методологічних засад. Уточнено особливості та обґрунтовано теоретичні підходи й методологічні засади оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору й базуються на компетенціях менеджменту щодо вибору гармонійного вектору організаційного розвитку та сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дадуть змогу знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення.*

**Ключові слова:** організаційний розвиток, управління організаційним розвитком, телекомунікаційні підприємства, критерії оцінки, особливості оцінки управління.

*В статье отмечено, что проблема оценки управления организационным развитием телекоммуникационных предприятий остается одной из самых сложных, что объясняется прежде всего отсутствием четких критериев и индикаторов измерения и общепринятых теоретических подходов и методологических основ. Уточнены особенности и обоснованы теоретические подходы и методологические основы оценки управления организационным развитием телекоммуникационных предприятий с определением критериев и системы индикаторов и отображением возможных альтернативных вариантов прикладных решений, учитывающих быстроту изменений и колебаний экономического пространства и базирующихся на компетенциях менеджмента относительно выбора гармоничного вектора организационного развития, которые будут способствовать их гибкости и устойчивому развитию, существенно повысят объективность прогнозов и позволят снизить рискованность, что ценно в отечественных реалиях кризисных деформаций.*

**Ключевые слова:** организационное развитие, управление организационным развитием, телекоммуникационные предприятия, критерии оценки, особенности оценки управления.

*In this article it is noted that the problem of evaluation of the management of organizational development of telecommunication enterprises remains one of the most difficult ones, which is explained first of all by the lack of clear criteria and indicators of measurement and generally accepted theoretical approaches and methodological principles. Specific features have been specified and theoretical approaches and methodological bases for the evaluation of management of organizational development of telecommunication enterprises are grounded, defining criteria and system of indicators and reflection of possible alternative variants of applied decisions. It is appropriate to evaluate the performance of telecommunication enterprises' organizational development management by using a multimodal approach that covers the most important management parameters and uses synthetic indicators that combine different aspects of the assessment of the above approaches, and such evaluation should be carried out on the following chain units: definition of criteria and indicators of management performance; formation of information array; calculations on the established quantitative indicators; carrying out examinations on the established quality indicators; definition of synthetic indicator; drawing conclusions on the effectiveness of management; making forecasts of*

*conditions and contours of organizational development; development of alternatives for organizational development; adoption of appropriate management decisions and system of measures; exercising control. This sequence of evaluation of organizational development management performance enables telecommunication enterprises to make an objective assessment of all phenomena and processes affecting their organizational development and to make appropriate decisions and measures that take into account the rapid changes and fluctuations of economic space and are based on management competencies to choose the right management flexibility and sustainable development, will significantly increase the objectivity of forecasts and allow for a decrease and risk, which is valuable for the local realities of crisis strain present.*

**Key words:** *organizational development, management of organizational development, telecommunication enterprises, evaluation criteria, features of management evaluation.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобалізаційні процеси, зростання взаємодій і взаємозалежностей між різноманітними структурними одиницями, впровадження гнучких мережевих структур управління, фрілансу та інформаційно-комунікаційних технологій створюють нові умови для функціонування телекомунікаційних підприємств, що зумовлює використання адекватних, сучасних підходів до їх організаційного розвитку. До цього переліку слід додати необхідність підвищення «корпоративної прозорості» та зростання значущості соціальної відповідальності телекомунікаційних підприємств. Означене вимагає дотримання високих стандартів та якості організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, що пояснює актуальність даного дослідження, яке спрямоване на уточнення особливостей та обґрунтування теоретичних підходів і методологічних засад оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору і базуються на компетенціях менеджменту щодо вибору гармонійного вектору організаційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичним базисом сутнісного розгляду проблем організаційного розвитку підприємства стали наукові публікації Р. Аккофа, І. Ансоффа, О. Віханського, О. Гудзь, О. Гривківської, П. Друкера, Й. Завадського, І. Крейдич, А. Мескона, А. Наумова, Н. Прокопенко, С. Судомир, Р. Фатхутдінова та ін. Незважаючи на широку зацікавленість та наукові розвідки з даної проблеми, відзначимо, що організаційний складник як органічна системна цілісність підприємства розкрито недостатньо. Потребують додаткових досліджень сутнісні аспекти поняття організаційного розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є уточнення особливостей та обґрунтування теоретичних підходів й методологічних засад оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи

індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проблема оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйнятних теоретичних підходів та методологічних засад.

Організаційний розвиток – це процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру для зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розроблення стратегій змін організаційного дизайну, структури, поведінки та культури підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій. Тобто процесу організаційного розвитку притаманні такі особливості, які впливають і на оцінку його управління:

організаційний розвиток – це фактично за своїм змістовим наповненням управлінський процес, що спрямований на обґрунтування й ухвалення рішень і заходів щодо оптимізації функціональних характеристик внутрішнього організаційного дизайну підприємства та взаємодій між різними структурними підрозділами та контактними аудиторіями;

необхідність здійснення організаційних перетворень пояснюється наростанням внутрішніх протиріч, конфліктів й орієнтована на їх розв'язання;

організаційний розвиток цілеспрямовано зорієнтований на проведення структурних та організаційних трансформацій шляхом здійснення структурної та функціональної реконфігурації внутрішньої побудови підприємства;

організаційний розвиток чітко націлений на досягнення визначеної мети, відповідних завдань та розробленої стратегії.

До них додамо ще:

складність та різноманітність внутрішнього середовища;

динамічність процесів організаційного розвитку;

багатокритеріальність завдань управління організаційним розвитком;

відсутність можливості стандартизації й формалізації багатьох завдань і рішень управління організаційним розвитком;

обов'язковість процесу організаційного розвитку і мінливість його критеріїв та індикаторів за часовими контурами.

Окрім зазначених вище особливостей організаційного розвитку, на оцінку управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств впливають і галузеві особливості сфери телекомунікацій, а саме:

надзвичайна складність механізму функціонування міжнародних телекомунікацій та використання значного переліку нових ІТ-технологій, різноманітність операцій і швидкість переміщення інформаційних потоків, що мультиплікує ризики телекомунікаційних підприємств, форми їх прояву та можливі наслідки;

телекомунікаційна глобалізація та інтеграція, що мультиплікують системні ризики;

наявність і поглиблення асиметрії інформації на ринку телекомунікаційних послуг, що потребує вдосконалення процесів розкриття інформації та забезпечення її прозорості;

процеси запровадження єдиних стандартів у сфері телекомунікацій;

удосконалення методів управління телекомунікаційною діяльністю, зокрема антикризового, на основі відповідної гармонізації міжнародних і національних стандартів та регуляторів;

забезпечення технічної сумісності інфраструктури, прозорості ціноутворення на відповідні телекомунікаційні послуги [3, с. 9].

Телекомунікаційні підприємства мають забезпечувати виконання своєї місії, що передбачає їх організаційний розвиток. Ми підтримуємо тезу, що «необхідність пошуку нових підходів до вирішення проблем оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств пояснюється невідповідністю процесу управління потребам, що актуалізовані трансформацією середовища їх функціонування» [8, с. 296].

Основними науковими підходами до оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств вважаються: цільовий, ресурсний, функціональний, системний, композиційний, ресурсно-потенціальний, часовий, поведінковий, експертний, багатопараметричний і множинний [1–6].

Цільовий підхід вважається досить привабливим, але досягнення мети не завжди є кількісно вимірюваним, підприємства часто визначають декілька цілей, серед яких бувають суперечливі або такі, що перешкоджають виконанню інших завдань чи заходів.

Ресурсний підхід оцінює результативність управління з погляду ресурсної ефективності.

Функціональний підхід зосереджений на ефективності організації праці та функцій управлінського персоналу.

Системний підхід націлений на адаптацію підприємства до коливань зовнішнього середовища, його доповнюють часовим параметром, що сприяє розробленню часової моделі, кри-

терієм результативності якої переважно визначають здатність утримувати своє конкурентне становище.

Композиційний підхід оцінює вплив управлінських рішень на результати діяльності підприємства.

Ресурсно-потенціальний підхід передбачає оцінку результативності управління з погляду ефективності використання потенціалу підприємства.

Часовий підхід оцінює результативність управлінських рішень і заходів за різними часовими горизонтами.

Поведінковий підхід оцінює рівень задоволення інтересів різних контактних аудиторій.

Експертний підхід передбачає якісну оцінку різних складників результативності управління.

Багатопараметричний та множинний підходи інтегрують цільовий і системний підходи та передбачають урахування інтересів різноманітних контактних аудиторій і часові та ресурсні обмеження тільки в різних пропорціях.

Ключовою вадою означених підходів до оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств є неврахування потенціалу змін і неможливість об'єктивно визначити напрями та заходи організаційного удосконалення. «Оскільки жоден із наявних підходів не має порівняно з іншими абсолютних переваг, у практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності доцільне їх комбіноване використання, що, зрештою, підвищує ступінь достовірності одержаних результатів» [7].

Доцільним під час оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств використати мульти-модульний підхід, який охоплює найважливіші параметри управління та використовує синтетичні індикатори, які поєднують різні аспекти оцінки вищезначених підходів, і таку оцінку слід здійснювати за такими ланцюговими блоками: визначення мети оцінки та виконавців; визначення критеріїв та індикаторів результативності управління; формування інформаційного масиву; проведення розрахунків щодо встановлених кількісних індикаторів; проведення експертиз щодо встановлених якісних індикаторів; визначення синтетичного індикатора; формування висновків щодо результативності управління; побудова прогнозів умов та контурів організаційного розвитку; розроблення альтернатив щодо організаційного розвитку; ухвалення відповідних управлінських рішень та системи заходів; здійснення контролю. Зазначена послідовність оцінки результативності управління організаційним розвитком дає змогу телекомунікаційним підприємствам здійснити об'єктивну оцінку всіх явищ і процесів, що впливають на їхній організаційний розвиток та ухвалити відповідні рішення й заходи.

Під час оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств необхідно визначити рівень адекватності моделі управління

й організаційного дизайну та результатів діяльності, тобто здійснити діагностику мети, завдань, цінностей, стратегій підприємства, складу функцій та їх розподілу між виконавцями, визначити цілісність процесів і взаємодій управління, продуктивність праці, ефективність технологій, інструментів засобів управління, рівень відповідності чисельності, компетентностей, складу й кваліфікації працівників обсягу та складності їх функцій, якість інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень, стратегічну та інноваційну спрямованість управлінської діяльності тощо.

За результатами дослідження переконуємося, що переважно науковці як критерії оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств пропонують такі: досягнення мети управління; ступінь оптимальності функціонування підприємства; швидкість реагування на деформації зовнішнього середовища; рівень раціональності організаційної структури управління; керованість впливу на фінансові результати.

Оскільки організаційний розвиток передбачає проведення якісних змін, що зумовлюють зростання ефективності функціонування телекомунікаційного підприємства й досягнення його мети, а за своїм змістовим наповненням, організаційний розвиток підприємства, є сукупністю процесів, які сприяють зростанню його потенціалу, то результатом організаційного розвитку має бути зростання потенціалу, гнучкості і конкурентних переваг підприємства, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності, спроможність підприємства протидіяти руйнівному впливу зовнішнього середовища.

Тому вважаємо, що критеріями результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств є: досягнення мети системи управління; висхідні тренди ключових індикаторів фінансового стану; рівень компетентності персоналу; адекватність організаційного дизайну, поведінки та культури; швидкість позитивних організаційних змін; простота організаційної структури; адекватність управлінських рішень в екстремальних ситуаціях; єдність розпорядництва; дотримання оптимальної норми керованості; оптимальність організаційної структури; оперативність прийняття управлінських рішень; своєчасність реагування на виклики зовнішнього середовища; дієвість вибраного управлінського інструментарію; чіткість, достовірність, своєчасність надходження інформації; швидкість адаптації до зміни реалій навколишнього середовища; функціональна замкненість структурних одиниць; керованість та мобільність впливу на економічні результати тощо.

Дотримання вимог означених критеріїв результативності управління сприятиме динамічному організаційному розвитку телекомунікаційного підприємства як соціально-економічної системи. Розроблена система критеріїв результативності управління організаційним

розвитком телекомунікаційних підприємств дає змогу своєчасно, якісно, надійно ідентифікувати рівень результативності.

Переважно науковці пропонують використовувати такі індикатори результативності управління організаційним розвитком підприємств: економічна ефективність діяльності підприємства; швидкість обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; рівень забезпеченості людськими ресурсами; продуктивність управлінської праці; зниження плинності управлінських кадрів; рівень керованості підприємства; баланс інтересів усіх зацікавлених осіб; оперативність прийняття рішень управлінцями; зниження собівартості продукції; частка управлінського персоналу; рівень прогресивності організаційної структури; якість реалізації функцій управління; продуктивність праці працівників на підприємстві; результативність комунікаційного процесу тощо.

Цікаво, що окремі дослідники пропонують додати як індикатори до оцінки результативності управління «документованість і формалізованість управлінських технологій, їх доступність для розуміння й ефективного використання фахівцями підприємства; єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління; повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень; обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління; оптимальність вертикального і горизонтального розподілу праці та її вплив на досягнення цілей підприємства» [5].

Фактично жоден із цих індикаторів не дає змоги об'єктивно й повною мірою оцінити результативність управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств у цілому.

Уважаємо, що система індикаторів результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств має відображати: майновий та фінансовий стан; тенденції рівня платоспроможності, ліквідності, рентабельності, ділової активності, економічної стійкості та незалежності; фінансові результати діяльності; якісну характеристику компетентностей персоналу; структуру фінансових ресурсів; ефективність використання ресурсів; динаміку кредиторської та дебіторської заборгованості; можливості та резерви його розвитку; потенційні та наявні джерела фінансових ресурсів; наявність конкурентних переваг; рівень інноваційності.

Окрім того, для оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств варто визначити рівень адекватності системи управління та гнучкості її організаційного дизайну, структури, поведінки та культури, проаналізувати мету та завдання

організаційного управління, змістове наповнення функцій, цілісність управлінських комунікаційних взаємодій, ефективність управлінських моделей та ланцюгів, адекватність чисельності та якісного складу працівників з обсягом необхідних робіт, якість інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських заходів тощо.

Сукупність таких індикаторів дасть змогу розрахувати синтетичний індикатор організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, який буде демонструвати рівень та відповідні перспективні вектори організаційного розвитку.

Світова теорія і практика пропонує декілька математичних моделей та методичних підходів до визначення синтетичного індикатору організаційного розвитку підприємств. Найбільш відомими є моделі Р. Ліса, Р. Дж. Таффлера, Г. Спрінгейта, Дж. Фулмера та ін. Відзначимо, що ці моделі, розроблені зарубіжними дослідниками, не враховують вітчизняних реалій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств і вважаються обмеженими, тому їх слід використовувати частково та з певними застереженнями внаслідок: суб'єктивізму визначення критеріїв та індикаторів розвитку; невідповідності інформаційних даних та інформаційної асиметрії; невідповідності базових параметрів моделей вітчизняним реаліям; ігнорування впливу інфляції; ігнорування галузевої специфіки телекомунікаційної сфери; доцільності використання вагових експертних коефіцієнтів; нерозвиненості ринку цінних паперів тощо.

Розглянуті методичні підходи є загальними, тому як засадничі методичні підходи до визначення синтетичного індикатору організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільно використати комбінацію агрегатного, коефіцієнтного, інтегрального, матричного, графічного підходів та економіко-математичних методів, які будуть корисні для практичного застосування та відповідним чином урахувати специфіку організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Обґрунтовані теоретичні підходи й методологічні засади до оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору і базуються на компетенціях менеджменту щодо вибору гармонійного вектору організаційного розвитку, сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дадуть змогу знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У статті відзначено, що проблема оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйнятних теоретичних підходів й методологічних засад. Уточнено особливості та обґрунтовано теоретичні підходи й методологічні засади оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору та базуються на компетенціях менеджменту щодо вибору гармонійного вектору організаційного розвитку, сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дадуть змогу знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення.

Проведене дослідження, безперечно, стане надійним підґрунтям подальших розробок, які дадуть змогу окреслити завдання й складники механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств, підвищити об'єктивність і точність прогнозів та визначити вектори їх організаційного розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горбатовська Н.В., Удалих О.О. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бизнес Інформ.* 2011. № 3. С. 135–137.
2. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 2(19). С. 4–12.
3. Гудзь О.Є., Старинець О.Г. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 1(19). С. 11–19.
4. Дежкина І.П., Поташева Г.А. Комплексная оценка организационного потенциала промышленного предприятия. *ИнВестРегион.* 2008. № 2. С. 43–47.
5. Заложнев А., Шуремов Е., Бородулин А. Методы оценки качества технологии внутрифирменного управления. *Проблемы теории и практики управления.* 2007. № 9. С. 58–62.
6. Маслак О.І. Формування новітніх організаційних структур у промисловості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* *Проблеми економіки та управління.* 2010. № 683. С. 105–112.
7. Соболев М.С., Багацький В.М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 251 с.
8. Фединець Н.І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2011. Вип. 21. № 15. С. 292–298.

**REFERENCES:**

1. Gorbatovska N.V., Udaliy O.O. (2011) Monitoring ta otsinka organizatsiynih zmin na pidpriemstvi [Monitoring and evaluation of organizational changes in the enterprise]. *Biznes-Form*, no. 3, pp. 135–137. (in Ukrainian)
2. Gudz O. Є. (2017) Modernizatsiya organizatsiyno-informatsiynogo dizaynu suchasnih pidpriemstv [Modernization of organizational and information design of modern enterprises]. *Ekonomika. Menedjment. Biznes*, no. 2(19), pp. 4–12. (in Ukrainian)
3. Gudz O. Є., Starinets O. G. (2017) Paradigma pobudovi sistemi antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvom [The paradigm of building an enterprise crisis management system]. *Ekonomika. Menedjment. Biznes*, no. 1(19), pp. 11–19. (in Ukrainian)
4. Dejkina I. P., Potasheva G. A. (2008) Kompleksnaya otsenka organizatsionnogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya [Comprehensive assessment of the organizational potential of an industrial enterprise]. *InVestRegion*, no. 2, pp. 43–47. (in Russian)
5. Zalojnev A., Shuremov E., Borodulin A. (2007) Metody otsenki kachestva tehnologii vnuterfirmennogo upravleniya [Methods for assessing the quality of technology in-house management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 9, pp. 58–62. (in Ukrainian)
6. Maslak O. I. (2010) Formuvannya novitnih organizatsiynih struktur u promislovosti [Formation of the newest organizational structures in industry]. *Problemi ekonomiki ta upravlinnya. Visnik Natsionalnogo universitetu „Lvivska politehnika”*, no. 683, pp. 105–112. (in Ukrainian)
7. Sobol M. S., Bagatskiy V. M. (2002) *Menedjment: navchalniy posibnik* [Management: a textbook]. Kіiv: KNEU, 251 p. (in Ukrainian)
8. Fedinets N. I. (2011) Upravlinnya zminami v organizatsii [Managing change in the organization]. *Naukoviy visnik Natsionalnogo lisotehnichnogo universitetu Ukraїni*, vol. 21, no. 15, pp. 292–298. (in Ukrainian)

## ПРОБЛЕМИ КРЕДИТУВАННЯ БАНКАМИ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

### THE PROBLEMS OF LENDING BY BANKS FOR AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE

**Полятикіна Л.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Сумський національний аграрний університет

**Poliatykina Larysa**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of Accounting and Taxing,  
Sumy National Agrarian University

*Науковцями розглянуто значний обсяг теоретичних, методологічних та прикладних нюансів питань надання агропромисловим товаровиробникам банківських фінансових ресурсів. Актуальна проблема розвитку банківського кредитування сільськогосподарських підприємств наразі є невирішеною та продовжує розростатися. Даний спектр питань має дискусійний характер та вимагає подальшого вдосконалення у напрямі розвитку механізму впровадження банківського інвестиційного кредитування сільськогосподарських підприємств в Україні. У результаті дослідження нами діагностовано стан, проблеми та реальні перспективи кредитування агропромислового кредитування в Україні. Діагностовано основні напрями кредитних відносин агропромислових товаровиробників із комерційними банківськими установами, виявлено їх фінансовий стан і тенденції розвитку та нинішні умови кредитування банками агропромислових товаровиробників. Розглянуто актуальність державної підтримки в забезпеченні аграрної галузі доступними довгостроковими кредитними ресурсами та запровадження механізмів пільгового кредитування сільськогосподарських товаровиробників.*

**Ключові слова:** аграрне підприємство, банківське кредитування, позичальник, кредитні відносини, товаровиробник, кредитор.

*Ученими досліджено основну частину теоретичних, методологічних і прикладних аспектів проблеми забезпечення агропромислових товаровиробників банківськими фінансовими ресурсами, однак проблема розвитку банківського кредитування сільськогосподарських підприємств до сих пор залишається нерешеною і продовжує обострюватися. Даний круг питань має дискусійний характер і потребує подальших досліджень у напрямі удосконалення механізму кредитування агропромислових підприємств в Україні. Виявлено основні напрями кредитних відносин агропромислових підприємств з комерційними банками, досліджено їх фінансовий стан і тенденції розвитку, а також сучасні умови банківського кредитування аграрних підприємств. Визначено необхідність державної підтримки в забезпеченні даної галузі доступними довгостроковими кредитами і впровадження механізмів пільгового кредитування сільськогосподарських товаровиробників.*

**Ключевые слова:** аграрное предприятие, банковское кредитование, заемщик, кредитные отношения, товаровиробник, кредитор.

*As a result of the study we have analyzed the state, problems and possible prospects of lending in the agrarian sphere of Ukraine. The features of credit relations of agro-industrial enterprises with commercial banks are revealed, the state and trends of development, as well as the modern conditions of bank lending to agricultural enterprises are analyzed. The need for the state support in providing this industry with affordable long-term lending resources and the introduction of preferential credit mechanisms for agricultural commodity producers is determined. Lending to agricultural enterprises by commercial banks is currently quite complicated, and sometimes even impossible. The reasons are low profitability, return on capital employed and liquidity of the property. At present, farmers are considering alternative options for the replenishment of working capital. Therefore, the avalization of bills and agrarian*

*receipts may be used as an alternative to bank lending to meet the needs for the crop protection agents, fertilizers and planting material. These methods make it possible to obtain a delay in payment for the acquired resources or financial resources for the acquisition of working capital in the provision of agricultural enterprises with future harvest. The improvement of legislation on the agrarian policy, the regulation of lending operations, the rational distribution of funds, their effective use and timely repayment of debt, and the corresponding policy of the state could remedy the situation. Now, the lack of an effective mechanism of collateral hinders the development of bank lending to agricultural enterprises, but if we consider the prospects of the agro-industrial complex of Ukraine, its constant growth and increase the pace of its development, the appropriate lending will attract significant financial resources and become a powerful lever for the development of this sector. At present, farmers are considering alternative options for the replenishment of working capital. Therefore, the avalization of bills and agrarian receipts may be used as an alternative to bank lending to meet the needs for the crop protection agents, fertilizers and planting material. The banks should try to expand cooperation with agricultural commodity producers and support them in every possible way, taking into account all aspects of the investment lending process. The necessary conditions for the activation of bank lending to agricultural enterprises is the training of specialists in banking and methodological support for more accurate and effective evaluation of investment projects and potential borrowers. Therefore, it is important for Ukrainian realities to stimulate the development of rural areas and the operation of agricultural enterprises. The use of the investment lending mechanism makes it possible to develop both agricultural enterprises and the territories, in which they operate. The implementation of the proposed measures in the field of financial and credit policy will result in the improvement in the financial support for agricultural commodity producers, in particular, the level of satisfaction of their needs for lending resources.*

**Key words:** agricultural enterprise, bank lending, borrower, credit relations, commodity producer, lender.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У структурі народного господарства України агропромисловий сектор економіки є базовим. Із метою ефективного функціонування аграрних підприємств доцільно використовувати значні інвестиційні ресурси, що в першу чергу стосується банківського кредитування. Надання кредитів сільськогосподарським підприємствам комерційними банками досить складне, а подекуди неможливе. Ці причини закладені в невеликій дохідності, невисокій віддачі на вкладений капітал і низькій ліквідності майна сільськогосподарських підприємств. Діяльність сільськогосподарських підприємств нереальна за відсутності кредитних ресурсів, оскільки сільське господарство є особливою галуззю. Ці підприємства потребують залучення зайвих вкладень у виробництво, будівництва нових об'єктів, упровадження інноваційних технологій. Однак через значний рівень небезпеки в аграрному бізнесі, низькі якість і ліквідність застави, відсутність механізмів іпотечного кредитування та недосконалість законодавства отримати цю кредитну лінію складно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Науковими працівниками проаналізовано теоретичні, методологічні та прикладні аспекти проблеми забезпечення сільськогосподарських товаровиробників банківськими фінансовими ресурсами, однак питання розвитку банківського кредитування сільгоспідприємств досі залишається невирішеною та продовжує загострюватися. Дане коло проблем має дискусійний характер та вимагає подальшого розроблення з метою вдосконалення механізму функціонування банківського інвестиційного кредитування сільськогосподарських підприємств.

Завдання з вирішення проблем кредитування агропромислової галузі в сучасній науковій літературі розглянуто не повною мірою. У зв'язку із цим вони потребують подальшого ґрунтовного дослідження з метою виявлення дієвих шляхів вирішення наявних проблем.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження питань кредитного механізму в аграрному секторі, обґрунтування необхідності зростання кредитування агропромислового комплексу та аналіз банківського кредитування сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Питання кредитного забезпечення аграрного сектору є одним із найбільш назрілих на цій стадії розвитку економіки держави.

Народне господарство України має всі передумови для гігантського залучення іноземних інвестицій та кредитування, а саме: родючі чорноземні ґрунти, цивілізовану транспортну інфраструктуру, вигідне географічне розташування, наявність дешевої робочої сили, ненасиченість продовольчого і ресурсного ринків. Однак стан кредитування банками агропромислових підприємств досить проблемний. Причини зумовлені незадовільним фінансовим станом банків, низькою якістю кредитних фондів банків через зростання кількості проблемних позик, інвестиційну непривабливість та підвищений ризик кредитування агропромислового сектору економіки.

Комерційні банки надають перевагу дохідному роздрібному кредитуванню, при цьому залишаються осторонь від розв'язання пріоритетних проблем в економіці та в її реальному секторі.

Становище ускладнюється тим, що нині відбулася низка банкрутств фінансових установ, що, своєю чергою, підірвало довіру до банків



від потенційних вкладників, а це, своєю чергою, зменшило ліквідність фінансових установ та їх можливість кредитування економіки. Із таблиці видно, що за період із 2008 по 2018 р. ліквідовано 93 фінансових установи, причому саме комерційних банків з українським капіталом, оскільки кількість банків з іноземним капіталом залишалася фактично сталою. Така кількість банкрутств банків досить істотно вплинула на кредитну спроможність існуючих банків.

Умови, що склалися у площині взаємодій банківських установ із підприємствами реального сектору, вже зараз вимагають прийняття комплексу заходів щодо активізації участі банків у формуванні фінансових ресурсів підприємств для забезпечення необхідних темпів зростання національної економіки.

Доцільно відзначити, що однією з ефективних форм господарювання на селі, важливим засобом вирішення продовольчих, економічних і соціальних проблем суспільства і сільських територій є фермерські господарства. Ці форми ведення господарської діяльності також потребують допомоги у вигляді банківського кредитування [1, с. 45].

Для сільськогосподарського підприємства банківське кредитування є одним із найважливіших чинників дослідження впливу кредитних продуктів та важелів на стан сільськогосподарського виробництва.

Ураховуючи всі ці обставини і тільки за таких умов кредит буде пропонуватися, засвоюватися та надаватися банком й ефективно використовуватися позичальником.

Сьогодні в Україні необхідно, щоб між фінансовим і реальним секторами економіки утримувалася раціональна пропорція. Це включає розвиток фінансового сектору, який повинен відповідати і підкріплюватися розвитком реального сектору економіки. Найкращі можливості для структурної перебудови економіки формує пропорційний розвиток усіх економічних підсистем активного розвитку інституту підприємництва та вдосконалення банківської діяльності.

У результаті проведених досліджень встановлено, що кредитування банками займає тільки 20% від розміру фінансування аграрного сектору. При цьому кредитування в розвинених країнах

становить 70%. Практика показала, що реальні відносини на кредитному ринку мають набагато складніші умови. Переважна кількість сільськогосподарських товаровиробників на таких умовах на кредитному ринку не може отримати кредитні ресурси навіть теоретично [2, с. 5].

За даними Національного банку України, сума коштів на банківських рахунках на 01.03.2018 становила майже 842 млрд грн, у т. ч. 40,6% – кредити в національній валюті, 59,4% – в іноземній. Тільки 50,5 млрд грн (6,0%) – кредити, надані підприємствам сільського, лісового та рибного господарств (табл. 1).

Кредитні програми, що пропонують банки у сфері фінансування, передбачають надання кредитів на такі цілі [3, с. 43]:

- на поповнення обігових коштів – програма спрямована на фінансування обігового капіталу, а саме придбання добрив, ремонт техніки та виплату заробітної плати (овердрафт, кредитна лінія, строковий кредит);

- на впровадження інвестиційних проєктів – програма спрямована на фінансування інвестиційних проєктів з будівництва основних фондів, таких як елеватори, склади тощо, а також закупівлю обладнання для облаштування цих об'єктів;

- на купівлю сільськогосподарської техніки – програма кредитування на глибоку оцінку кредитоспроможності позичальників.

Повністю відсутнє кредитування сільськогосподарських підприємств без застави. Найкращою заставою для більшості банків є ліквідне майно. Проте як кредитна заставка можуть використовуватися складські свідоцтва та інші товаророзпорядчі документи на сільськогосподарську продукцію [4, с. 10].

Кредитування банків у сільському господарстві України здійснюється переважно за кількома основними напрямками і зовсім не вигідне вітчизняним аграріям.

Підвищення офіційного курсу долара збільшило й боргове навантаження. Великі сільськогосподарські підприємства багато в чому орієнтовані на експорт. Однак інші виробники змушені задовольнятися залишками на внутрішньому ринку. Багато з них орієнтовані на внутрішній

Таблиця 1

### Кредити, видані нефінансовим корпораціям, за видами економічної діяльності і строками погашення (залишки коштів на кінець лютого 2018 р.)

Вид економічної діяльності	Усього		У т. ч. за строками			За видами валют	
	млн грн	%	До 1 року	До 5 років	Понад 5 років	національна	іноземні
Усього надано	841 973	100,0	419 442	308 405	114 126	341 574	500 399
Сільське, лісове та рибне господарства	50 469	6,0	22 658	21 582	6 229	28 814	21 655
Усього прострочено	187 576	100,0	85 082	76 673	25 821	34 808	152 768
Сільське, лісове та рибне господарства	6 675	3,6	4 085	2 270	320	1 933	4 742

Джерело: за даними Національного банку України (<https://minfin.com.ua/ua/>)

споживчий ринок. У нинішніх умовах з урахуванням скорочення купівельної спроможності всіх без винятку українців багато товаровиробників фактично втратили ще й внутрішні ринки збуту. Сьогодні у великі торговельні мережі багатьом малим і середнім сільськогосподарським надавачам продукції потрапити фактично неможливо.

Проведений аналіз ресурсної бази багатьох сільськогосподарських підприємств показує, що без капіталовкладень, без допомоги фінансових установ, без притоку коштів в економіку неможливо досягнути економічного зростання економіки як підприємства, так і країни у цілому.

За даними наукових спостережень та дослідивши структуру джерел фінансування капітальних інвестицій, можна відзначити, що підприємства фінансують свій розвиток переважно за рахунок власних коштів, частка яких за період 2010–2017 рр. становила 56–60%. На другому місці – банківські кредити з часткою 14–18% [5, с. 263].

Отже, у результаті проведених досліджень з'ясувалося, що має місце деяке протиріччя: з одного боку, спостерігається позитивна динаміка щодо нарощування загальних обсягів кредитування, а з іншого – більшість підприємств і надалі потребує залучення фінансових ресурсів.

Окремої уваги заслуговують питання державної політики у виробничому секторі економіки, яка спрямована на розв'язання найболючіших проблем сільськогосподарського виробництва. В умовах реформування власності, кризового стану господарської діяльності одним із головних шляхів досягнення стабілізації є державна підтримка із залученням нетрадиційних форм і схем кредитування виробничої діяльності [6, с. 34].

Провівши аналіз процесу надання кредитів суб'єктам господарювання, з'ясовано, що кількість виданих банками кредитів збільшується тільки в абсолютному значенні. Під кредитування потрапляють виробничі підприємства певних галузей, інші підприємства, як і раніше, продовжують потребувати кредитних ресурсів.

Додаткової уваги заслуговують питання наукового дослідження з розроблення методичного

підходу до організації страхової діяльності та розроблення пропозицій відносно шляхів її вдосконалення. Особливо це актуально в питаннях страхування кредитних ризиків [7, с. 20].

Очевидно, що політика кредитування АПК України потребує серйозного коригування. Однак на державному рівні це питання достатньо не допрацьоване і тягне за собою погіршення ситуації кредитування аграрного виробництва, підвищуючи облікову ставку НБУ.

Сільськогосподарські підприємства розробляють альтернативні різновиди поповнення оборотних запасів. У цьому разі як альтернативу банківському кредитуванню виробництва з метою забезпечення потреб у засобах захисту рослин, удобрюванні і посівному матеріалі рекомендовано застосовувати авалювання векселів та аграрних розписок. Дані методи дають можливість отримати відстрочку платежу за придбані ресурси або фінансові ресурси на придбання обігових фондів за забезпечення майбутнім урожаєм агропідприємств із використанням фінансових аграрних розписок.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сьогодні інвестиційне кредитування сільськогосподарських підприємств стає досить популярним та значно поширюється. Додаткового напрацювання потребують питання надання кредитів таким підприємствам. Особливо актуальним є розроблення механізму кредитування сільськогосподарського виробництва з урахуванням галузевої специфіки. Усе це дасть можливість рационально сформувати ресурси на всіх рівнях.

У забезпеченні кредитування комерційними банками аграрних підприємств важливу роль відіграє фінансова та нефінансова допомога держави. Поліпшення інвестиційного кредитування сільськогосподарської галузі відбувається за участі в ньому самих виробників сільськогосподарської продукції, банків та держави. Проведений аналіз показує, що інвестиційний клімат для агропромислового комплексу є зручним, але небезпека для інвесторів залишається високою.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Poliatykyina L. Business organization in the agricultural sector. *Economic and law paradigm of modern society*. 2018. № 1. P. 44–49.
2. Global Competitiveness Report 2015–2016. *World Economic Forum*. 2016. URL: <https://www.weforum.org/reports> (дата звернення: 15.11.2019).
3. Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Головний журнал з питань агробізнесу*. 2016. URL: <https://propozitsiya.com/ua/finansove-zabezpechennya-silskogospodarskih-pidpriemstv> (дата звернення: 17.11.2019).
4. Аранчій В.І. Особливості банківського кредитування аграрних товаровиробників в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник*. 2018. № 102. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/010.pdf> (дата звернення: 10.12.2019).
5. Рудь Л.П. Особливості банківського кредитування інвестиційної діяльності в Україні. *Інноваційна економіка*. 2013. С. 261–264.
6. Poliatykyina L. Rationale and trends of development of small business enterprises in Ukraine. *Economic and law paradigm of modern society*. 2018. № 2. P. 31–39.

7. Poliatykina L. The role of legal and social aspects in activation of insurance activities of small business enterprises. *The scientific heritage*. 2018. Vol. 23. № 1. P. 18–21.

**REFERENCES:**

1. Poliatykina L. (2018). Busines organization in the agricultural sector. *Economic and law paradigm of modern society*, Banská Bystrica: Artforum, № 1, pp. 44–49.
2. Global Competitiveness Report 2015-2016. *World Economic Forum*. 2016. Available at: <https://www.weforum.org/reports> (accessed 15 November 2019).
3. Sumy National Agrarian University (2016). Finansove zabezpechennya sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Financial support of agricultural enterprises]. *Holovnyy zhurnal z pytan' ahrobiznesu* [The Main Journal of Agribusiness] (electronic journal). Available at: <https://propozitsiya.com/ua/finansove-zabezpechennya-silskogospodarskih-pidpriemstv/> (accessed 17 November 2019).
4. Aranchiy V. I. (2018). Osoblyvosti bankivskoho kredytuvannya ahrarnykh tovarovyrobnykiv v suchasnykh umovakh [Features of bank lending to agricultural producers in modern conditions]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk* [Taurian Scientific Bulletin] (electronic journal), vol. 102. Available at: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/010.pdf> (accessed: 10 December 2019).
5. Rud L. P. (2013). Osoblyvosti bankivskoho kredytuvannya investytsiynoyi diyalnosti v Ukraini [Peculiarities of Banking Lending of Investment Activities in Ukraine]. *Innovatsiyna ekonomika* [Innovative economy]. Kyiv: Orion-print, pp. 261–264.
6. Poliatykina L. (2018). Rationale and trends of development of small business enterprises in Ukraine. *Economic and law paradigm of modern society*. Budapest: Enigma, № 2, pp. 31–39.
7. Poliatykina L. (2018). The role of legal and social aspects in activation of insurance activities of small business enterprises. *The scientific heritage*. Budapest: Enigma, vol. 23, № 1, pp. 18–21.

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

## PECULIARITIES OF PRODUCT PROMOTION ON INTERNATIONAL MARKETS

**Пугачевська К.Й.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,  
Мукачівський державний університет

**Лизанець А.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,  
Мукачівський державний університет

**Полянська В.Е.**

магістрант,  
Мукачівський державний університет

**Pugachevska Kateryna**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of Management  
and Economic Processes Management Department,  
Mukachevo State University

**Lyzanets Anzhela**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of Management  
and Economic Processes Management Department,  
Mukachevo State University

**Polyanska Victoriia**

Master's Degree Student,  
Mukachevo State University

*У статті розглянуто сутність, інструменти просування товару, рекомендації щодо управління ним, а також формування стратегії просування товарів на міжнародні ринки. Визначено залежність просування товарів від застосовуваних методів виходу підприємства на міжнародний ринок. Проаналізовано особливості та тенденції розвитку методів просування в Україні та світі. Серед інших методів просування товарів вітчизняним підприємствам рекомендовано подальшу активізацію просування через Інтернет. Визначено, що просування є важливою частиною маркетингу підприємств і використовується для інформування, переконування, нагадування споживачам про товари, ідеї, діяльність. Зазначено, що українським підприємствам потрібно спиратися на досвід розвинених країн: систематично керувати просуванням, використовувати нестандартні та сучасні методи з урахуванням особливостей міжнародного середовища.*

**Ключові слова:** просування товару, управління просуванням, стратегія просування, маркетингові комунікації, Інтернет-маркетинг, реклама, стимулювання збуту.

*В статье рассмотрены сущность, инструменты продвижения товара, рекомендации по управлению им, а также формирование стратегии продвижения товаров на международный рынок. Определена зависимость продвижения товаров от применяемых методов выхода предприятия на международный рынок. Проанализированы особенности и тенденции развития методов продвижения в Украине и мире. Среди других методов продвижения товаров отечественным предприятиям рекомендуется дальнейшая активизация продвижения через Интернет. Определено, что продвижение является важной частью маркетинга предприятий и используется для информирования, убеждения, напоминания потребителям о*

товарах, ідеях, діяльності. Отмечено, что украинским предприятиям нужно опираться на опыт развитых стран: систематически управлять продвижением, использовать нестандартные и современные методы с учетом особенностей международной среды.

**Ключевые слова:** продвижение товара, управление продвижением, стратегия продвижения, маркетинговые коммуникации, Интернет-маркетинг, реклама, стимулирование сбыта.

*In the conditions of the world economy globalization fierce competition, saturation of markets, excess supply of goods over demand, constant growth of consumer requirements significantly complicate the trading activities of enterprises. All these form necessity of the formation of the effective mechanism for promotion of Ukrainian products at the international markets. It is becoming increasingly difficult to attract consumer attention only through regular advertising. In this connection, the urgent task is to find innovative effective methods of attracting customers and maintaining market positions. Ukrainian enterprises should apply modern effective mechanisms of forming and maintaining the goods and enterprise image by improving the promotion complex at the national and especially international markets. The article deals with the essence, tools of the goods promotion, its management recommendations and the basis of formation of the goods promotion strategy. The dependence of the goods promotion on the applied methods of enterprise entry into the international market is determined. The peculiarities and tendencies of the development of promotion methods in Ukraine and in the world practice are analyzed. Among other methods of promoting goods, it is recommended to further intensify promotion through the Internet, which is very promising today. It is determined that promotion is an important part of enterprise marketing and is used to inform, persuade, remind consumers about products, ideas, activities and etc. Today, in the dynamic market environment, the constant analysis of trends and opportunities to apply the most up-to-date tools for promoting goods by domestic enterprises is relevant. It is stated that Ukrainian enterprises should rely on the experience of developed countries: systematically manage the promotion, use non-standard and modern methods, taking into account the peculiarities of the international environment. The prospect of further research is the detailed study of foreign experience of promoting goods in international markets and possible ways of its adaptation to the Ukrainian reality.*

**Key words:** promotion, promotion management, promotion strategy, marketing communication, Internet marketing, advertising, sales promotion.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сильна конкуренція, насиченість ринків, перевищення пропозиції товарів над попитом, ріст вимогливості споживачів істотно ускладнюють збутову діяльність підприємств. Дедалі важче стає привабити споживача стандартною рекламою. Для зацікавлення клієнтів та утримання позицій на ринках, особливо закордонних, вітчизняні підприємства повинні застосовувати сучасні ефективні механізми формування та підтримання іміджу товарів/підприємства, зокрема за допомогою вдосконалення просування товарів на вітчизняні й міжнародні ринки. До того ж у динамічних ринкових умовах постійне аналізування трендів і можливостей застосування найсучасніших інструментів просування товарів вітчизняними підприємствами залишається актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблематика дослідження питання управління просуванням товарів на зовнішні ринки висвітлювалася у працях таких провідних вітчизняних науковців, як А.О. Дериколенко, С.М. Ілляшенко, В.В. Добрянська, І.О. Куртіна, В.Я. Кардаш, Є.В. Крикавський, О.В. Орленко, А.О. Старостіна, Д.М. Черваньов та ін., які аналізують сутність, особливості здійснення та тенденції розвитку просування.

**Виділені невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на вагомий дослідження,

усі труднощі, пов'язані з виходом на зовнішні ринки, залишаються актуальними, як і розроблення міжнародної стратегії збуту продукції, яка є необхідною для успіху сучасного підприємства в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління системою просування товарів підприємства на зовнішні ринки, а також обґрунтування напрямів удосконалення процесів управління ними.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для кожного підприємства, що розвивається, рано чи пізно настає момент, коли його починають не задовольняти характеристики вітчизняного ринку, політичний клімат чи економічні умови в державі, тому само собою виникає питання виходу підприємства на зовнішні ринки. Для України це доволі актуальне питання, але нестача фінансових засобів, незадовільний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій є для багатьох підприємств одними з основних причин, що перешкоджають виходу на закордонні ринки. Але в Україні існують підприємства, продукція та послуги яких є конкурентоздатними не тільки на вітчизняному ринку, а й на ринках багатьох зарубіжних країн.

Зазначимо, що просування – це зусилля з привернення уваги клієнтів до товару чи організації. Традиційно до основних інструментів про-

сування належать реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, особистий продаж. Основним завданням просування за моделлю AIDA (attention (увага), interest (інтерес), desire (бажання), action (дія)) є: поширення інформації про товар, нагадування про нього та місце збуту, інформування про переваги товару, спонукання до його придбання [1].

Сьогодні потреба підприємств у виході на міжнародний ринок дуже велика. Співробітництво з країнами ближнього і далекого зарубіжжя є наслідком ефективної роботи відділу із зовнішньоекономічних зв'язків підприємства. Головна мета підприємства – сприяти збільшенню прибутків. Вивчення ринків збуту, визначення номенклатури виробів, що випускаються, встановлення цін та інші питання маркетингових досліджень мають своєю метою формування оптимальних умов реалізації товарної продукції. Таким чином, вихід на зовнішній ринок, де існує жорстка міжнародна конкуренція, можливий тільки за умови використання сучасних методів управління й ефективного маркетингу. Під час входу на зовнішній ринок необхідно визначити безліч параметрів, у тому числі: макро- і мікроекономічні чинники, сильні та слабкі боки компанії, ринкового середовища, соціально-економічні й політичні чинники, що впливають на діяльність господарюючих суб'єктів. Окрім того, ефективний аналіз середовища підприємства повинен включати в себе аналіз усього світового ринку, щоб не залишити поза увагою нові тенденції, нових конкурентів і нові ринкові можливості.

Просування товару на вітчизняні та міжнародні ринки є невід'ємною частиною маркетингу підприємств. В Україні існує необхідність посилення ефективності просування товарів на внутрішні та міжнародні ринки з урахуванням особливостей їхнього розвитку [2, с. 508]. Ефективне просування вимагає ретельного планування і бюджетування, врахування тенденцій розвитку методів просування в Україні та світі. Для підвищення ефективності просування необхідні чітка стратегія та комплексне використання усіх елементів системи просування. Існує багато методів просування товару та результати аналізування дають можливість рекомендувати вітчизняним підприємствам подальшу активізацію маркетингових комунікацій через Інтернет, що сьогодні є найперспективнішим із погляду ефективності. Українським підприємствам необхідно спиратися на досвід розвинених країн: системно здійснювати управління просуванням, використовувати нестандартні й найсучасніші його способи з урахуванням особливостей міжнародного середовища.

Для ефективного управління просуванням варто дотримуватися таких основних рекомендацій [3]:

– аналіз можливих засобів просування (реклама, стимулювання збуту тощо);

– інвестування у системи управління клієнтами. Необхідно в онлайні відслідковувати специфіку попиту та купівельну поведінку й, відповідно, орієнтуватися на неї;

– генерування творчих ідей для просування;

– проведення фінансового аналізу для кожного типу просування (необхідно передбачати ризики під час просування, обсяги продажів, точку беззбитковості та потенційну віддачу від інвестицій тощо);

– чітке визначення клієнтам термінів початку та закінчення кампанії з просування;

– встановлення конкретних маркетингових цілей підприємства;

– розроблення маркетингової стратегії, основне призначення якої – взаємоузгодження маркетингових цілей фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використання слабких позицій конкурентів та власних конкурентних переваг. Стратегія дає змогу: змінити реактивну поведінку фірми на проактивну; координувати основні сфери діяльності, націлюючи їх на задоволення потреб споживачів за максимізації прибутку; надання чіткого кількісного та якісного характеру діяльності фірми та можливості зосередитися на найперспективніших напрямках розвитку;

– конкретизація повідомлення у просуванні. Потрібно сформувати чіткий і міцний зв'язок між ключовими повідомленнями та товаром. Велике значення мають оптимальне використання трьох елементів брендингу (назва товару, візуальне оформлення та позиціонування), високоякісні послуги фахівців із просування та попереднє тестування;

– системне залучення всіх працівників до процесу просування;

– накопичення й постійне аналізування інформації про клієнтів.

Стратегія просування повинна включати п'ять основних елементів [4]:

1) цільову аудиторію. Необхідним є пошук осіб, які з потенційних споживачів перетворюються на постійних. Для цього потрібно аналізувати поведінку вже існуючих споживачів, що під час виявлення проблем, які вирішує товар, дасть можливість надалі зосередитися на найімовірніших потенційних клієнтах;

2) досяжні конкретні цілі. Згідно з [4], підприємці, які описали досяжні вимірні цілі, досягають їх у десять разів швидше, ніж ті, хто ставив нечіткі, захмарні цілі;

3) значення, цінність. Товар чи послуга повинні нести значну цінність для клієнтів, а маркетологи – переконати споживачів у необхідності товару;

4) обмежений доступ. Психологи довели, що чим менша кількість товару є досяжною, тим більша кількість споживачів виявляють бажання купити його;

5) всеохоплююче просування.

Під час формування стратегії просування варто орієнтуватися на ключові світові тренди

щодо маркетингових комунікацій, серед яких Д. Ньюман виділяє [5]:

1. Слідування моделі поведінки покупця. Маркетологи повинні координувати діджитал-та офлайн-маркетинг, вести покупця від вибору товару до замовлення, оплати, доставки й подальшої комунікації.

2. Максимальна адресність рекламних звернень за допомогою використання онлайн-інструментів. Використання програм блокування реклами актуалізує оголошення, що органічно інтегруються з пошуковою системою чи контентом, цікавим для потенційного клієнта. Залучення завдяки соціальним проєктам та інсайти покупців – дієвий спосіб просування великих брендів.

3. Використання 3D-відео для презентації та просування продукту внаслідок зростання популярності відеоконтенту. Особистий досвід, критичний для остаточного рішення про покупку, може бути отриманий не лише в офлайновому магазині, а й в Інтернеті через тривимірне відео. Віртуальна реальність переходить із геймінгу до Інтернет-торгівлі.

4. Перетворення соцмереж на важливий канал просування.

5. Багатоканальний маркетинг. Як ритейлери, так і B2B-продавці повинні інтегрувати персональний кошик онлайн-покупця на сайті з різноманітними Інтернет-ресурсами і способами купівлі.

6. Масиви даних (Big Data) – велике джерело статистичних даних для маркетологів під час прийняття рішень.

7. Мобільний контент і його просування, додаток – невідмінна умова успіху ритейлерів уже зараз, а в майбутньому стане необхідним і для решти збутовиків.

8. Активний розвиток відеоконтенту усіх типів. Стрімінг у режимі реального часу – наступний етап у розвитку маркетингу.

9. Як і раніше, провідною є роль контенту, допоміжною – контексту. Усе більше гравців ринку шукають якісний органічний трафік, що актуалізує сторітеллінг, природний і релевантний контент.

10. Вирішальне значення збирання даних і аналізування результатів на всіх рівнях організації для оцінки повернення інвестицій і планування подальших дій.

Основні світові тренди у стимулюванні збуту такі [6]:

– дешеві промоційні продукти відходять у минуле (виробники намагаються поширювати корисні, високоякісні й, відповідно, найдорожчі промодукти як уособлення якості їхніх основних товарів);

– споживачам подобаються «дружні до навколишнього середовища» промодукти (так, 90% опитаних стверджують, що роблять усе можливе, щоб вести «дружній до середовища стиль життя», 42% склали набагато спри-

ятливішу думку про рекламодавця, якщо промодукт (записники, ручки, сумки тощо) був у екостилі);

– упакування та презентування далі актуалізуються внаслідок активізації збуту через Інтернет (компанії й надалі прагнутимуть креативності у представленні товарів);

– технологічні промодукти мають значний вплив (так, 87% опитаних, отримавши промодуктивний акумулятор, виявили бажання користуватися ним через його корисність, а 60% виявили бажання співпрацювати з рекламодавцем, що надав його);

– промодукти стають важливим, добре продуманим елементом маркетингової стратегії.

За прогнозами дослідницької компанії Zenithmedia, глобальний ринок реклами в найближчі три роки буде рости в середньому на 4% на рік. Ріст рекламних витрат буде традиційно сконцентрований у мегаполісах: експерти вважають, що десять міст світу принесуть 11% зростання витрат (Нью-Йорк, Лондон, Лос-Анджелес, Джакарта, Токіо, Шанхай, Маніла, Пекін, Даллас і Х'юстон). Рекламні витрати у цих містах за підсумками 2019 р. зростуть до 69 млрд дол. [7].

Частка реклами в Інтернеті в загальному обсязі світового рекламного ринку в 2017 р. зросла з 34% до 36,9%, витрати на Інтернет-рекламу зросли на 13% і досягнули 205 млрд дол. Уперше на Інтернет-рекламу витрачено більше, ніж на телерекламу (192 млрд дол.). При цьому аналітики прогнозують, що темпи зростання ринку будуть сповільнюватися. Так, якщо в 2015 р. ринок виріс на 20%, у 2016 р. – на 17%, то в подальшому ринок Інтернет-реклами ще більше сповільнить ріст (до 12% у 2018 р. та 10% у 2019 р.).

Іншим трендом ринку вважають динамічне зростання реклами в соціальних мережах. За прогнозом Zenithmedia, у 2019 р. витрати на рекламу в соцмережах перевищать витрати в друкованій пресі та досягнуть 55 млрд дол. У середньому витрати на рекламу у цьому сегменті в найближчі кілька років будуть зростати на 20% щорічно. Водночас обсяги газетної реклами будуть скорочуватися на 5% на рік через падіння тиражів. До 2019 р., як вважають аналітики, обсяги газетної реклами повернуться до рівня 1985 р. [7].

Як бачимо, з активізацією використання цифрових технологій дедалі актуальнішим серед інших інструментів стає Інтернет-маркетинг. Його значною перевагою є те, що споживачі активно користуються Інтернетом, він сприяє прозорості та викликає позитивні емоції, а також пов'язаний із відносно низкими витратами. Світові витрати на рекламу в Інтернеті щорічно зростають у середньому на 12–20% і в 2020 р. можуть становити 253 млрд дол. [8].

До провідних сьгодніх інструментів Інтернет-маркетингу також відносяться: мобільна версія

сайту, медіапросування продукту через контент, відеоконтент, email-розсилки (особливо таргетовані), A/B тести (перевірка реакції цільової аудиторії на контент тощо).

Активізується і застосування «партизанського маркетингу» – гнучкого, мобільного та маловитратного, спрямованого на пошук підприємством своєї маркетингової ніші, відмову від відкритого конкурсування з потужними конкурентами та використання нетрадиційних, але ефективних способів просування. Основні групи цих інструментів:

– інструменти масового впливу (flashmob, avto performance, striking, street action, viral video, people adv, partizan projection, viral game, WOM);

– інструменти локального впливу (ambient media, life placement, mystery shoppers, provocative, pz sampling, graffiti, animal adv, illusion, brand space, wild posting, airfield adv);

– інструменти цільового впливу (blogging, pizza adv, waterpool adv, wc adv, pz sms, barber adv) [9].

Ефективне просування вимагає ретельного планування і бюджетування, врахування тенденцій розвитку. Серед різних методів просування результати аналізування дають можливість рекомендувати підприємствам подальше активізування просування через Інтернет, що сьогодні є найперспективнішими з погляду ефективності.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сьогодні потреба підприємств у виході на міжнародний ринок дуже велика. Головна мета, що ставитися перед підприємствами – сприяння збільшенню прибутків, – потребує вивчення

ринків збуту, визначення номенклатури виробів, що випускаються, встановлення цін та інші питання маркетингових досліджень, які мають своєю метою формування оптимальних умов реалізації товарної продукції.

Таким чином, вихід на зовнішній ринок, де існує жорстка міжнародна конкуренція, можливої тільки за умови використання сучасних методів управління, методів просування товарів і ефективного маркетингу. Просування використовується підприємством для інформування, переконування чи нагадування споживачам про свої товари, ідеї, громадську діяльність тощо. Просування товару на вітчизняні та міжнародні ринки є невід'ємною частиною маркетингу підприємств. Ефективне просування вимагає ретельного планування і бюджетування, врахування тенденцій розвитку методів просування в Україні та світі.

Для підвищення ефективності просування необхідні чітка стратегія та комплексне використання усіх елементів системи просування. Українським підприємствам необхідно спиратися на досвід розвинених країн: системно здійснювати управління просуванням, використовувати нестандартні й найсучасніші його способи з урахуванням особливостей міжнародного середовища. Зазначене потребує детальнішого вивчення зарубіжного досвіду просування продукції на міжнародні ринки та можливих шляхів його адаптації до українських реалій, що визначає перспективу подальших досліджень. Предметом подальших досліджень може стати формування рекомендацій щодо просування вітчизняних товарів конкретної галузі на міжнародні ринки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Куртіна І.О., Добрянська В.В. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. *Молодий вчений*. 2014. № 7(10). С. 38–40.
2. Melnyk T., Kudyko L., Pugachevska K., Sevruk I. Promotion of Ukraine's export to China: priorities and institutional framework. *Problems and perspectives in management*. 2019. № 3. P. 508–520.
3. Alenn D. 10 Steps to Create a Successful Promotion. Business know-how. URL: <http://www.businessknowhow.com/marketing/scspromo.htm> (дата звернення: 18.10.2019).
4. Leung S. Five key elements for running a successful sales promotion. *Sales, Sales Cloud, Marketing, Featured*. URL: <https://www.salesforce.com/blog/2015/08/5-key-elements-successful-sales-promotion.html> (дата звернення: 20.11.2019).
5. Newman D. The Top 10 Marketing Trends That Will Define 2016. URL: <http://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/11/03/thetop-10-marketing-trends-that-will-define-2016/> (дата звернення: 18.11.2019).
6. Houston C. 2016 Promotional Product Trends to Inspire Your Marketing. URL: <https://www.godelta.com/blog/2016promotional-product-trends> (дата звернення: 03.12.2019).
7. Глобальні витрати на інтернет-рекламу перевищать 200 млрд доларів у 2017 році. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/lobalnye-rashodyinternet-reklamu-prevyusyat-1490711007.html> (дата звернення: 18.10.2019).
8. The Statistic Portal. Digital advertising spending worldwide 2012-2018 (fee-based). URL: <http://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide> (дата звернення: 18.10.2019).
9. Горбаль Н.І., Грущак, З.М. «Партизанський» маркетинг у міжнародних корпораціях. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2014. № 797. С. 356–362.



**REFERENCES:**

1. Kurtina I. O., Dobryanska V. V. (2014) Orhanizatsiya efektyvnoho prosuvannya ta prodazhu produktsiyi na pidpnyemstvi [Organization of effective promotion and sales of products in the enterprise]. *Molodyy vchenyy [Young Scientist]*, vol. 7(10), pp. 38–40. (in Ukrainian)
2. Melnyk T., Kudyрко L., Pugachevska K., Sevruk I. (2019) Promotion of Ukraine's export to China: priorities and institutional framework. *Problems and perspectives in management*, vol. 3, pp. 508–520.
3. Alenn D. (2011) 10 Steps to Create a Successful Promotion // Business know-how. URL: <http://www.businessknowhow.com/marketing/scs promo.htm> (accessed: 18 October 2019).
4. Leung S. (2015) Five key elements for running a successful sales promotion / S. Leung // Sales, Sales Cloud, Marketing, Featured. URL: <https://www.salesforce.com/blog/2015/08/5-key-elements-successful-sales-promotion.html> (accessed: 20 November 2019).
5. Newman D. (2016) The Top 10 Marketing Trends That Will Define. URL: <http://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/11/03/thetop-10-marketing-trends-that-will-define-2016/> (accessed: 18 November 2019).
6. Houston C. (2016) Promotional Product Trends to Inspire Your Marketing URL: <https://www.godelta.com/blog/2016promotional-product-trends> (accessed: 03 December 2019).
7. Ghlobaljni vytraty na internet-reklamu perevyshhatj 200 mlrd dolariv u 2017 roci [Global expenses on Internet advertisement will exceed 200 billion USD in 2017]. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/lobalnye-rashodyinternet-reklamu-prevysyat-1490711007.html> (accessed: 18 October 2019). (in Ukrainian)
8. The Statistic Portal. Digital advertising spending worldwide 2012-2018 (fee-based) URL: <http://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide> (accessed: 18 October 2019).
9. Ghorbalj N. I. (2014) «Partyzanskyj» marketyng u mizhnarodnykh korporacijakh [Partisan marketing in international companies]. *Visnyk NU «Lviv'sjka politekhnik»*. *Menedzhment ta pidpnyemnyctvo v Ukrajinі [Bulletin of NU "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine]*, vol. 797, pp. 356–362. (accessed: 18 October 2019).

## ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ РЕКЛАМИ НА СПОЖИВАЧА

### PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF THE INFLUENCE OF ADVERTISEMENT ON THE CONSUMER

**Разумова Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та маркетингу,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Гнатченко О.В.**

магістр,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Razumova Hanna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance and Marketing,  
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture

**Gnatchenko Olena**

Master's degree,  
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture

*У статті досліджено та проаналізовано різні способи, методи, прийоми психологічного впливу реклами на цільову аудиторію. Психологія реклами – популярний напрям дослідження, оскільки сучасний ринок досить насичений, а сучасний споживач доволі вибагливий. Ефективна реклама не тільки впливає на споживача, спонукає його до здійснення купівлі, а й має доставляти йому естетичне задоволення. Психологічна ефективність реклами часто визначається як здатність створити у споживача образ товару, який буде: повноцінним, тобто вичерпним із погляду основних споживчих характеристик; диференційованим, таким, що дає змогу відрізнити його від усіх подібних товарів; емоційно привабливим, що викликає позитивні емоції і здатний задовольнити певну актуальну потребу потенційного споживача; спонукальним, спроможним підштовхнути людину до здійснення необхідних для придбання товару дій.*

**Ключові слова:** вплив, психологія, реклама, споживач, сугестор, маркетинг.

*В статье исследованы и проанализированы различные способы, методы, приемы психологического воздействия рекламы на целевую аудиторию. Психология рекламы – популярное направление исследования, поскольку современный рынок достаточно насыщен, а современный потребитель довольно требователен. Эффективная реклама не только воздействует на потребителя, побуждает его к совершению покупки, но и должна доставлять ему эстетическое удовольствие. Психологическая эффективность рекламы часто определяется как способность создать у потребителя образ товара, который будет: полноценным, то есть исчерпывающим с точки зрения основных потребительских характеристик; дифференцированным, таким, который позволяет отличать его от всех подобных товаров; эмоционально привлекательным, что вызывает положительные эмоции и способен удовлетворить определенную актуальную потребность потенциального потребителя; побудительным, способным подтолкнуть человека к совершению необходимых для приобретения товара действий.*

**Ключевые слова:** влияние, психология, реклама, потребитель, сугестор, маркетинг.

*The article presents psychological techniques that are used to better remember advertising; The methods of psychological examination of advertising are considered. The psychology of advertising is a popular area of research in our time, because the modern market is quite saturated, and the modern consumer is quite demanding. Effective advertising not only affects the consumer, encourages him to make a purchase, but also has the pleasure of giving him aesthetic pleasure. The psychological effectiveness of advertising is often defined as the ability to create a consumer image of a product that will: full-fledged, that is, exhaustive in terms of basic consumer characteristics; differentiated, so that it can be distinguished from all similar products; emotionally attractive, which causes positive emotions and is able to satisfy a certain actual need of a potential consumer; incentive, able to push a person to*

*commit the necessary actions for the acquisition of goods. Nowadays the problem of efficiency is one of the popular ones due to the desire of many psychologists to introduce their scientific developments into social practice. This desire is quite clear and deserves attention. However, sometimes the very concept of efficiency is often interpreted unilaterally and quite primitively, such as the amount of profit received per unit of time. Metaphorically, this outlook can be characterized as "beyond the scope of one's own pocket". Advertising performance can be viewed more specifically from different perspectives. Economic (trade) efficiency is largely determined by the level of increase in company profits due to increased sales. Psychological (communicative) effectiveness is determined by the extent to which a particular advertisement has influenced the consumer's mind and subconscious. Along with psychological efficiency, social, which influences the development of the useful needs of the members of society and their rejection of habits that are harmful to their own well-being and well-being of the environment, that is, the moral health of the society, should be taken into account.*

**Key words:** *influence, psychology, advertising, consumer, suggestor, marketing.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема психологічних впливів (соціальних впливів) у психології реклами як галузь наукового знання вкрай актуальна, бо вона пов'язана із цілою низкою моментів етичного характеру, адже будь-який вплив передбачає зміну свідомості людини, перешкоджає свободі вибору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Сучасним різновидам гіпнозу, маніпулювання, технікам прямого та непрямого впливу присвячено багато досліджень. Так, у науковій літературі до аналізу проблеми психологічного впливу реклами на споживачів звертаються як іноземні, так і вітчизняні дослідники. Питаннями вивчення та моделювання впливу реклами на поведінку споживача займалися такі дослідники: У. Скотт, В. Мед, К.В. Шульте, К. Марбе, Е.Р. Штерн, В. Блюменфельд, Дж. Уотсон, Г. Мюнстерберг, С. Гартунг, Е. Гофман, І. Грошев, П. Дракер, Є. Суїменко, Я. Тереляк, Т. Тишка, А. Фальковський, Л. Федотова, С. Хопкінс, І. Окландер, Н. Череповська та ін. Сьогодні багато авторів, розглядаючи проблему впливів у рекламі, особливу увагу насамперед приділяють усвідомленим і неусвідомленим впливам рекламіста на споживача, а також детально розглядають відмінності між раціональними діями, заснованими на логіці і переконливих аргументах, а також нерациональними, заснованими на емоціях і почуттях.

Незважаючи на численні наукові праці, питання впливу реклами на споживача потребує подальшого дослідження та аналізу з погляду її психологічних аспектів.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – дослідити та проаналізувати окремі аспекти психологічного впливу реклами на споживача.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасному світі, зважаючи на бурхливий розвиток підприємницької діяльності, дедалі частіше виникає потреба у рекламі товарів і послуг, що виробляються чи надаються тією чи іншою організацією. Рекламна діяльність

набуває все більш широкого розповсюдження та вимагає грамотної психологічної проєкції на аудиторію споживачів [7; 10].

Рекламою є процес впливу однієї групи людей на іншу з метою активації у неї певного відношення до об'єкта рекламної діяльності та сприяння утворенню активних реакційних дій, що спрямовані безпосередньо на об'єкт. Також реклама розглядається як відкрита комунікативна система, що влучно та миттєво впливає на певну чітко визначену аудиторію з конкретною метою [4].

Окрім того, реклама являє собою віддзеркалення бажань і потреб споживачів реклами. Тому саме психологічні особливості аудиторії повинні визначати характер, тематику, сюжет та акценти рекламного продукту. За таких умов рекламу слід розглядати у взаємозв'язку з культурою. Так, культура, відповідно до досліджень французького науковця Леві Строса, – це відображення універсального, часом неусвідомленого, незмінного бачення людиною навколишнього світу. Оскільки культура – це синтез характеристик, притаманних соціально-культурній аудиторії, то грамотне їх використання під час створення рекламних проєктів може забезпечити високий рівень ефективності реклами [6].

Вагомий вплив на успіх конкретної реклами має її фізична реалізація, а саме: місце розташування, інтерференція з іншою рекламою, розпізнаваність логотипу, лаконічність і розбірливість друку рекламного оголошення, час, у який з'являється реклама, можливість потенційних клієнтів побачити рекламне повідомлення. Оптимізація вибору місця розташування реклами вимагає особливої ретельності, оскільки безпосереднє розташування залежить не лише від бажання рекламодавця, а й від реальних можливостей та взаємодії з іншими рекламодавцями [3; 8].

Методи реалізації рекламних задумів взаємозалежні від ступеня відкритості реклами. Абсолютно «прозора», тобто така, що не приховує свого прямого відношення до агітаційної сфери впливу, розташовується на рекламних проспектах, біл-бордах, сіті-лайтах, друкується у спеціалізованих буклетах, газетах, журналах із поміткою «реклама» та ін. Приховані види з'явилися

через перенасиченість інформаційного ринку рекламними матеріалами, що призвело до зменшення довіри у споживачів стосовно продукції, яка рекламується, і виступають у вигляді матеріалів ЗМІ за замовленням, епізодичного використання певної продукції у кінострічках, спонсорстві певних акцій та подій тощо [5; 16].

Рушійною силою поведінки споживачів, що впливає на вибір товарів і послуг, є власні потреби. Відомий психолог ХХ ст. А. Маслоу провів системний аналіз основних потреб людини, кожна з яких ґрунтується на попередній і не може існувати без задоволення попередньої [11]: фізіологічні потреби, потреба у безпеці, пізнавальні потреби, потреба в любові, естетичні потреби, потреба у соціальній спільноті, у повазі та самоповазі, у самореалізації та творчості, у передачі набутого досвіду наступному поколінню.

Майстерність рекламодавця полягає у тому, щоб розпізнати ту потребу, що є найбільш вагомим для даного суспільства або цільової аудиторії в певний період часу [7].

Слід зазначити, що важливою властивістю ефективного рекламного проєкту є лаконічність і «чистота». Під «чистотою» мається на увазі звільнення рекламного проєкту від нагромадження непотрібних, другорядних, малозначущих, надто яскравих об'єктів, які здатні переїмати увагу на себе. У такому разі у людини не залишається часу на те, щоб розпізнати важливі деталі реклами [2].

Найбільш доцільними інформаційними блоками у рекламному проєкті є: філософія продукту, особливості продукту, соціальна вигода, місце і методи продажу, персонал.

*Філософія продукту.* Популяризація цінностей, які формують основу ідеї створення продукту. Інформація про соціальну корисність і мотивацію підприємства щодо вибору саме цього продукту для виробництва.

*Продукт та його особливості.* Конструктивні особливості, удосконалення, якість, гарантійне обстеження.

*Соціальна вигода.* Інформація про співпрацю з уже відомими організаціями та їхній авторитет сприятимуть підвищенню ефективності реклами.

*Місце продажу.* Розташування торгової точки повинно відповідати статусу і характеристикам організації. Якщо офіс розташовано поблизу престижного району (центру), то додаткова інформація про це теж сприятиме підвищенню рейтингу продукту, що рекламується.

*Методи продажу.* Інформація про графік роботи, вимоги до документів, акції, системи знижок, сезонні розпродажі тощо.

*Персонал.* Такі якості персоналу, як компетентність, чесність, відповідальність актуалізуються, якщо організація працює у сфері послуг.

Проте у разі невідповідності сказаного у рекламному проєкті реальності довіра до організації може впасти. Наявність усіх шести вищепе-

рахованих інформаційних блоків свідчить про те, що не завжди раціонально концентрувати увагу лише на продукті – усі особливості виготовлення та сервісу також можуть бути використані під час підготовки рекламного проєкту.

Створення ефективного впливу передбачає використання психологічного стереотипу, іміджу, міфу, механізмів «ореола», ідентифікації, технології рекламних шоу, нейролінгвістичного програмування (НЛП) тощо [12].

Сугестія, або навіювання, – це поняття, яким позначають процес впливу на психіку людини, що пов'язаний зі зниженням усвідомленості та критичності сприйняття навіюваного змісту, що не потребує ні розширеного логічного аналізу, ні оцінки.

Навіювання здійснюється з метою створення певних станів чи спонукання до певних дій. Суть навіювання полягає у впливі на почуття людини, а через них на її розум і волю. Передбачається, що цей процес залежить від ступеня послаблення свідомого контролю, що здійснюється стосовно інформації, яка сприймається.

Здійснювані впливи на людину можуть усвідомлюватися нею, а також залишитися й неусвідомленими. Усі впливи можна поділити на дві групи: раціональні (засновані на логіці і переконуючих аргументах) та нераціональні (засновані на емоціях і почуттях).

Навіювання, або впливи, розрізняються за формами й інтенсивностями. Найбільш проста і поширена форма – «соціальна фасилітація», суть якої полягає у впливі присутності інших людей у момент виконання якихось дій певною людиною. Більш технічно складні численні види гіпнозу, психологічні механізми якого вивчено недостатньо.

Навіювання може надходити як ззовні, тобто гетеросугестія, так і створюватися самою людиною (самонавіювання) – аутосугестія. У рамках психології реклами йдеться про гетеросугестію, хоча самонавіювання у процесі реклами у широкому її комунікативному розумінні також має місце.

Об'єктом гетеросугестії можуть бути не лише конкретні люди, а й великі групи. Йдеться про масове навіювання, яке здійснюється через ЗМІ. Сила навіювання залежить від наочності, доступності, образності, лаконічності інформації. Ефект особливо сильний, коли навіюване відповідає потребам та інтересам реципієнтів.

Окрім того, навіювання може бути прямим і непрямим, цільовим і випадковим. Сутність непрямой сугестії полягає в інформації, що подається у замаскованому вигляді. Цільова сугестія передбачає використання пропагандистом спеціальних «словесних» формул, які втілюються у психічну сферу того, кому навіюється, і стають активним елементом його свідомості. Непередбачуване (випадкове) навіювання може бути досягнуто за допомогою використання експресивних виразів.

Деякі автори пропонують розрізняти три основні типи реклами залежно від використаної у ній стратегії та техніки переконання [14; 15]:

– інформативна – спрямована на розум потенційного клієнта, яка нині рідко зустрічається;

– механістична – апелює до певних стереотипів і спрямована вразити скоріше уяву, ніж розум (техніка плаката, техніка повторення), за її допомогою в індивідів виникає «потреба» у нових мотиваціях їхньої економічної поведінки, якщо наголосити на їхніх давніх звичках як економічно «нераціональних»;

– сугестивна – звернена до підсвідомості індивіда, побудована на використанні найостанніших відкриттів у галузі психосоціології споживання і психоаналізу.

Деякі вчені вважають, що друга та третя стратегії (гіпноз і соціально-психологічні установки) – це модифікації задіяння одного й того ж психологічного механізму. Однак сучасна реклама формується на використанні всіх типів реклами. У суспільстві поширеною є думка, що реклама формується на маніпулюванні, навіюванні, сугестії, на вірі без надання достатньої аргументації.

Результати досліджень свідчать про те, що реклама, яка використовує технології впливу на підсвідомість, не створює нових потреб, але вона ефективна у сфері прийняття рішень. Найбільш стійкою є інформація, яка раціонально осмислена та емоційно засвоєна людиною. Поєднання раціонального, емоційного, логічного та психологічного компонентів на рівних правах є закономірністю переконуючого впливу. Якщо один із цих елементів зникає, деформується процес переконання. Відсутність змістовного, раціонального майже нічим неможливо компенсувати.

Завдяки своїй біологічній природі людина легко піддається навіюванню, наслідуванню і зараженню. Так, деякі вчені-психологи вважають, що людині притаманна постійна сприйнятливність до зовнішніх впливів.

При цьому слід зауважити, що реакція аудиторії на сприйняття інформації, яка засвоєна за допомогою навіювання, залежить від багатьох чинників. Одним із них є мета сугестора стосовно існуючої позиції аудиторії щодо питання, яке обговорюється. Таким чином, реакція на впливи може бути такою [10; 13; 16]:

1) формування реакції – процес навчання, де той, хто навіює, – учитель, а об'єкт навіювання – учень. Якщо реакція підсилюється обіцянками комунікатора стосовно мети, в аудиторії формуються позитивні установки;

2) підсилення існуючих реакцій. Якщо реципієнт уже має позитивні установки стосовно питання, що обговорюється, сугестор нагадує про ці установки і намагається їх закріпити;

3) зміна реакції. Це найбільш складна форма навіювання, тому що вона передбачає прагнення переконати людей відмовитися від одних установок, прийняти інші, перейти з нейтральної позиції на позитивну, змінити поведінку.

Оскільки більшість людей важко сприймає зміни, сугестор змушений пов'язувати прохання

з чимось, у що аудиторія вже вірить. При цьому можуть використовуватися переконання, цінності, установки та групові норми як «якорі». Такі «якорі» сприймаються реципієнтом як власні.

Сугестор (той, хто здійснює навіювання) повинен мати певний набір властивостей. Це насамперед його високий соціальний статус і рейтинг, вольова, інтелектуальна й характерологічна перевага (із цією метою персонажу реклами надають такі риси, як мужність, впевненість, оптимізм, яскраво виражена привабливість тощо). Так, у психології встановлено ознаки людини, яка може зачарувати публіку. Така людина має неординарну зовнішність, нестандартне мислення, володіє високою ерудицією, здатністю захоплювати та емоційно заражати інших, але при цьому не виявляє власної інтелектуальної зверхності, вражає дотепністю, яка поєднана з привабливими якостями полеміста, випромінює впевненість у собі, явну психологічну захищеність.

Чинниками, що сприяють навіюваності у конкретної людини (сугерента) є певні її риси, такі як: невпевненість, тривожність, нерішучість, низька самооцінка, почуття власної неповноцінності, вразливість, підвищена емоційність, слабкість логічного аналізу тощо. При цьому чинниками, що сприяють стану високої навіюваності у людини, тобто ситуативними чинниками, є деякі психічні стани (спокій, стрес, релаксація чи, навпаки, сильне емоційне збудження, втома, захворюваність тощо), низький рівень обізнаності, компетентності щодо представлені інформації, високий ступінь суб'єктивної, особистісної невизначеності, очікування, а також дефіцит часу тощо. Слід зазначити, що останній чинник, який пов'язаний із часовим обмеженням для критичного мислення, є також досить суб'єктивним.

Навіюваності сприяють насамперед атмосфера довіри, природності, авторитет, залежність сугерента від сугестора. Саме із цієї причини певні передачі з авторитетними ведучими, імідж яких вселяє глядачам довіру, мають високий рейтинг перегляду. Але існує немало й інших передач та програм, які були безуспішними лише тому, що запрошені ведучі чи герої не є авторитетами для аудиторії, не користувалися її довірою [12].

У табл. 1 представлено характеристику технік наведення трансового стану.

Навіювання здійснюється з метою створення певних станів чи спонукань до певних дій. Суть навіювання полягає у впливі на почуття людини, а через них – на його волю та розум. Сила впливу багато в чому залежить від наочності, доступності та логічності інформації, а також від авторитету сугестора. Ефект особливо сильний тоді, коли навіювання у цілому відповідає потребам та інтересам сугерента.

Деякі приклади прийомів сугестії більш детально представлено у табл. 2.

Таблиця 1

**Трансовий вплив у СМК (система маркетингових комунікацій)**

Техніки наведення трансового стану	Як це працює
1	2
Показ трансової поведінки	Демонстрація трансової поведінки допоможе спровокувати його індукцію у спостерігача (наприклад, демонстрація сомнамбулічної поведінки під час появи запаху кави – у рекламі кави)
Мовна динаміка	Для наведення трансу може використовуватися або дуже швидка мова, що забезпечує перевантаження свідомості, або ж, навпаки, повільна і тиха мова
Вплив звукосполученнями, так званими афірмаціями	Певні звукосполучення призводять до виникнення трансового стану, цей прийом широко використовується в медитативних і гіпнотичних практиках
Перевантаження свідомості гіперстимуляцією	Наприклад, одночасно швидко і голосно говорять відразу кілька персонажів; миготять яскраві кольори, особливо сильний вплив справляє мелькання червоного та синього кольорів
Розрив шаблону	Нестандартне закінчення сюжету збиває з пантелику, порушує роботу логічного мислення, що забезпечує осмислення інформації
Техніка повної невизначеності та непередбачуваності	Використовують у сюжетах, коли глядач до останнього моменту не здогадується про те, що саме рекламується (незрозумілі, фантастичні образи). Отримана на такому тлі очікування зрозуміла інструкція, вбудована у механізм реклами, сприймається із вдячністю
Застосування штучних або неіснуючих слів	Часто використовуються придумані, неіснуючі слова; їхню роль можуть виконувати терміни або іншомовні слова, незрозумілі більшості глядачів
Техніка розсіювання уваги	За допомогою яскравих образів (наприклад, оголена дівчина) увага розсіюється, послаблюється свідомий контроль над інформацією, що надходить
Персеверація	Багаторазове повторення однакових повідомлень, одного і того ж слова, фрази, образу в засобах масової інформації

Джерело: складено на основі [1]

Таблиця 2

**Прийоми сугестії**

Сутність	Характеристика
Конкретність і образність ключових слів	Використання слів, сенс яких конкретний, зміст яких легко собі подумки уявити. Даний прийом істотно підвищує ефект навіювання.
Конкретність і образність якостей	Через якісні характеристики треба допомогти слухачеві (глядачеві) сформуванню уявлення про переваги предмета реклами.
Не вживати слова «ні» та «не»	Психіка людини пручається частці «не», насторожуючи, викликаючи сумніви. Перевагу варто надавати ствердженню, а не запереченню, наступу, а не обороні.
Використання мовної динаміки	Використання основних прийомів мовної динаміки – це м'якість і сила голосу, багатство інтонаційних характеристик, паузи, використання ефекту несподіванки. Продумана мовна динаміка здатна надати будь-якого повідомленню переконливість, підвищити силу навіювання. До мовної динаміці відносять темп і тембр мови. За спостереженнями психологів, у рекламних цілях (особливо для закадрового тексту) вигідніше використовувати чоловічий голос (краще – баритон, особливо низький, «оксамитовий»).
Міміка і жестикулювання	Міміка і жести, якщо вони адекватні ситуації, сприймаються як емоційне сприймання, зацікавленість, що здебільшого сприяє формуванню позитивного ставлення, довіри. Але це тільки у разі їх адекватності і почуття міри.
Вплив через звукосполучення	Деякі з них здатні викликати не тільки певні емоції, але підозріло сприймаються і як якісь образи. «А» – знімає будь-які спазми, лікує серце і жовчний міхур; • «І» – лікує очі, вуха, тонкий кишечник, стимулює серцеву діяльність, «прочищає» ніс; • «О» – оживляє діяльність підшлункової залози, сприяє усуненню проблем із серцем; • «У» – поліпшує дихання, стимулює і гармонізує роботу нирок, сечового міхура, передміхурової залози (у чоловіків), матки і яєчників (у жінок); • «І» – лікує вуха, поліпшує дихання; • «Е» – поліпшує роботу головного мозку.

Джерело: складено на основі [9]

Розглянуті прийоми сугестії здатні призвести до хорошого результату в рекламній справі. Однак «спрацюють» вони тільки за умови, якщо будуть виходити від виконавця, наділеного певними якостями. Так, до основних таких якостей слід віднести: неординарну зовнішність (приємну або красиву), дотепність, впевненість у собі, уважність до оточуючих, здатність захопити та емоційно заразити співрозмовників тощо. Наявність таких якостей сприятиме формуванню відчуття довіри [9].

Таким чином, використання представлених прийомів у рекламі дає змогу підвищити ефективність впливу на цільову аудиторію з можливістю закріплення результату на довгострокову перспективу.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті дослідження встановлено, що у рекламі використовується велика кількість різних способів, методів, прийомів психологічного

впливу на цільову аудиторію, що дає можливість маніпулювати її свідомістю. Зокрема, до них можна віднести різні форми гіпнозу, навіювання, наслідування, зараження, переконання, соціально-психологічної установки тощо. Створення ефективного впливу передбачає використання психологічного стереотипу, іміджу, міфу, механізмів «ореола», ідентифікації, технології рекламних шоу, нейролінгвістичного програмування (НЛП), методів нейромаркетингу тощо.

Реклама грає дуже важливу роль у розвитку суспільства на сучасному етапі. Вона сприяє створенню нових потреб, а також формуванню світогляду, естетичних смаків, соціальних цінностей, стилю життя та ін. І все це, як правило, відбувається непомітно для самої людини на основі дій різних психологічних механізмів і прийомів. Тому дуже важливо усвідомлювати не тільки корисні сторони реклами, а й небезпеки та ризики, які вона у собі приховує.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонова Н.В. Психологія масових комунікацій. 2015. URL: [https://stud.com.ua/36576/psihologiya/psihologiya\\_masovih\\_komunikatsiy](https://stud.com.ua/36576/psihologiya/psihologiya_masovih_komunikatsiy) (дата звернення: 19.11.2019).
2. Аржанова Н.П., Пирогова Т.А. Історія вітчизняної реклами: Галерея рекламної класики. Харків : Студцентр, 2004. 304 с.
3. Асеева Е.Н., Асеев П.В. Организация рекламной деятельности. Москва : ПРИОР, 1997. 111 с.
4. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 864 с.
5. Бодуан Ж.-П. Управление имеджем компании. Паблликрейлешнз: предмет и мастерство. Москва : ІМІДЖ-Контакт, 2001. 233 с.
6. Бородин В.И. Самореклама: мода и традиции. Москва : Холдинг, 2000. 117 с.
7. Васильева М., Надєин А. Бренд: сила личности. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 272 с.
8. Валладарес Дж.А. Ремесло копирайтинга. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 272 с.
9. Карпова С.В. Рекламна справа. 2014. URL: [https://stud.com.ua/63443/marketing/sugestiyi\\_reklamnoy\\_praktitsi](https://stud.com.ua/63443/marketing/sugestiyi_reklamnoy_praktitsi) (дата звернення: 16.11.2019).
10. Карла-Мурза С. Манипуляция сознанием. Москва : Эксмо, 2009. 864 с.
11. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 478 с.
12. Мелихов И.Н. Скрытый гипноз. Практическое руководство. Волгоград : Перемена, 2003.
13. Песоцький Е.А. Сучасна реклама. Теорія та практика. Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. 320 с.
14. Пронина Е.Е. Психологическая экспертиза рекламы. Теория и методика психотехнического анализа рекламы. Москва : РИП-холдинг, 2000. 100 с.
15. Психологія реклами : навчальний посібник / О.В. Зазимко та ін. Київ : КНТЕУ, 2016. 384 с.
16. Ромат Е.В. Реклама в системе маркетинга. Киев : Студцентр, 2008. 608 с.

#### REFERENCES:

1. Lebediev-Liubymov A. N. (2003). *Sugestivni psyhotekhnologii v SMK* [Suggestive psychotechnology in QMS]. Piter. Available at: [https://stud.com.ua/36598/psihologiya/sugestivni\\_psihotekhnologii](https://stud.com.ua/36598/psihologiya/sugestivni_psihotekhnologii) (accessed 19 November 2019). (in Ukrainian)
2. Arzhanova N. P., Pyrohova T. A. (2004). *Istoriia vitchyznianoї reklamy: Halereia reklamnoi klasyky* [History of domestic advertising: Gallery of advertising classics]. Kharkiv: Studtsentr. (in Ukrainian)
3. Aseeva E. N., Aseev P. V. (1997). *Organizatsiya reklamnoy deyatel'nosti* [Organization of advertising company]. Moscow: PRIOR. (in Russian)
4. Bernet Dzh., Moriarti S. (2001). *Marketingovye kommunikacii: integrirovannyj podhod* [Marketing Communications: An Integrated Approach]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian)
5. Boduan Zh.-P. (2001). *Upravlenie imedzhem kompanii. Pablikrileyszhnz: predmet i masterstvo* [Management of company image. Public relations: subject matter and skill]. Moscow: IMIDZh-Kontakt. (in Russian)
6. Borodina V. I. (2000). *Samoreklama: moda i traditsii* [Self-promotion: fashion and tradition]. Moscow: Kholdynh. (in Russian)
7. Vasylijeva M., Nadiein A. (2005). *Brend: sila lichnosti* [Brand: the power of personality]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian)

8. Valladares Dzh. A. (2005). *Remeslo kopiraytinga* [Copywriting Craft]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian)
9. Karpova S.V. (2014). *Reklamna sprava* [Advertising]. Available at: [https://stud.com.ua/63443/marketing/sugestiyi\\_reklamnoy\\_praktitsi](https://stud.com.ua/63443/marketing/sugestiyi_reklamnoy_praktitsi) (accessed 16 November 2019) (in Ukrainian)
10. Karla-Murza S. (2009). *Manipulyatsiya soznaniem* [Manipulation of consciousness]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
11. Maslou A. H. (1999). *Motivatsiya i lichnost* [Motivation and personality]. Sankt-Peterburg: Yevraziia. (in Russian)
12. Melikhov I. N. (2003). *Skrytyy gipnoz. Prakticheskoe rukovodstvo* [Hidden hypnosis. Practical guidance]. Volhohrad: Peremena. (in Russian)
13. Pesocjkyj E. A. (2001). *Suchasna reklama. Teorija ta praktyka* [Modern advertising. Theory and Practice]. Rostov na Donu: Fenyks. (in Ukrainian)
14. Pronyna E. E. (2000). *Psikhologicheskaya ekspertiza reklamy. Teoriya i metodika psikhotekhnicheskogo analiza reklamy* [Psychological examination of advertising. Theory and methodology of psychotechnical analysis of advertising]. Moscow: RYP-kholdynh. (in Russian)
15. Zazymko O.V., Korolchuk M.S. and others (2016). *Psykhologhiia reklamy: navchalnyj posibnyk dlja studentiv VNZ* [Advertising Psychology: A Textbook for University Students]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
16. Romat E. V. (2008). *Reklama v sisteme marketinga* [Advertising in the marketing system]. Kiev: Studtsentr. (in Russian)



УДК 338.22.021.1:338.242.2:37.07:378.11  
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-21>

## ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧА У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

### DEFINITION OF OBJECTS OF TEACHER'S QUALITY OF WORK MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Решетова І.О.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Донбаський державний педагогічний університет

**Чередник О.В.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Донбаський державний педагогічний університет

**Reshetova Iryna**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management  
Donbass State Pedagogical University

**Cherednyk Olena**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management  
Donbass State Pedagogical University

*У сучасних умовах розвитку економіки навчальний заклад став розглядатися як підприємство, яке виробляє певний продукт, рівень якості якого дає змогу конкурувати з іншими виробниками. Коли вибирається для вступу вищий навчальний заклад, абітурієнт оцінює його за якістю освіти, здатністю знайти відповідну роботу після його закінчення, тому для підвищення рівня цього показника необхідно докладати багато зусиль. Складна економічна ситуація в країні, інфляція, відсутність належного фінансування з боку держави поставили багато навчальних закладів на межу виживання. Реформа вищої освіти в 2019–2020 рр. передбачає нову формулу фінансування ВНЗ – «не кількість, а якість». Університети при цьому зможуть розпоряджатися коштами, майном (частково), самостійно формувати заробітні плати. Для цього від МОН адміністрація вищих навчальних закладів отримає навчання з менеджменту освіти. Планується проведення ліцензування в електронному форматі. На жаль, екстрені заходи, на які змушено піти керівництво більшості вищих навчальних закладів, були спрямовані лише на залучення фінансування, що негативно позначалося на якості освіти у цілому.*

**Ключові слова:** освіта, реформування, вищий навчальний заклад, економічні відносини, абітурієнт, управління, менеджмент, автономність, фінансування, надійність, якість праці, якість освіти.

*В современных условиях развития экономики учебное заведение стало рассматриваться как предприятие, производящее определенный продукт, уровень качества которого позволяет конкурировать с другими производителями. Когда выбирается для поступления высшее учебное заведение, абитуриент оценивает его по качеству образования, способности найти подходящую работу после его окончания, поэтому для повышения уровня этого показателя необходимо прилагать много усилий. Сложная экономическая ситуация в стране, инфляция, отсутствие должного финансирования со стороны государства поставили многие учебные заведения на грань выживания. Реформа высшего образования в 2019–2020 гг. предусматривает новую формулу финансирования вузов – «не количество, а качество». Университеты при этом смогут распоряжаться средствами, имуществом (частично), самостоятельно формировать заработную плату. Для этого от Министерства образования и науки Украины администрация высших учебных заведений получит цикл обучения по менеджменту образования. Планируется проведение лицензирования в электронном формате. К сожалению, экстренные меры, на которые пришлось пойти руководству большинства высших учебных*

заведений, были направлены только на привлечение финансирования, что негативно сказалось на качестве образования в целом.

**Ключевые слова:** образование, реформирование, высшее учебное заведение, экономические отношения, абитуриент, управление, менеджмент, автономность, финансирование, надежность, качество труда, качество образования.

*In modern conditions of economic development, an educational institution has become regarded as an enterprise producing a certain product, the quality level of which allows it to compete with other manufacturers. When a higher educational institution is selected for admission, an applicant evaluates it by the quality of education, the ability to find a suitable job after graduation, therefore, it is necessary to make a lot of efforts to increase the level of this indicator. In the scientific article such methods are applied: morphological analysis – for generalization of the theoretical going near determination of essence and concept-category vehicle of the article of research; theoretical generalization, scientific abstraction, analysis of the systems – for further development of theoretical principles and research of problems of organization of management in higher educational establishments; comparative – at research of the normatively-legal providing of management of education and analytical providing of process of controlling of financing of educational establishments. During the years of independence of Ukraine there were intensive processes of formation of a network of higher education institutions. The number of higher education institutions of III-IV levels of accreditation has increased, and the number of higher education institutions of I-II levels of accreditation has decreased. It is planned to further reduce higher education institutions in order to optimize their financing. The quality management system of educational services can be divided into three subsystems: a subsystem of control, regulation, reliability determination; a subsystem of the organization of the provision of educational services; a subsystem for managing the quality of the content of the educational process. Reform of higher education in 2019-2020 Provides a new formula for financing universities. At the same time, universities will be able to manage funds, property (partially), and independently form salaries. The difficult economic situation in the country, inflation, and the lack of adequate funding from the state put many educational institutions on the brink of survival. Unfortunately, the emergency measures that the leadership of most higher education institutions had to go to were aimed only at attracting funding, which negatively affected the quality of education in general. Management of the quality of education implies compliance with a certain algorithm of actions: design, organizational measures, leadership, control, coordination of the educational process, the activities of all structures of the educational institution. Thus, the application of such an algorithm will lead to an improvement in the quality of education. The process of developing parameters for assessing the quality of the system, the process and the results of education, taking into account the development of a competency-based approach, continues and requires operational and instrumental specification and further improvement as soon as possible.*

**Key words:** education, reform, higher education institution, economic relations, applicant, management, management, autonomy, financing, reliability, quality of work, quality of education.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Система вищої освіти постійно знаходиться в стані реформування. Міжнародні стандарти [1], Закон України «Про освіту» [13], Стратегія розвитку освіти [6] кардинально змінюють як структуру вищих освітніх закладів, так режими їх функціонування. Ці зміни викликані бажанням інтегрування української системи освіти з європейською та іншими міжнародними освітніми програмами. Попит на фахівців із вищою освітою у світі та в Україні постійно зростає, що зумовлено розвитком «нової економіки», жорсткими вимогами приватного сектору до фахівців, орієнтацією молоді на престижні професії. Багато експертів справедливо стверджують, що сьогодні розвиток країни безпосередньо залежить від інвестування в освітню галузь.

Питання якості завжди мають гостру актуальність. В умовах жорсткої конкуренції поняття якості послуг набуває вирішального значення поряд із ціною та обсягом послуг, й освітянська сфера не є винятком. Від рівня освіти населення прямо залежить добробут країни. А якість освіт-

ніх послуг знаходиться в прямій залежності від якості праці викладачів. Отже, особливого значення набуває створення оптимальної структури суб'єктів управління якістю праці професорсько-викладацького складу вишів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Значний внесок у вирішення теоретичних і практичних проблем розвитку вищої освіти, її реформування та фінансування зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Л. Белова [2], В. Бульба [3; 4], О. Поступна [4], В. Кремень [5], В. Кузьмин [7], Т. Лукіна [8], О. Моргулець [9; 10], О. Шевченко [10], О. Нестеренко [11], І. Орлова [12], Т. Хлебнікова [14], Я. Тінберген, Т. Шульц та ін.

На відміну від інших галузей у педагогіці якість є багатогранною, що за своєю сутністю відображає різні аспекти освітнього процесу (філософські, соціальні, педагогічні, політичні, демографічні, економічні тощо) та розглядається як сукупність властивостей освіти, що визначають її здатність задовольняти відповідні потреби особистості, суспільства, держави відповідно до призначення освіти [2, с. 9]. Отже,

якість залежить від установлених вимог, що висуваються з урахуванням мети використання.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основною метою дослідження є теоретичне обґрунтування змісту організаційного складника управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі в умовах реформування процесу надання освітніх послуг, який має специфічні особливості та закономірності.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Щодо поняття «якість освіти», на думку Т. Лукіної [8, с. 620–622], розрізняють два основних підходи до визначення його сутності: нормований – розглядається з погляду задоволення потреб та досягнення певних норм, стандартів, цілей (особистості, суспільства, держави), що нормативно затверджені відповідними документами; управлінський – подається з позицій сучасної теорії та практики управління якістю (якість освіти як об'єкт управлінського впливу розглядається одночасно з позицій якості освітньої системи, якості освітнього процесу (як процес споживання освітніх послуг) та якості особистості випускника як результату діяльності освітньої системи за показниками його сформованості суспільно значущих цінностей).

За словами авторки, якість освіти відбиває розвиток системи освіти й суспільства в певний період та змінюється з часом залежно від вимог особистості, суспільства і держави [8, с. 621–622]. Таким чином, якість освіти є показником, що визначає результативність національної системи освіти та ефективність управління нею, що є обов'язковим складником державного управління освітою.

Для цього потрібно конкретизувати поняття суб'єкта управління, розглянути всі важелі, що діють у регулюванні ефективності діяльності викладачів, визначити їхні компетенції, недоліки в організації роботи.

Під управлінням якістю розуміється носій предметно-практичної діяльності та пізнання, джерело активності, яке спрямоване на об'єкт [2, с. 12], під управлінням якості – встановлення, забезпечення та підтримка необхідного рівня якості, які здійснюються шляхом систематичного контролю якості та розроблення методів впливу на нього [3, с. 4].

Суб'єктами управління джерелами активності професорсько-викладацького складу будуть виступати: Міністерство освіти та науки України, навчально-методичні об'єднання ВНЗ, Вища атестаційна комісія, обласні та місцеві органи виконавчої влади, підрозділи ВНЗ (вчені ради, дисертаційні ради, відділ аспірантури та докторантури, центри підвищення кваліфікації) [4].

Управління вищою освітою України здійснюється державними органами управління та органами громадського самоврядування (рис. 1).

Управління вищим навчальним закладом здійснюється на основі принципів: автономії та само-

врядування; розмежування прав, повноважень та відповідностей власника, органів управління, керівництва вишем та його структурних підрозділів; поєднання колегіальних і єдиноначальних засад навчання; незалежності від політичних партій, громадських та релігійних організацій [7, с. 187].

Автономія та самоврядування вищого навчального закладу реалізуються відповідно до законодавства і передбачають право [9]:

- самостійно визначати форми навчання, форми та види організації навчального процесу;
- приймати на роботу педагогічних, науково-педагогічних та інших працівників;
- надавати додаткові освітні послуги;
- самостійно розробляти та запроваджувати власні програми наукової і науково-виробничої діяльності;

- створювати у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, інститути, коледжі, технікуми, факультети, відділення, філії, навчальні, методичні, наукові, науково-дослідні центри та лабораторії, конструкторські та конструкторсько-технологічні бюро, територіально відокремлені та інші структурні підрозділи;

- здійснювати видавничу діяльність, розвивати власну поліграфічну базу;

- на підставі відповідних угод провадити спільну діяльність з іншими вищими навчальними закладами, підприємствами, установами та організаціями;

- брати участь у роботі міжнародних організацій;

- запроваджувати власну символіку та атрибутику;

- звертатися з ініціативою до органів управління вищою освітою про внесення змін до чинних або розроблення нових нормативно-правових актів у галузі вищої освіти, а також брати участь у роботі над проектами щодо їх удосконалення;

- користуватися земельними ділянками в порядку, встановленому Земельним кодексом України.

Реформа вищої освіти в 2019–2020 рр. передбачає нову формулу фінансування ВНЗ – «не кількість, а якість». Університети при цьому зможуть розпоряджатися коштами, майном (частково), самостійно формувати заробітні плати. Для цього від МОН адміністрація вищих навчальних закладів отримає навчання з менеджменту освіти. Планується проведення ліцензування в електронному форматі.

Як же формується етапність змін системи оплати праці?

Перший етап – березень 2020 р. Проведення зміни тарифної сітки з повним її скасуванням для університетів.

Другий етап – вересень 2020 р. Університети самостійно визначають кількість ставок, без прив'язки до студентів.

Третій етап – вересень 2020 р. Університети самостійно встановлюють рівень оплати праці викладачів залежно від якості роботи.



**Рис. 1. Управління освітою в Україні**

Проаналізуємо кількість ВНЗ у сьогоднішній динаміці (табл. 1).

За роки незалежності в Україні відбулися інтенсивні процеси формування мережі вищих навчальних закладів. Кількість вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації зростає з 149 до 282, а вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації – зменшилася з 742 до 370.

Певне скорочення мережі освітніх закладів відбулося за рахунок приєднання технікумів до університетів та ліквідації окремих вищих навчальних закладів чи їх структурних підрозділів за результатами перевірок і рішень Державної акредитаційної комісії України (ДАК).

Планується й подальше скорочення вищих навчальних закладів із метою оптимізації їх фінансування.

Система управління якістю освітніх послуг може бути розділена на три підсистеми: підсистему контролю, нормування, визначення, надійності; підсистему організації освітнього процесу,

надання самої освітньої послуги; підсистему управління якістю проектування, планування, змісту освітнього процесу.

Система управління якістю освітніх послуг включає:

- вироблення політики керівництва ВНЗ у сфері якості, мобілізація на її повсякденне втілення;

- розроблення відповідної документації, нормативів, положень і т. д., у т. ч. регламентацій, які технологічні й здійсненні, а не тільки декларовані;

- розроблення документації перевірок (тестів, рейтингів, анкетувань і т. д.);

- контроль якості вступників до ВНЗ;

- контроль змісту навчальних планів, програм;

- контроль освітнього процесу (планування, кваліфікація викладачів і співробітників, активність студентів, форми контролю знань), у т. ч. контроль якості надання освітніх послуг;

Таблиця 1

**Заклади вищої освіти України (на початок навчального року)**

	Кількість ЗВО, од.		Кількість осіб у ЗВО, тис	
	коледжі, технікуми, училища	університети, академії, інститути	коледжі, технікуми, училища	університети, академії, інститути
1990/91	742	149	757,0	881,3
1991/92	754	156	739,2	876,2
1992/93	753	158	718,8	855,9
1993/94	754	159	680,7	829,2
1994/95	778	232	645,0	888,5
1995/96	782	255	617,7	922,8
1996/97	790	274	595,0	976,9
1997/98	660	280	526,4	1110,0
1998/99	653	298	503,7	1210,3
1999/00	658	313	503,7	1285,4
2000/01	664	315	528,0	1402,9
2001/02	665	318	561,3	1548,0
2002/03	667	330	582,9	1686,9
2003/04	670	339	592,9	1843,8
2004/05	619	347	548,5	2026,7
2005/06	606	345	505,3	2203,8
2006/07	570	350	468,0	2318,6
2007/08	553	351	441,3	2372,5
2008/09	528	353	399,3	2364,5
2009/10	511	350	354,2	2245,2
2010/11	505	349	361,5	2129,8
2011/12	501	345	356,8	1954,8
2012/13	489	334	345,2	1824,9
2013/14	478	325	329,0	1723,7
2014/15	387	277	251,3	1438,0
2015/16	371	288	230,1	1375,2
2016/17	370	287	217,3	1369,4
2017/18	372	289	208,6	1330,0
2018/19	370	282	199,9	1322,3

– перевірку якості з позиції як надання освітньої послуги, так і її споживання;

– контроль над випробувальними інструментами (тестами, питаннями до іспитів, семінарськими заняттями, рейтинговою системою і т. д.);

– коригування якості всіх підсистем, елементів, форм і методів, технологій та контрольних інструментів;

– фіксацію, документування якості;

– аналіз якості та ефективності заходів, що вживаються;

– внутрішньоуніверситетський контроль над системою підтримки якості, стимулювання її об'єктивності та вдосконалення.

У внутрішній моделі системи забезпечення якості освіти важливий не тільки сьогоdnішній стан, а й вибудовування на перспективу. Система управління якістю освіти повинна бути вибудована так, щоб вона забезпечувала його оцінку за п'ятьма групами показників: опти-

мальності проєкту, процесу, поточних, кінцевих і віддалених результатів освітньої діяльності закладу.

Оптимальність проєкту необхідно оцінювати щорічно за допомогою групи експертів, використовуючи загальноприйняті критерії (актуальність, прогностичність, здатність до швидких змін, раціональність, реалістичність, технологічність, прагматичність).

Оптимальність процесу передбачає досягнення поставлених цілей наявними можливостями (матеріальною базою, кадровим потенціалом, структурою управління, технологіями і т. п.). Реальні справи стануть співвідноситися з програмою і конкретними планами. Порядок з управлінням за цілями будуть застосовуватися управління за відхиленнями, оперативні коригуючі заходи.

Показники оптимальності поточних результатів можуть відслідковуватися за допомогою рей-

тингової системи і моніторингових досліджень, а не тільки успішності на екзаменаційних сесіях. Особливої уваги вимагає підвищення мотивації роботи викладачів і студентів.

Показники кінцевих результатів припускають усебічну оцінку якості випускників із широкого спектру параметрів їх освіченості відповідно до бажаних результатів у рамках вибраної парадигми.

Показники віддалених результатів можна планувати, але досить повно вивчити їх у найближчі роки у вітчизняних вищих навчальних закладах мало ймовірно.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, робота в рамках такої системи управління якістю жадає всебічного і систематичного моніторингу та безперервного аналізу отриманих даних. Управління якістю освіти у ВНЗ передбачає такий алгоритм:

1. Проєктування, що включає у себе прогнозування, програмування і планування. Можна зробити ставку на дослідницьку цільову комплексну програму якості освіти. Чітка постановка цілей і комплексність підходу забезпечують системне забезпечення якості освітніх послуг. Прогноз повинен дати образ майбутнього стану процесу та результату. У планах же конкретно описуються шляхи і засоби досягнення поставлених цілей у підвищенні якості освіти. Саме проєктування може забезпечити приріст якості в інноваційному режимі.

2. Організаційні заходи, які передбачають створення відповідних цілям і завданням структур, що забезпечують управління якістю, необхідні вертикальні й горизонтальні зв'язки, визначення функцій, повноважень і відповідальності кожного суб'єкта з управління якістю освіти, плану їхніх дій.

3. Керівництво як функція управління вимагає створення мотиваційного середовища в університеті, вибудовування системи стимулів для підвищення якості освіти всіма учасниками даного процесу за рахунок нових інформаційних технологій, пошуку нових знань, більшої самовіддачі організаторів, викладачів та учнів. Без стимулювання, прагнення до нового не буде високої якості освіти.

4. Контроль – періодичне відстеження освітнього процесу, діяльності його учасників, поточних результатів навчання, порівняння їх із нормами, поставленими цілями і завданнями. Цей складник алгоритму управління особливо складний і делікатний. Ті, хто звик перевіряти студентів, не люблять, коли перевіряють їх самих. Хворобливу реакцію у викладачів викликають опитування учнів щодо якості навчання.

5. Координація, яка важлива для навчального закладу, оскільки в силу своїх професійних особливостей викладачі, як й інші люди творчих професій, завжди прагнуть до якоїсь автономії та індивідуалізації змісту навчальних дисциплін і методів навчання. Без координації зусиль факультетів, кафедр, окремих викладачів навчальний процес перетвориться на хаос, неминуче дублювання або використання суперечливого один одному навчального матеріалу. Координованість навчального процесу, діяльності всіх структур ВНЗ забезпечує елементарну якість освіти.

Таким чином, застосування такого алгоритму призведе й до поліпшення самої якості освіти. Процес розроблення параметрів для оцінювання якості системи, процесу і результатів вищої освіти з урахуванням розвитку компетентнісного підходу триває і потребує в стислі терміни операційної й інструментальної конкретизації та подальшого вдосконалення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) K. : CS Ltd., 2015. 32 p.
- Белова Л.О. Якісна освіта як запорука якості життя населення. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4(54). С. 8–17.
- Белова Л.О., Бульба В.Г., Поступна О.В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. *Розвиток системи державного управління в Україні*. 2018. № 2(61). С. 1–10.
- Бульба В.Г. Соціальні функції держави в умовах глобалізаційних трендів сучасності: державно-управлінський аспект : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01. Харків, 2012. 399 с.
- Енциклопедія освіти / за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ, 2008. 1040 с.
- Комунікаційна стратегія МОН 2017–2020 рр. : Рішення Колегії МОН від 26 травня 2017 р. № 4/1-15. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikacijna-strategiya-mon-2017-2020.pdf> (дата звернення: 14.09.2019).
- Кузьмін В.М. Синергетичні аспекти управління в системі вищої освіти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 184–189.
- Лукіна Т.О. Управління якістю. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / ред. рада: Ю.В. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ : Національна академія державного управління, 2011. Т. 4. С. 620–622.
- Моргулець О.Б. Управління діяльністю вищих навчальних закладів як суб'єктів ринку послуг : монографія. Київ : КНУТД, 2017. 454 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9467> (дата звернення: 16.10.2019).
- Моргулець О.Б., Шевченко О.О. Тенденції розвитку економічної діяльності закладів вищої освіти України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 269–277.

11. Нестеренко О.В. Демографічна ситуація в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 517–527.
12. Орлова І.М. Фінансування системи вищої освіти: світова практика і українське сьогодні. *Популярна економіка: моніторинг реформ*. 2012. № 13. С. 1–13.
13. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 16.10.2019).
14. Хлебнікова Т.М. Кваліметричний підхід до вивчення якості вищої освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. Вип. 5. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11hleqhe.pdf> (дата звернення: 13.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) K.: CS Ltd., 2015. 32 p.
2. Bielova L.O. (2016) *Yakisna osvita yak zaporuka yakosti zhittya naseleння* [Quality education as a guarantee of the quality of life of the population]. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya* [Theory and practice of public administration], no. 4(54), pp. 8–17.
3. Bielova L.O., Bulba V.G., Postupna O.V. (2018) *Stan i problemy zdiysnennia upravlinnia yakistu osvity ta osvithnoyi diyalnosti v Ukraini : ekspertne otsinyuvannya* [The state and problems of implementing the management of the quality of education and educational activities in Ukraine: expert assessment]. *Rozvytok systemy derzhavnogo upravlinnya v Ukraini* [Development of public administration in Ukraine], no. 2(61), pp. 1–10.
4. Bulba V.G. (2012) *Sotsialni funktsiy derzhavy v umovakh globalizatsiynykh trendiv suchasnosti : derzhavno-upravlinnyi aspekt*. Diss. dokt. nauk z derzhavnogo upravlinnia [The social functions of the state in the context of the globalization trends of our time: the state-administrative aspect. Dokt, diss]. Kharkiv, 399 pp.
5. Kremen V.G. (ed.) (2008). *Entsiklopedia osvity* [Encyclopedia of Education]. Kyiv : Svit, 1040 pp.
6. Board of the Ministry of Education and Science of Ukraine (2017) "Communication strategy of the MES of Ukraine for 2017-2020". URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikacijna-strategiya-mon-2017-2020.pdf> (assessed 14 September 2019).
7. Kuzmyn V.M. (2015) *Synergetychni aspekty upravlinnia v systemi vyshchoyi osvity* [Synergetic aspects of management in higher education]. *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], no. 6, pp. 184–189.
8. Lukina T.O. (2011) *Upravlinnia iakistiu* [Quality control]. Encyclopedia of Public Administration. Kyiv: NAPA, pp. 620–621.
9. Morgulets O.B. (2017) *Upravlinnia diialnistiu vyshchych navchalnykh zakladiv iak subiekta rynku poslug : monografiya*. [Management of higher education institutions as subjects of the service market : monograph]. Kyiv: KNUTD, 454 p. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9467> (assessed 16 October 2019).
10. Morgulets O.B., Shevchenko O.O. (2018) *Tendentsii rozvytku ekonomichnoyi diyalnosti zakladiv vyshchoyi osvity Ukraine* [Economic development trends in higher education institutions of Ukraine]. *Skhidna levropa : ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe : Economics, Business and Management], no. 6(17), pp. 269–277.
11. Nesterenko O.V. (2018) *Demografichna sytuatsia v Ukraini* [The demographic situation in Ukraine]. *Skhidna levropa : ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economics, Business and Management], no. 6(17), pp. 517–527.
12. Orlova I.M. (2012) *Finansuvannia systemy vyshchijyi osvity : svitova praktyka i Ukrainiske syogodennia* [Higher Education Financing: World Practice and Ukrainian Realities]. *Populiarna ekonomika : monitoring reform* [Popular Economy : Reform Monitoring], no. 13, pp. 1–13.
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017) The Law of Ukraine "About education". Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed 16 October 2019).
14. Khlebnikova T.M. *Kvalimetrychnyi pidhid do vyvchennia iakosti vyshchoyi osvity* [Qualimetric approach to the study of the quality of higher education]. *Teoria ta metodyka upravlinnia osvitoiu* [Theory and Methodology of Education Management], no. 5. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11hleqhe.pdf> (accessed 13 December 2019).

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

## FEATURES OF FORMATION OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT MODEL OF SERVICE ENTERPRISE

**Рижик І.О.**

кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
Полтавський інститут бізнесу  
Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая

**Глєбова А.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та адміністрування,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Синягівська В.С.**

магістрант,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Ryzhyk Irina**

Candidate of Economic Sciences,  
Head of the Department of Economics and Management,  
Poltava Institute of Business  
International Scientific and Technical University  
named after Academician Yuriy Bugai

**Glebova Alla**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
associate professor, Department of Tourism and Administration,  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

**Sinyagivska Victoria**

master specialty «Business -administration»,  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

*У статті досліджено сутність поняття «бізнес-процес». Установлено, що бізнес-процеси на відміну від видів діяльності дають змогу структурувати процес управління на всіх рівнях та встановлювати чіткі критерії ефективності діяльності, адаптувати внутрішнє середовище підприємства до змін, оптимально розподіляти ресурси, зменшувати трудоємність процесу управління. Проведений аналіз наукових праць дав змогу визначити, що в умовах високого рівня конкуренції необхідно постійно забезпечувати не тільки ефективність діяльності, а й сталий розвиток. Ключову роль при цьому відіграє бізнес-модель. Авторами запропоновано модель управління бізнес-процесами для підприємств сфери послуг. Визначено особливості моделювання бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг та етапи формування моделі управління.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, модель, сфера послуг, підприємство, елемент.

*В статье исследована сущность понятия «бизнес-процесс». Установлено, что бизнес-процессы в отличие от видов деятельности позволяют структурировать процесс управления на всех уровнях управления и устанавливать четкие критерии эффективности деятельности, адаптировать внутреннюю среду предприятия к изменениям, оптимально распределять ресурсы, уменьшать трудоёмкость процесса управления. Проведенный анализ научных работ позволил определить, что в условиях высокого*



уровня конкуренции необходимо постоянно обеспечивать не только эффективность деятельности, но и устойчивое развитие. Ключевую роль при этом играет бизнес-модель. Авторами предложена модель управления бизнес-процессами для предприятий сферы услуг. Определены особенности моделирования бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг и этапы формирования модели управления.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, модель, сфера услуг, предприятие, элемент.

The article investigates the essence of the concept of "business process". It is established that business processes, unlike activities, allow to structure the management process at all levels of management and to identify clear performance criteria, to adapt the internal environment of the enterprise to changes, optimally allocate resources, to reduce the labor effort of the management process. Each business process has the following characteristics: model, owner, entry, exit, resources, regulation, function, consumer. The analysis of scientific works made it possible to determine that in conditions of high level of competition, when it is necessary to constantly ensure not only efficiency of activity, but also sustainable development, it is the business processes that make it possible to adapt the activities of enterprises to change and help to shape the key success factors, especially in the service enterprises. In the last decade, this industry has been developing at a rapid pace and globalization is accelerating its pace and opening up new opportunities. At the same time, this leads to increased competition not only nationally, but also internationally and globally. It is determined that the service sector has a number of features: a high degree of uncertainty in the services market; the impossibility of comparing two alternative proposals due to the overall process of production and consumption of the service; characteristic features of the service delivery process due to the obligatory personal interaction of the seller and the consumer, rapid reaction to changes in the market situation, due to the inability to store and transport services. The key role is played by the business model. The authors propose a model of business process management for service enterprises. The peculiarities of business process modeling at service enterprises and the stages of forming the management model are determined. A project model for the development of effective business processes is proposed, which should include the following steps: gathering information about existing business processes; building a model "as-is"; model matching and adjustment; organization and carrying out of works on change of existing business processes according to models "as it should be"; comparative analysis of the changes and evaluation of the effectiveness of new business processes; choice of the optimal variant of the model of business processes; preparation for implementation and the very implementation of the business process model.

**Key words:** business process, model, service sector, enterprise, element.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді з її важливими науковими та практичними завданнями. Функціонування сучасних підприємств сфери обслуговування характеризується високим рівнем динамічності, диверсифікацією сервісних послуг, високим рівнем конкуренції, багатоваріантністю управлінських рішень із безліччю компонентів щодо сталого розвитку. Однак успішна діяльність підприємств сфери послуг, як і будь-яких інших організацій, значною мірою визначається ефективністю реалізації бізнес-процесів. Водночас принципи особливості сучасного етапу трансформації економічних відносин обґрунтовують необхідність формування нових підходів до управління бізнес-процесами, які передбачають використання симбіотичних типів організаційних структур, відхід від традиційного маркетингу, посилення інтеграції бізнес-процесів, використання аутсорсингу та краудсорсингу. Зазначені заходи характеризуються переорієнтацією цільових та критеріальних показників, формуванням нового змісту функцій управління, їх поєднання, обґрунтуванням напрямів удосконалення процесів управління підприємствами сфери послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вирішення завдань формування ефективної моделі управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг в аспекті самостійного розгляду етапів,

методів технологій та складників управління бізнес-процесами підприємства розглядалися В. Давенпортом, А.-В. Шером, С. Ареф'євим, Н. Кельчевською, А. Бліновою, А. Варзуновим, А. Драбовським, Ю. Зіновієвою, Н. Новіковою, Е. Ойхманом, К. Самуйловим, А. Сорокініним, Л. Таранюком, Дж. Харрінгтоном.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на значну кількість існуючих напрацювань щодо сутності бізнес-процесів та їх особливостей у сфері послуг, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування моделі управління бізнес-процесами сфери послуг та визначення її особливостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасне підприємство, зокрема і сфери послуг, здійснюючи економічну діяльність, створює й управляє безліччю бізнес-процесів, пов'язаних із виробництвом і реалізацією своєї продукції (або послуг). Різноманітність бізнес-процесів на підприємстві зумовлює необхідність використання сучасних підходів до управління ними для досягнення ефективності економічної діяльності. Сьогодні загальноприйняте визначення бізнес-процесу відсутнє,

а в економічній літературі пропонується безліч визначень поняття «бізнес-процес», які доповнюють один одного, однак загально визнана єдність формулювання відсутня. Це пов'язано з тим, що бізнес-процес – складне і багатогранне поняття, яке розглядається в різних аспектах (табл. 1).

Таким чином, бізнес-процес – це певна послідовність певних видів робіт, процедур у просторі та часі, які забезпечують процес перетворення ресурсів на корисний готовий продукт (послугу). І має свої характеристики [8]: модель, власника, вхід, виходу, ресурси, регламент, функцію, споживача (табл. 2).

Таким чином, бізнес-процеси дають змогу на сучасних підприємствах не тільки створювати конкурентоспроможний продукт (послугу), а й конкурентоспроможну систему управління, яка здатна ефективно функціонувати в умовах динамічних змін. Це важливо особливо для сфери послуг.

У сучасних умовах господарювання сфера послуг являє собою сукупність взаємопов'язаних структур, що діють за наявності ринку товарів, послуг, праці і капіталу, спрямованих на задоволення купівельної спроможності населення на основі організації ринкових процесів та оптимізації пропонованих послуг і грошових потоків. Специфічна особливість діяльності підприємств сфери послуг зумовлюється підвищенням соціальної значущості її результатів і характеризується великою кількістю повторюваних бізнес-процесів, кожен з яких являє собою послідовність дій і рішень, спрямованих на досягнення певної мети. Для визначення особливостей моделювання бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг доцільно визначити їхні ключові особливості функціонування, які полягають у такому:

високий ступінь невизначеності ринку послуг ставить споживача в залежне від виробників послуг становище, оскільки надання послуг

Таблиця 1

**Визначення сутності поняття «бізнес-процес»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
А.В. Сорокін	Бізнес-процес – це операція, яка включена в систему операцій, метою якої є виробництво та постачання послуг, що входять у систему, а також інші системи [15, с. 5]
К.Є. Самуйлов, Н.В. Серебреннікова, А.В. Чукарін, Н.В. Яркіна	Бізнес-процес – це логічно завершений ланцюжок взаємопов'язаних і взаємодіючих повторюваних видів діяльності (дій, бізнес-функцій, робіт), у результаті яких ресурси підприємства використовуються для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення визначених результатів або створення продукції (надання послуги) для задоволення внутрішніх чи зовнішніх споживачів (клієнтів) [14, с. 9]
А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева	Бізнес-процес – система послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу і за допомогою ресурсів «входи» процесу перетворюються на «виходи», що представляють цінність для споживачів [9, с. 15]
Дж. Харрінгтон, К.С. Есселінг, Х. Ван Німвеген	Бізнес-процес – логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [17, с. 13]
Т. Девенпорт	Бізнес-процес – набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності [1]
Н.Р. Кельчевська, С.А. Сироткін, І.С. Пелимська	Бізнес-процес – це керований процес перетворення вхідних об'єктів за допомогою спеціальної бізнес-системи на вихідний результат, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, його довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток у нестабільних ринкових умовах [7, с. 8]
А.-В. Шеєр	Бізнес-процес – це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію на кінцевий продукт (послугу) згідно із заздалегідь встановленими правилами [4]
Дж. Шорт	Бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку; бізнес-процес – структурований набір дій, які можна виміряти (авт. «оцінити економічно») та який створений із метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку [2]
Стандарти Міжнародної системи якості ISO	Бізнес-процеси – це низка взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються на «входи» і «виходи» процесу [3]
Е.Г. Ойхман, Є.М. Попов	Бізнес-процеси – множина внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше «входів» і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості [13]

Таблиця 2

**Характеристика елементів бізнес-процесу**

Елемент	Характеристика
1	2
Процес	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворить входи на виходи, що представляють цінність для споживача.
Власник бізнес-процесу	Посадова особа (орган управління), яка має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу (персонал, інфраструктуру, програмне і апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процес), управляє його виконанням і несе відповідальність за його результати й ефективність.
Модель бізнес-процесу	Графічний, табличний, текстовий, символний опис бізнес-процесу або їх взаємозв'язана сукупність, яка включає вихід (продукт) процесу, вхід процесу і ресурс процесу.
Вихід (продукт) процесу	Матеріальний або інформаційний об'єкт або послуга, що є результатом виконання процесу і споживаний зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами.
Вхід бізнес-процесу	Продукт, який у ході виконання процесу перетвориться на вихід.
Ресурс бізнес-процесу	Матеріальний або інформаційний об'єкт, що постійно використовується для виконання процесу, але що не є входом процесу.
Регламент бізнес-процесу	Документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців і порядок ухвалення рішень щодо його поліпшень (технології і відповідні ним показники).
Функція	Напрямок діяльності елемента організаційної структури, що є сукупністю однорідних операцій, що виконуються на постійній основі.
Споживач (клієнт) процесу	Суб'єкт (фізична або юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес і т. д.), що використовує результати (виходи) процесу. Визначення основних процесів ведеться від їх клієнтів (споживачів).

зумовлене наявністю спеціальних знань і досвіду, які споживачеві складно оцінити;

неможливість зіставлення двох альтернативних пропозицій через загальний процес виробництва і споживання послуги (споживач має можливість порівняння тільки очікуваних та отриманих вигід);

інерція споживача послуг, що виступає головним чинником у наданні можливості повторних покупок послуги;

швидка реакція на зміни ринкової кон'юнктури, зумовлена відсутністю можливості зберігати і транспортувати послуги;

специфічні особливості процесу виробництва послуг, що визначається суб'єктивним складом їх виробників, як правило, малих і середніх підприємств різних сфер діяльності, маючи високий рівень мобільності, вони ґрунтуються на великих можливостях для швидкої реакції й адаптації до змін вимог ринку, тому більш конкурентоспроможні на локальних ринках послуг;

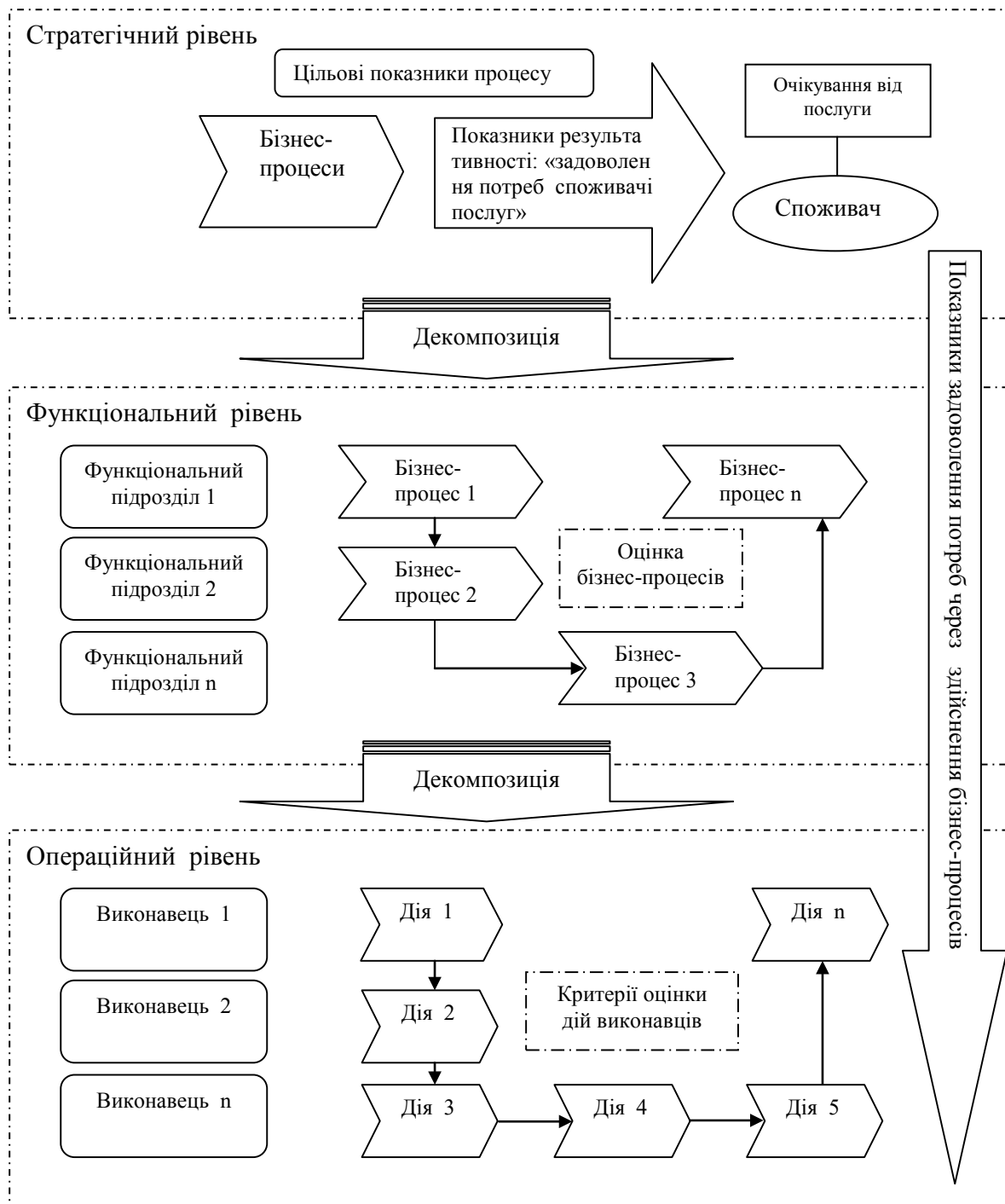
характерні особливості процесу надання послуги, зумовлені обов'язковою особистою взаємодією продавця і споживача, що підвищує загальний рівень вимог до професійних якостей і культури виробників та продавців послуг;

посилення технологічної та відтворювальної взаємозалежності ринку послуг із матеріальним виробництвом, глибоке взаємопроникнення виробництва «матеріального продукту» та послуги в усі галузі економіки та види економічної діяльності. «Матеріальний

продукт» і послуга інтегруються в нових економічних комплексах: торгово-промисловому, медико-індустріальному, інформаційному, рекреаційному, в єдності задовольняючи окрему суспільну потребу [11]. Таким чином, у процесі формування моделі управління бізнес-процесами на підприємстві у сфері послуг обов'язково створюється ієрархічна декомпозиція функціональної діяльності підприємства (рис. 1) [5], яка дає змогу структурувати процес управління на всіх рівнях управління та встановлювати чіткі критерії ефективності діяльності, адаптувати внутрішнє середовище підприємства до змін, оптимально розподіляти ресурси, зменшувати трудоемність процесу управління.

Серед проблем, вирішення яких вимагає практика господарської діяльності сфери послуг, найбільш важливим є пошук можливостей щодо суттєвого постійного підвищення ефективності бізнесу, що викликає необхідність створення організаційно-економічних основ для якісного вдосконалення бізнес-процесів з одночасним впровадженням нових інформаційних технологій, що можливе шляхом формування ефективної моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг.

Із цією метою зроблено спробу опису концептуальної моделі бізнес-процесів у сфері послуг, яка дає змогу визначати характеристики основних бізнес-процесів і можливість їх реінжинірингу (рис. 2).



**Рис. 1. Ієрархічна декомпозиція функціональної діяльності підприємства сфери послуг на основі бізнес-процесів та бізнес-функцій [6]**

Моделювання бізнес-процесу в кожному окремому підприємстві сфери послуг може генерувати свої пункти шаблону, але в будь-якому разі вони повинні відображати етапи робіт, процедури і функції, які передбачає бізнес-процес, послідовність виконання робіт, визначення контролерів та методів контролю, визначення виконавців. Також у шаблонній моделі повинно бути відображено перелік вхідних і вихідних документів та інфор-

мації, які будуть використані. У зв'язку із цим стає практично значущим дотримання такої послідовності дій щодо управління бізнес-процесами на підприємстві сфери послуг:

- визначення масштабів та кінцевих цілей бізнесу, для чого використовуються засоби ідентифікації, аналізу і моделювання бізнес-процесів;
- визначення напрямів розвитку бізнесу у сфері послуг. На цьому етапі уточнюються цілі

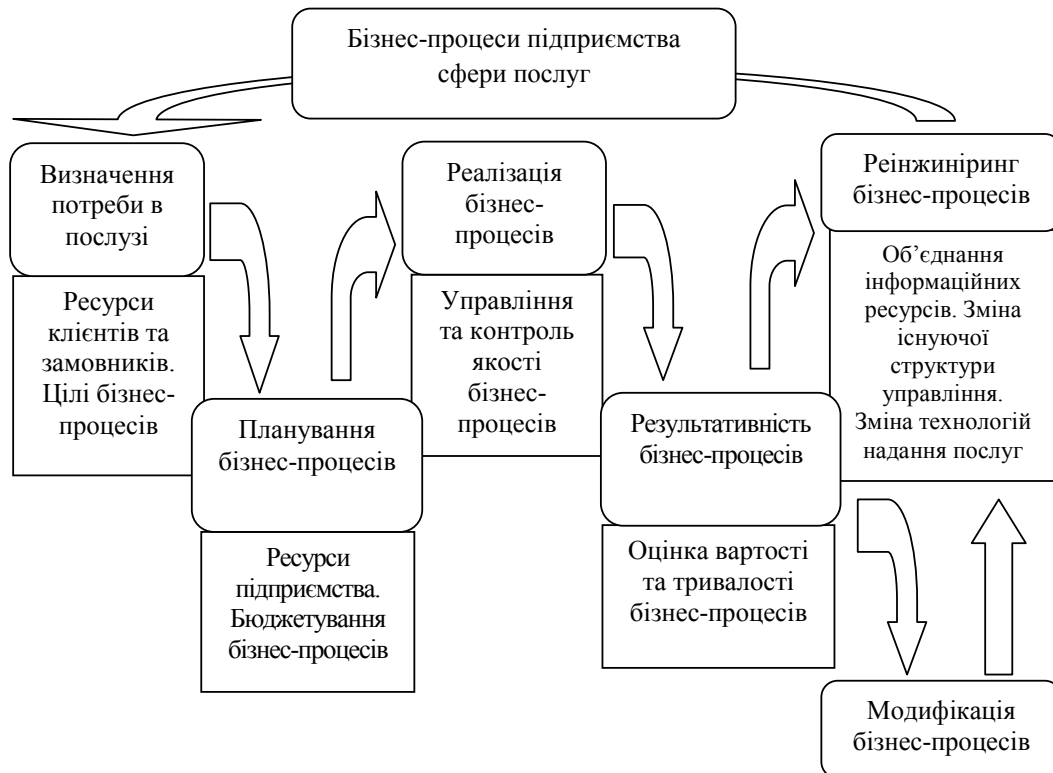


Рис. 2. Концептуальна схема управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг [8; 12]

та принципи бізнесу, визначаються ключові ринки, групи покупців та їхні основні потреби;

- планування бізнес-процесів, що передбачає скорочення тривалості виробничого циклу, визначення системи оцінки бізнес-процесів та здійснення контролю над їх ефективністю;

- визначення організаційної структури та кадрової політики підприємства сфери послуг, у рамках яких реалізуються бізнес-процеси. У процесі визначаються структурні одиниці, робочі взаємодії, здійснюється розподіл повноважень, прогнозуються види посад, визначається необхідний рівень кваліфікації співробітників;

- технологічна підтримка бізнес-процесів, що передбачає формування вимог до функціональних, технічних і експлуатаційних характеристик нових технологій та оцінку їхнього впливу на бізнес-процеси. На підставі зазначеного проводиться вибір технологій, ефективних для конкретного підприємства;

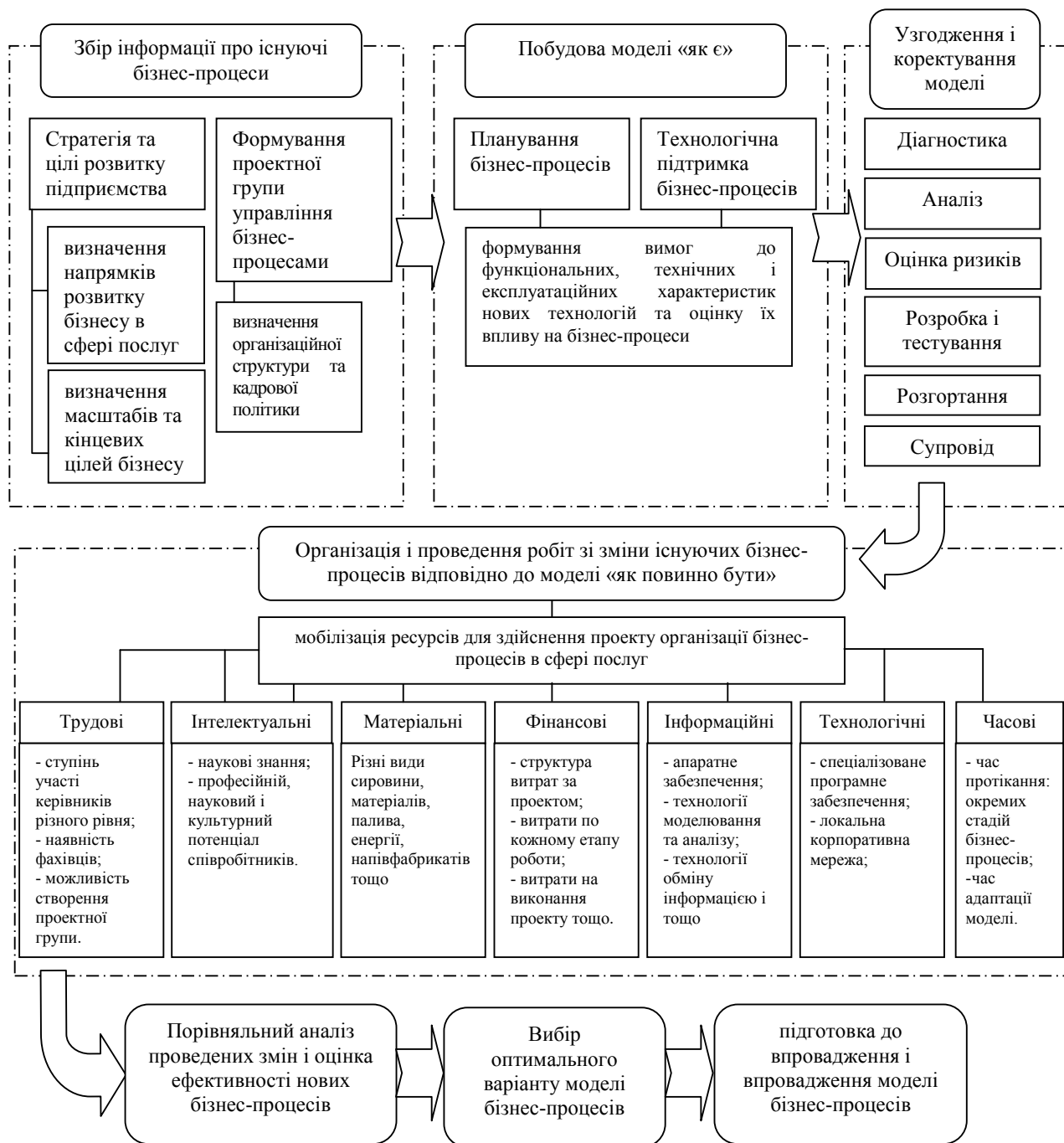
- мобілізація ресурсів для здійснення проекту організації бізнес-процесів у сфері послуг, унаслідок чого забезпечується планування нових процесів для отримання максимально швидкої та ефективної віддачі.

Під час моделювання бізнес-процесів, яке охоплює всі види аналітичних заходів, що проводяться у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, можливо передбачити послідовність дій, виявляти причинно-наслідкові зв'язки і залежності, намітити оптимальний

спосіб дії. Такий аналіз існуючої моделі бізнес-процесів дасть змогу розробити модель ефективних бізнес-процесів і знайти рішення, що дадуть підприємству змогу досягти намічених цілей. Авторами на основі узагальнення напрацювань [1–3; 8–15] пропонується модель проекту розроблення ефективних бізнес-процесів, яка повинна включати такі етапи: збір інформації про існуючі бізнес-процеси; побудова моделі «як є»; узгодження і коректування моделей; організація та проведення робіт зі зміни існуючих бізнес-процесів відповідно до моделей «як повинно бути»; порівняльний аналіз проведених змін і оцінка ефективності нових бізнес-процесів; вибір оптимального варіанту моделі бізнес-процесів; підготовка до впровадження й упровадження моделі бізнес-процесів (рис. 3).

Сучасна концепція вдосконалення моделі бізнес-процесів повинна передбачати переосмислення і трансформацію бізнесу у сфері послуг для більш тісної координації діяльності її структурних підрозділів та підвищення гнучкості управління.

Завдання реінжинірингу бізнес-процесів повинні полягати в об'єднанні інформаційних ресурсів структурних підрозділів сфери послуг та створенні інтегрованої корпоративної інформаційної системи управління, що функціонує в реальному масштабі часу, базується на об'єктивних даних про фінансові та матеріальні потоки по всій сфері, які забезпечують загальне зниження



**Рис. 3. Модель управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг**

Джерело: авторська розробка

витрат, підвищення якості, рівня обслуговування, оперативності управління бізнес-процесами та гнучкого реагування на зміни ринкової ситуації.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У сучасних економічних умовах сформувався об'єктивні передумови для впровадження процесно-орієнтованого підходу на підприємствах сфери послуг.

На основі концептуальних аспектів системно-процесного підходу та використання

сучасних аналітичних технологій сформовано практичні рекомендації щодо побудови моделі управління бізнес-процесами сучасного підприємства сфери послуг, яка сприятиме забезпеченню умов ефективної реалізації бізнес-процесів, застосуванню сучасних методів управління ними, моделюванню та проектуванню нових бізнес-процесів, контролю стратегічних та фактичних показників протікання бізнес-процесів та застосуванню регулюючих заходів впливу в разі відхилення від мети.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Davenport T.H. (1993) Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, 337 p.
2. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. P. 11–27.
3. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). Москва, 2001. 348 с.
4. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / пер. с англ. Н.А. Михайлова ; изд. 2-е, перераб. и доп. Москва, 1999. 151 с.
5. Ареф'єв С.О., Поцелуйко А.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89–93.
6. Бизнес-процесс. Управление и моделирование в BPM (Business Process Management). URL: <https://iiba.ru/bpm-business-process-management/> (дата звернення: 13.01.2020).
7. Бизнес-процессы промышленного предприятия : учебное пособие / под ред. Н.Р. Кельчевской. Екатеринбург, 2016. 339 с.
8. Блинова А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / под ред. А.О. Блинова. Москва, 2015. 343 с.
9. Варзунов А.В., Торосян А.В., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами. Санкт-Петербург, 2016. 112 с.
10. Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 2. С. 50–59.
11. Зиновьева Ю.В. Сущность бизнес-процессов в организациях: понятие и основные элементы : материалы X международной научно-практической конференции. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30377055\\_15020425.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30377055_15020425.pdf) (дата звернення: 26.12.2019).
12. Новикова Н.Г. Совершенствование управления бизнес-процессами сферы услуг : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05, 08.00.13. Москва, 2002. 349 с.
13. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. Москва, 1997. 333 с.
14. Основы формальных методов описания бизнес-процессов / К.Е. Самуйлов и др. Москва, 2008. 130 с.
15. Сорокин А.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. Рубцовск, 2014. 77 с.
16. Розробка процесів бізнес-модельювання виробничих та збутових підприємств в умовах Третьої промислової революції / Л.М. Таранюк та ін. *Механізм регулювання економіки*, 2016. № 4. С. 9–22.
17. Харрингтон Дж., Эсселинг К., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург, 2002. 171 с.

**REFERENCES:**

1. Davenport T. H. (1993) Process innovation: reengineering work through information technology [Process innovation: reengineering work through information technology]. Harvard Business School Press.
2. Davenport T. H. (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign [The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign] / T. H. Davenport, J. E. Short // *Sloan Management Review*.
3. Otsenka i attestatsiya zrelosti protsessov sozdaniya i soprovozhdeniya programmnykh sredstv i informatsionnykh sistem [Evaluation and maturity assessment of the processes of creation and maintenance of software and information systems] (ISO/IEC TR 15504-CMM). Moskva, 2001. (in Russian)
4. Avgust-Vil'gel'm Sheer (1999) Biznes-protsessy. Osnovnye ponyatiya. Teoriya. Metody. [Business processes. Basic concepts. Theory. Methods]. Izd. 2-e, per. i dop. Per. s angl. Mikhaylova N. A. Moskva. (in Russian)
5. Aref'jev S. O., Pocelujko A. A. Biznes-procesy pidpryemstva: sutnistj ta klasyfikacija [Business processes of the enterprise: essence and classification] // *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukrajinі*, 2017, 12, pp. 89–93.
6. Biznes-protsess. Upravlenie i modelirovanie v BPM [Business process. Management and modeling in BPM] (Business Process Management). <https://iiba.ru/bpm-business-process-management/> (accessed 13.01.2020).
7. Biznes-protsessy promyshlennogo predpriyatiya [Business processes of an industrial enterprise]: ucheb. posobie (2016) / pod red. N. R. Kel'chevskoy. Ekaterinburg. (in Russian)
8. Blinova A. O. (2015) Reinzhyring biznes-protsessov [Business Process Reengineering]: ucheb. posobie / pod. red. A. O. Blinova. Moskva. (in Russian)
9. Varzunov A. V., Torosyan A. V., Sazhneva L. P. (2016) Analiz i upravlenie biznes-protsessami [Analysis and management of business processes]. Sankt-Peterburg. (in Russian)
10. A. Gh. Drabovskij, P. V. Ivanjuta, M. I. Petrenko. Reinzhyrnyng biznes-procesiv jak naprjam uspishnogho rozvytku dijajnosti pidpryemstv [Reengineering of business processes as a direction of successful development of activity of enterprises]. *Ekonomika kharchovoji promyslovosti*, 2018, 2, pp. 50–59.
11. Zinov'eva Yu. V. Sushchnost' biznes-protsessov v organizatsiyakh: ponyatie i osnovnye elementy [The essence of business processes in organizations: concept and basic elements] : materialy X mezhdunarodnoy nauch-

no-prakticheskoy konferentsi. Moskva. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30377055\\_15020425.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30377055_15020425.pdf) (accessed 26.12.2019). (in Russian)

12. Novikova N. G. (2002) Sovershenstvovanie upravleniya biznes-protsessami sfery uslug [Improving the management of business processes in the service sector] . Moskva. (in Russian)

13. Oykman E. G., Popov E. M. (2006) Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsiy i informatsionnye tekhnologii [Business reengineering: organization reengineering and information technology]. Moskva. (in Russian)

14. Samuylov K. E., Serebrennikova N. V., Chukarin A. V., Yarkina N. V. (2008) Osnovy formal'nykh metodov opisaniya biznes-protsessov [Fundamentals of formal methods for describing business processes], Moskva. (in Russian)

15. Sorokin A. V. (2014) Reinzhiniring biznes-protsessov [Business Process Reengineering]. Rubtsovsk. (in Russian).

16. Taranjuk L. M., Kubatko O. V., Kaljchenko S. O., Marchenko T. V. Rozrobka procesiv biznes-modeljuvannja vyrobnychych ta zbutovykh pidpryjemstv v umovakh Tretjoji promyslovoji revoljuciji [Development of business modeling processes of manufacturing and marketing enterprises in the conditions of the Third Industrial Revolution]. Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky, 2016, 4, pp. 9–22.

17. Kharrington Dzh., Esseling K., Van Nimvegen Kh. (2002) Optimizatsiya biznes-protsessov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiya [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization]. Sankt-Peterburg, 2002. (in Russian)



УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-23>

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

## FORMATION OF A BRAND PROMOTION STRATEGY USING DIGITAL MARKETING

**Танасійчук А.М.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу та реклами,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Сіренко С.О.**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри товарознавства, експертизи  
та торговельного підприємництва,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Пневський В.В.**

здобувач ОП «Маркетинг»,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Tanasiichuk Alona**

Doctor of Economics,  
Professor of Marketing and Advertising Department of  
Vinnytsa Institute of Trade and Economics of KNUTE

**Sirenko Svitlana**

Candidate of Technical Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Commodity Science, Expertise and  
Trade Entrepreneurship Vinnytsa Institute of Trade and Economics of KNUT

**Pnevskiy Vladislav**

Applicant Marketing OP,  
Vinnytsa Institute of Trade and Economics of KNUTE

*Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується тим, що компанії вимушені конкурувати між собою у середовищі, яке постійно зазнає змін. Одні маркетингові інструменти, які десятиліттями були на передових позиціях в арсеналі провідних компаній, відходять на другий план, а їм на зміну приходять нові, більш технологізовані та інноваційні методи. Проблематика просування брендів як на міжнародному, так і на вітчизняному ринку залишається невирішеною та вимагає постійного моніторингу тенденцій та перспектив розвитку маркетингу, у тому числі його цифрової галузі. На сучасному етапі розвитку інформаційні технології є одним із головних чинників виникнення нових видів бізнесу та нових методів просування бренду компанії на ринку за допомогою Всесвітньої мережі. Використання можливостей цифрового маркетингу як нового виду ринкової взаємодії для продажу товарів і послуг на світовому ринку дає змогу скорочувати витрати й прискорювати впровадження інновацій, а також сприяє підвищенню якості послуг за більш повного задоволення потреб покупців. Сьогодні використання можливостей мережі Інтернет для просування бренду є необхідною умовою для успішного розвитку бренду компанії та бізнесу загалом. Усесвітня павутина дає змогу сформувати позитивний образ компанії, її репутацію, підвищити впізнаваність бренду та товарів або послуг, які він пропонує.*

**Ключові слова:** цифрові технології, бренд, цифровий маркетинг, просування бренду, репутація бренду.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется тем, что компании вынуждены конкурировать между собой в среде, постоянно претерпевающей изменения. Одни маркетинговые инструменты, которые десятилетиями были на передовых позициях в арсенале ведущих компаний, отходят на второй план, а им на смену приходят новые, более технологизированные и инновационные методы. Проблематика продвижения брендов как на международном, так и на отечественном рынке остается нерешенной и требует постоянного мониторинга тенденций и перспектив развития маркетинга, в том числе его цифровой отрасли. На современном этапе развития информационные технологии являются одним из главных факторов возникновения новых видов бизнеса и новых методов продвижения бренда компании на рынке с помощью Всемирной сети. Использование возможностей цифрового маркетинга как нового вида рыночного взаимодействия для продажи товаров и услуг на мировом рынке позволяет сокращать расходы и ускорять внедрение инноваций, а также способствует повышению качества услуг при более полном удовлетворении потребностей покупателей. Сегодня использование возможностей сети Интернет для продвижения бренда является необходимым условием для успешного развития бренда компании и бизнеса в целом. Всемирная паутина позволяет сформировать положительный образ компании, ее репутацию, повысить узнаваемость бренда и товаров или услуг, которые она предлагает.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, бренд, цифровой маркетинг, продвижение бренда, репутация бренда.

*The current stage of development of the world economy is characterized by the fact that companies are forced to compete with each other in an environment that is constantly undergoing changes. Some marketing tools that have been at the forefront of the Arsenal of leading companies for decades are fading into the background, and they are replaced by new, more technologically advanced and innovative methods. Therefore, the problem of brand promotion, both on the international and domestic market, remains unresolved and requires constant monitoring of trends and prospects for the development of marketing, including its digital industry. The Internet data channel, which on the one hand adds new tasks to brand managers, on the other opens up unique opportunities for marketing and branding. In this regard, today more and more companies are using new technologies of Internet marketing and branding (digital marketing and digital branding) as one of the main ways to create, develop and promote the image and brand of goods and services. Today, brand promotion in the network for many brands (especially youth) is becoming a necessary condition for the company. Digital technologies such as blogging, viral advertising, social networks, etc. can increase the profitability and awareness of the company, as well as create and maintain the "desired" image of both the brands themselves and the company as a whole. With an abundance of products on store shelves and reduced time to make a purchase decision, it is the ability of branding – creating a set of functional, emotional and self – expressive promises to the target consumer that are unique and meaningful to them and meet their needs in the best way – that becomes the main and best way. At the same time, innovative methods of brand promotion that create and maintain the necessary long-term image and positioning in real and global life increase the competitiveness and profitability of the company. Effective company websites are conceptual, innovative and evoke emotions and feelings in the client. Effective videos are emotional, their main goal is to attract consumers and arouse their interest in things that they will be willing to buy and recommend to friends. The concept Store is a combination of style, creativity and emotion. Effective advertising – maintaining the style and image of a real brand in the virtual world. An effective brand is a multi – screen one that exists in the real world but is augmented through a mobile app or other digital technology. Therefore, answering the question of how soon it is necessary to introduce digital technologies in the promotion and whether they should be introduced, for example, for luxury goods and whether they can spoil the image of exclusivity, we come to the conclusion that all companies should implement them as soon as possible.*

**Key words:** digital technology, brand, digital marketing, brand promotion, brand reputation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних економічних умовах, які сформувалися на ринку, добре відомі маркетингові інструменти вже далеко не завжди приносять той результат, який від них очікують. Ці інструменти морально застарівають чи цілком перестають приносити плоди маркетингологам або ж не демонструють тієї ефективності, з якою вони функціонували раніше. Тому, щоб не залишитися позаду конкурентів та не бути «виштовхнутими» з ринку більш діджиталізованими брендами, компанії повинні проводити перманентний аналіз ринку на предмет нових каналів та можливостей просування [1].

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин електронний бізнес досягнув небувалого розквіту та продовжує дивувати темпами свого росту, з кожним роком усе більше витісняючи офлайн-продажі. Це зумовлюється тим, що онлайн-продажі дають змогу істотно зменшити бюджет компанії на існування та просування бренду, прискорити інтеграцію інновацій у бізнес-процеси та задовольняти потреби споживачів у більш повному вигляді, до того ж за більш короткі проміжки часу. Подібна автоматизація та спрощення процесу купівлі-продажу роблять цей процес більш привабливим та практичним для покупця.

Таким чином, в умовах глобальної конкуренції інформаційні технології сприяють виник-

ненню нових видів бізнесу і нових методів просування бренду компанії як на внутрішні, так і на закордонні ринки. Процес просування бренду вимагає формування точно вивірених стратегій, що забезпечує створення конкурентних переваг бренду компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Оскільки поняття, пов'язані із цифровим маркетингом, є відносно новими у сфері маркетингових комунікацій, теоретичною основою для написання статті вибрано роботи сучасних вітчизняних і закордонних маркетологів, таких як І.В. Бойчук [2], В.В. Давидов [3], Т.П. Данько [4], Г.І. Короткий [5], Н.В. Курманов [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Цифровий маркетинг як складник класичних знань про маркетинг та його галузь заснований відносно нещодавно, а саме у 1985 р. Саме тоді компанія SoftAd Group стала засновником цього підходу як комплексу заходів, спрямованих на залучення та утримання нових клієнтів за допомогою інформаційних технологій. Сучасні науковці трактують поняття «цифровий маркетинг» як практику використання всіх аспектів та елементів традиційного маркетингу за допомогою глобальної мережі Інтернет. А свою популярність він отримав тому, що даний інструмент є унікальним та охоплює усе технологізоване суспільство, будь то звичайний школяр або ж солідний бізнесмен.

Технології цифрового маркетингу знаходять широке застосування в багатьох операційних процесах компанії, виступаючи одночасно й як спосіб взаємодії з партнерами, й як ефективний канал маркетингових комунікацій. До переваг такого виду маркетингу відноситься можливість чіткого таргетування (виділення цільової аудиторії) та інтерактивної взаємодії з нею, що дає змогу перейти від стратегії масового маркетингу до маркетингу «віч-на-віч». Серед інших переваг цифрового маркетингу: висока гнучкість, актуальність для сучасного споживача, цінова доступність порівняно з використанням офлайн-інструментів і методів просування бренду. Саме це визначає необхідність Інтернет-технологій для просування сучасного бренду компанії та необхідність їх використання для сучасного бізнесу [3, с. 100].

Маркетингові комунікації у мережі Інтернет припускають використання різних інструментів Інтернет-маркетингу, які характеризуються вищою ефективністю порівняно з класичними, оскільки мають властивість інтерактивності, що робить процес взаємодії економічних суб'єктів більш відкритим і взаємовигідним. Залежно від специфіки та сфери діяльності компанії інструментарій цифрового маркетингу може включати: участь у роботі електронних торговельних майданчиків/бірж, створення оптових і роздрібних Інтернет-магазинів, реєстрацію в тематич-

них каталогах, роботу на галузевих порталах і в галузевих електронних виданнях, управління вебсайтом компанії, розроблення Інтернет-реклами і т. д.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інструменти цифрового маркетингу відрізняються від традиційних тим, що надають користувачам можливість активного вибору. Вводячи запити в пошукових системах і натискаючи на посилання на сайтах, користувачі вибирають те, що їм у даний момент цікаво. При цьому в момент вибору відбувається взаємодія, в якій можна виділити дії як користувача, так і бренду [7].

Перед сучасними компаніями постала ціла низка проблем, яка здається нереальною в реалізації без використання сучасного технологічного підходу. Серед них:

1. Бажання познайомити досить обмежену цільову аудиторію зі своїм брендом. Використання коректно налаштованої на таргетинг-контекстної реклами та взаємодія з найбільш актуальними для цієї аудиторії майданчиками дадуть змогу цілком реалізувати цю нелегку мету.

2. Ваша пропозиція розроблена спеціально для сучасного, технологічного покоління. Досягти широкого охоплення допоможуть соціальні медіа, мобільні та Інтернет-додатки, а також вірусні ролики.

3. Ви хочете досягти якомога більшої впізнаності серед потенційних покупців, проте для реалізації цього на ТБ потрібно мати неабиякий бюджет. На допомогу може прийти вірусний контент, Інтернет-PR та нестандартні масштабні акції.

4. Ваш продукт складний та складається з безлічі деталей. Для таких потреб відмінно згодяться відеоролики, у яких можна не тільки розказати, а й наочно продемонструвати приклад використання товару.

5. Вашу пропозицію зазвичай вибирають на хвилі емоцій. Тоді створіть у потенційного клієнта відповідні емоції. Це можуть бути динамічні анімації, гарні зображення та емоційні ролики.

6. Просування вашого товару не може бути повноцінним без постійної комунікації зі споживачем. Найпростішим та найпоширенішим способом налагодження масової політики комунікацій є соціальний медіапростір. За допомогою постійного контакту та взаємодії з клієнтами легко сформувати лояльне відношення до бренду [4, с. 267].

Звісно, у даного підходу існують і свої мінуси, адже будь-який спосіб просування має свої негативні боки. Недоліки цифрового маркетингу:

1. Важкість розв'язання проблеми у короткотерміновій перспективі. Формування успішного образу бренду у Всесвітній мережі неможливе за короткий проміжок часу. Для цього потрібно декілька місяців, а можливо, й років.

2. Цифровий маркетинг не обмежується на декількох налаштованих інструментах. Ця галузь маркетингу постійно потерпає змін, тому потрібно постійно збільшувати свій арсенал та використовувати все нові інструменти.

3. Неможливо запустити процеси та залишити їх безконтрольно працювати. Щоб досягти успіху, потрібно постійно перевіряти, аналізувати та вносити корективи у свою стратегію просування [8].

Розглянемо основні методи просування бренду за допомогою цифрового маркетингу. Поняття «просування бренду» прийнято тлумачити як комплекс заходів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, пошук цільової аудиторії та популяризацію торгової марки, яка у вигідному світлі зможе продемонструвати значимість бренду і його переваги перед конкурентами.

В умовах ведення сучасного бізнесу недостатньо створити якісний товар або послугу. Необхідно скористатися різними інструментами і методиками для просування бренду. Правильно підібрана система способів просування бренду – запорука успішної діяльності компанії.

Під брендом споживач розуміє не конкретний товар, а цілий напрям, яким займається компанія. Клієнт готовий переплачувати за якісний бренд, тому що він упевнений у його надійності, і статус порівняно з невідомими торговими марками.

Під час просування бренду необхідно використовувати репутацію і показувати переваги, які відрізняють конкретну торгову марку від конкурентів.

У 90-х роках минулого століття брендинг також почав активно розвиватися й у нашій країні, ставши справжнім полем бою для зарубіжних і вітчизняних брендів. Досить успішний брендинг може надати істотну перевагу в просуванні товару чи послуги, а невдалий – прирікає на провал або ж ускладнює життя продукції на сучасному ринку.

У цілому використання брендингу сьогодні дає підприємству такі основні переваги:

- ідентифікація компанії. Компанія стає легко впізнаваною і відмінною від конкурентів;
- висока маржинальність. Товар упізнаваного бренду коштує дорожче і приносить власнику великий прибуток;
- збільшення лояльності споживачів. Прихильники бренду купують його продукцію набагато охочіше і рішення про покупку приймають набагато швидше;
- боротьба з відтоком клієнтів. Покупці стають постійними клієнтами і фанатами вашого бренду та ідеології;
- формування команди. Співробітники з великим задоволенням працюють у сильній і відомій компанії;
- розширення товарної матриці. Відомому бренду набагато легше успішно вивести новий продукт на ринок [9].

Гарно сформований образ бренду може допомогти пережити дуже важкі часи, він слугує

своєрідним захистом для наявної частки ринку без різних дорогих рекламних кампаній, а також істотного зниження цін. Таким чином, вивчення процесу просування бренду та його налагодження викликають сьогодні великий інтерес із боку підприємців.

Усім добре відомий вислів, що спочатку ви працюєте на своє ім'я, потім воно починає працювати на вас. У бізнесі ваше ім'я – це назва вашої компанії, тобто бренд. І якщо ви займаєтесь бізнесом у довгостроковій перспективі, а не з ціллю отримати «швидкі гроші» та припинити існування компанії, то саме побудова і просування бренду компанії – одне з найголовніших завдань.

Як гарно вибудувана стратегія брендингу може впливати на людину? Якщо запитати у більшості громадян України: «Який ви знаєте «зелений» банк?», скоріше за все, переважна більшість скаже: «Приват». Якщо запитати про «фруктові» гаджети», то більшість загадає саме продукцію компанії Apple.

Це відбувається тому, що бренд – це не тільки саме ім'я або N-на кількість літер, цифр або слів. Це поняття є значно ширшим та тягне цілий асоціативний ряд у головах людей.

Бренд – це і саме ім'я компанії, і логотип, і ознаки, що відрізняють дану компанію від конкурентів (наприклад, унікальна торгова пропозиція та позиціонування). У тому числі думки й асоціації, які з'являються у головах потенційних споживачів, коли вони згадують або чують назву вашої компанії. І навіть історія появи компанії на ринку теж відноситься до поняття «бренд».

Як приклад можна навести сигарети ТМ Marlboro та їх бренд. Їх знає більшість чоловіків. І якщо назвати чоловіку цю марку сигарет, то в його голові автоматично з'явиться образ ковбоя, сильного і незалежного чоловіка. Така асоціація викликана тим, що всі рекламні креативи та всі слогани цього бренду спрямовані саме на те, щоб покупець асоціював себе із сильним і мужнім чоловіком.

Це ж підтверджують дослідження вітчизняних соціологів. У результаті їхніх досліджень було виявлено, що більшість курців Marlboro відчуває свою прихильність до даної ТМ не через смакові вподобання чи якість тютюну, а тому, що під час паління цих сигарет вони і відчують себе таким самим незалежним та мужнім ковбоєм.

Головне правило брендингу полягає у необхідності розуміти, що у кожного бренду свій неповторний життєвий шлях. У просуванні бренду компанії немає однієї секретної «фішки» або конкретної стратегії, яка допоможе зробити вашу компанію впізнаваною.

Бренд, який успішно розвивали за допомогою одного плану просування у Вінницькій області, скоріше за все, за таким самим планом просування не знайде успіху у Києві. А все тому, що на стратегію просування бренду впли-

ває велика кількість незалежних чинників, і щоб їх передбачити, компанії потрібно здійснювати безперервний, системний моніторинг та дослідження ринку [10].

Визначившись зі стратегією просування бренду на окремому цифровому ринку, перед компанією постає цілий арсенал інструментів, які вона може використати для досягнення поточних цілей та перспективних тактичних та стратегічних завдань [5]. Серед основних інструментів цифрового маркетингу, їх переваг та недоліків варто виділити такі:

1. Корпоративний сайт. Привабливістю цього інструменту є те, що будь-які вкладення у нього можна рахувати активом, а сам сайт служить осередком будь-якої активності: активні продажі, вебінари, онлайн-спілкування та актуальні новини про бренд та його продукцію.

2. SEO-просування або пошукова оптимізація. Метою даного інструменту є виведення вебресурсу бренду на лідерські позиції у пошуковій видачі. Його головна перевага в тому, що вебресурс викликає більшу довіру у користувача, адже був знайдений за допомогою нерекламного каналу. Висока конверсія відвідувачів, найкраща якісь трафіку, яку можна знайти у мережі та можливість річного планування бюджету – це лише декілька чинників популярності SEO-оптимізації серед вебмайстрів.

3. Контекстна реклама. Цей інструмент являє собою банери та текстові рекламні оголошення, які розміщені безпосередньо під пошуковою видачею або збоку від видачі та виводяться по конкретних запитах. Головними перевагами є швидкий запуск та можливість найбільш точного таргетингу (поведінкового, часового, соціально-демографічного, тематичного).

Найчастіше цей інструмент використовують для збільшення продажів компанії шляхом оперативного підвищення впізнаваності та репутації бренду серед цільової аудиторії [11].

4. SMM, або маркетинг у соціальних мережах. Метою даного методу є взаємодія з потенційними чи реальними клієнтами компанії через неформальне середовище у соціальних мережах. У рамках кампанії можна провести масштабну аналітичну роботу, а сама кампанія має змогу принести велику, нескінченно зростаючу аудиторію.

5. Медійна реклама. Засобами даного методу є інтерактивні рекламні сповіщення, які можна знайти на сторінках вебресурсів. Своє визнання цей інструмент заслужив унаслідок масовості в охопленні аудиторії та можливості впливу на емоції та мотиви за допомогою посилу. Щоправда, даний інструмент прийнято вважати найбільш вартісним, а його настирливість може дратувати клієнта.

6. Крауд-маркетинг. Цей інструмент уважають своєрідною галуззю партизанського маркетингу, а його мета – просування бренду шляхом формування позитивного образу на довірених май-

данчиках. Цими майданчиками можуть виступати тематичні форуми, ЗМІ та портали окремих регіонів і населених пунктів, статті в блогах і т. д.

7. Емейл-маркетинг. Найдешевший інструмент в арсеналі вебмайстера-маркетолога, який дає змогу відносно швидко конвертувати потенційних клієнтів, які про це ще не здогадуються, в реальних. Проте існує висока ймовірність здатися нав'язливим та потрапити у спам потенційних клієнтів [6, с. 251].

Усі перераховані інструменти у сумі перетворюються на комплексний цифровий маркетинг, який дає змогу поєднувати ефективні прийоми брендингу з ростом продажів компанії та прибутку від ведення діяльності онлайн.

Розглянемо методологічний інструментарій побудови ефективною брендовою стратегією за допомогою інструментів цифрового маркетингу.

Комплексне застосування інструментарію digital-маркетингу тісно пов'язане з місією і стратегією конкретної компанії. Стратегічне планування просування бренду в Інтернеті включає дослідження поведінки потенційних споживачів у віртуальному середовищі, вивчення стратегій конкурентів, а також ринкового онлайн-середовища у цілому.

Просування бренду компанії за допомогою мережі Інтернет є досить складним і багатоетапним процесом та охоплює наступні такі стадії:

I. Аналіз ситуації, яка склалася на ринку, для отримання чіткого уявлення про ринок, на якому бренд планує просуватися. Цей процес передбачає аналіз корпоративного сайту, аналіз активності бренду в Інтернеті, виявлення основних джерел трафіку й ефективності поточних каналів просування.

II. Визначення цілей, які компанія планує досягти за допомогою застосування цифрового маркетингу. Ці цілі повинні бути закріплені маркетинговим планом та відповідати стратегічному плану розвитку бренду. Загалом виділяють п'ять головних цілей, які може переслідувати компанія, яка здійснює активну маркетингову діяльність у Всесвітній мережі:

A. формування попиту серед необхідної аудиторії до продукції бренду;

Б. формування обізнаності про бренд та підвищення рівня його впізнаваності;

В. формування позитивного образу компанії та відповідної думки про її продукцію;

Г. стимулювання збуту продукції компанії, використовуючи альтернативний канал розподілу у вигляді Інтернету;

Д. формування лояльності клієнтів та збільшення кількості повторних покупок серед них.

III. Вибір маркетингових інструментів та цільової аудиторії. Важливо визначити, хто саме буде споживачем даного товару/послуги і, відповідно, хто стане об'єктом Інтернет-маркетингу. Це допоможе знизити витрати і збільшити прибуток компанії внаслідок орієнтації тільки на представників певного сегменту аудиторії.

В онлайн-середовищі можливе проведення вузько таргетованих рекламних кампаній із відносно невеликими витратами. Чим детальніше буде проведена сегментація аудиторії, тим ефективніше буде здійснюватися просування бренду компанії.

IV. Відпрацювання тактичних рішень просування бренду, детальний відбір майданчиків для проведення діяльності, планування рекламних кампаній з урахуванням потреб конкретної цільової аудиторії, сезонності та бюджету.

V. Безпосереднє виконання дій, передбачених для реалізації тактичних та стратегічних завдань, визначення відповідальних за виконання та строків досягнення цілей.

VI. Контроль над ефективністю реалізації стратегії. На цій стадії здійснюється моніторинг реалізації стратегії просування бренду за допомогою мережі Інтернет. У разі виникнення будь-яких помилок і труднощів уживають заходів щодо їх усунення. Базою контролю служить попередньо сформована система оцінки ефективності та моніторингу втілення стратегічного плану просування бренду в Інтернеті.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Викликані технологіями зміни завжди несуть за собою нові виклики для компаній, які проводять активну політику брендування. Будь-яка сучасна компанія розуміє, що ігнорувати зміни, які приносять в їхнє життя цифрові технології, або ж чинити їм опір не можна. Рішад Тобаккоуала, директор зі стратегічних питань бренду Vivaki, зазначив, що цифрові технології – як соляна кислота: вони пропалюють усе наскрізь [7]. Для поліпшення бізнесу та підвищення ефективності просування сучасного бренду необхідно якомога швидше адаптуватися до нових цифрових реалій, використовуючи численні інновації, які породжені технологією. Слід чітко розуміти, що перевага технологій полягає у тому, що вони здатні донести до споживачів, у тому числі й до конкретної цільової аудиторії, навіть найпростіше повідомлення. А головне, що для сучасного цифрового суспільства просування бренду з використанням технологічних каналів виявиться більш ефективним, аніж у разі використання традиційних інструментів маркетингу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брендинг і методи просування бренду компанії в Інтернеті. *Управление репутацией в сети*. URL: <https://yeella.com/seo/post/brending-i-metody-prodvizheniya-brenda-kompanii-v-internete> (дата звернення: 30.11.2019).
2. Бойчук І.В., Музика О.М. Інтернет в маркетингу : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 512 с.
3. Давидов В.В. Вимірювання рентабельності інвестицій в Інтернет-маркетингу: всі аспекти правильної аналітики. *Маркетинг і фінанси*. 2013. С. 98–115.
4. Данько Т.П., Скоробогатых И.И. Количественные методы анализа в маркетинге : монография. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 384 с.
5. Короткий Г.І., Віннікова І.І. Рекламний менеджмент : навчальний посібник. Київ, 2009. 241 с.
6. Курманов Н.В. Маркетинговые стратегии продвижения в Интернете. *Интернет-маркетинг*. 2013. С. 248–259.
7. Рішад Тобаккоуала: 10 головних проблем цифрового маркетингу. *TheRunet*. URL: <https://therunet.com/articles/923> (дата звернення: 30.11.2019).
8. Розробка digital-стратегії. Інструменти і технології. *MMR – Marketing Media Review*. URL: <http://mmr.ua/show/razrabotka-digital-strategii-instrumenty-i-tehnologii/36596> (дата звернення: 30.11.2019).
9. Тренди digital-маркетингу 2014 року. *Новості*. URL: <http://vkurse.ua/ua/business/trendy&digital&marketinga.html> (дата звернення: 30.11.2019).
10. Роулз Д. Послание о digital маркетинге. *MarketingOne – Конференции*. URL: <http://www.marketingone.ru/knowledge/marketing/265.htm> (дата звернення: 30.11.2019).
11. Яцюк Д.В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf) (дата звернення: 30.11.2019).

#### REFERENCES:

1. Brendyngh i metody prosuvannja brendu kompaniji v Interneti [Branding and methods of promoting the company's brand on the Internet]. *Upravlenye reputacyej v sety*. URL: <https://yeella.com/seo/post/brending-i-metody-prodvizheniya-brenda-kompanii-v-internete> (accessed: 30.11.2019).
2. Bojchuk I.V, Muzyka O.M. Internet v marketynghu [Internet in marketing], pidruchnyk. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury, 2010. 512 s.
3. Davydov V. V. Vymirjuvannja rentabelnosti investycij v internet-marketynghu: vsi aspekty pravylnoji analytyky [Measuring ROI in Internet marketing: all aspects of proper Analytics]. *Marketyngh i finansy*, 2013. S. 98–115.
4. Dan'ko T.P. Skorobogatykh I.I. Kolichestvennyye metody analiza v marketinge [Quantitative Analysis Methods in Marketing], monografiya. SPb.: Piter, 2005. 384 s.
5. Korotkyj Gh. I., Vinnikova I. I. Reklamnyj menedzhment [Advertising management], navchalnyj posibnyk. Kyjiv, 2009. 241 s.

6. Kurmanov N. V. Marketingovye strategii prodvizheniya v Internetе [Online Marketing Strategies]. *Internet-marketing*, 2013. S. 248–259.
7. Rishard Tobakkouala 10 gholovnykh problem cyfrovogho marketynghu [10 main problems of digital marketing]. TheRunet. URL: <https://therunet.com/articles/923> (accessed: 30.11.2019).
8. Rozrobka digital-strateghiji. Instrumenty i tekhnologhiji [Development of digital strategy. Tools and technologies.]. *MMR – Marketing Media Review*. URL: <http://mmr.ua/show/razrobotka-digital-strategii-instrumenty-i-tehnologii/36596> (accessed: 30.11.2019).
9. Trendy digital-marketyngghu 2014 roku [Digital marketing trends of 2014]. Novosty. URL: [http:// vkurse.ua/ua/business/trendy&digital&marketinga.html](http://vkurse.ua/ua/business/trendy&digital&marketinga.html) (accessed: 30.11.2019).
10. Roulz D. Poslanie o digital marketingе [Digital Marketing Message]. *MarketingOne – Konferentsii*. URL: <http://www.marketingone.ru/knowledge/marketing/265.htm> (accessed: 30.11.2019).
11. Jacjuk D. V. Cyfrovij marketyngh: majbutnje marketynghovykh komunikacij v brendynghu [Digital marketing: the future of marketing communications in branding]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf) (accessed: 30.11.2019).

## СЦЕНАРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОФОРМУВАННЯМИ

### STRATEGIC DEVELOPMENT STRATEGIC ORGANIZATION AND INFORMATION SUPPORT FOR AGRICULTURAL MANAGEMENT

**Шинькович А.В.**

аспірант кафедри бухгалтерського обліку,  
Вінницький національний аграрний університет

**Shinkovich Andriy**

PhD student of accounting department,  
Vinnitsia National Agrarian University

*У статті розглянуто змістове наповнення та уточнено сутнісні характеристики сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями, визначено мету, завдання й принципи їх розроблення. Обґрунтовано складники та етапи розроблення, виявлено особливості та доведено необхідність стратегічного взаємоузгодження сценаріїв; окреслено переваги та практичну значущість використання сценарного підходу до стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями. Аргументовано, що використання технологій сценарного підходу є найбільш потужним інструментом виявлення стратегічних зон управління ризиками і використання можливостей для агроформувань, що сприяє встановленню гармонійних взаємодій.*

**Ключові слова:** організаційно-інформаційне забезпечення, сценарний підхід, антикризове управління, сценарії, агроформування.

*В статье рассмотрено содержательное наполнение и уточнены существенные характеристики сценариев стратегического развития организационно-информационного обеспечения антикризисного управления агроформированиями, определены цели, задачи и принципы их разработки. Обоснованы составляющие и этапы разработки, выявлены особенности и доказана необходимость стратегической взаимоувязки сценариев; определены преимущества и практическая значимость использования сценарного подхода к стратегическому развитию организационно-информационного обеспечения антикризисного управления агроформированиями. Аргументировано, что использование технологий сценарного подхода является наиболее мощным инструментом выявления стратегических зон управления рисками и использования возможностей для агроформирований, что способствует установлению гармоничных взаимодействий.*

**Ключевые слова:** организационно-информационное обеспечение, сценарный подход, антикризисное управление, сценарии, агроформирования.

*The article deals with the substantive content and specifies the essential characteristics of strategic development scenarios of organizational and information support of the crisis management of agricultural formations, defines the purpose, objectives and principles of their development, substantiates the components and stages of development, identifies the features and proves the need for strategic reconciliation of practice scenarios. scenario approach to strategic development of organizational and information support of crisis management board of agricultural companies. It is argued that the use of scenario-based technologies is the most powerful tool for identifying strategic risk management areas and utilizing opportunities for agro-formations, which helps to establish harmonious interactions between individual structural units to reach a new quality of strategic development of organizational and information support and allows to solve the following issues: allows to consider all possible risks and threats and identify effective measures; enables you to act quickly and decisively and dramatically reduce response and adaptation time; contributes to the detection of imbalances and information asymmetries that distort the crisis management of agricultural formation; Helps agricultural companies manage uncertainty by modeling alternatives; allows to detect inhibiting internal and external factors; provides an up-to-date dynamic of organizational change; allows to substantiate*



*and adopt strategic decisions of anti-crisis management of agroforming at a new quality level; expands horizons of agro-forming opportunities; promotes decentralization of crisis management of agricultural companies; allows to predict the consequences of future processes and to identify the main directions of possible developments; promotes clear segmentation of events by time shades; forms an information platform for forecasting; provides consideration of the individual features of the functioning of each agro-formation, which allows to segment the activities into groups depending on the type of their reaction to the crisis and the level of effectiveness of their actions.*

**Key words:** *organizational and information support, scenario approach, crisis management, scenarios, agro-formation.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Конкурентні умови функціонування агроформувань формують принципово нові реалії зовнішнього середовища, якому притаманні невизначеність та кризові дисбаланси. Як підтверджують статистичні дані, більшість агроформувань відчуває вплив кризи, понад третина з них перебуває у кризовому стані, тобто можуть бути банкрутами. Це пояснюється тим, що на практиці агроформування передусім займаються розв'язанням поточних питань, пов'язаних із ресурсним забезпеченням, а стратегічні проблеми організаційно-інформаційного забезпечення їх антикризового управління залишаються поза увагою. Водночас об'єктивне існування суперечливого впливу домінуючих тенденцій, системних кризових процесів, погіршення ринкової кон'юнктури, надмірний податковий тиск, скорочення інвестицій змушують розробляти особливі управлінські інструменти, які забезпечують своєчасну адаптацію, виживання й розвиток агроформування. Одним із таких управлінських інструментів вважається використання сценарного підходу, який передбачає розгляд великого розмаїття альтернатив, що забезпечує пошук оптимальних співвідношень між субсистемами організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями та їх стратегічну зорієнтованість. Необхідність вирішення теоретичних та прикладних аспектів означеної проблеми зумовлює актуальність та значущість даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Розкриттю сутності стратегічного розвитку, сценарного підходу та антикризового управління присвячено чимало вагомих наукових праць таких відомих учених, як: Д. Аакер, І. Ансофф, Е. Альтман, О. Ареф'єва, W.L. Brockhaus, А. Баклі, О. Білорус, У. Бівер, Р. Bourgeois, В. Василенко, Л. Вдовенко, О. Гудзь, О. Гук, П. Друкер, Й. Завадський, Дж. Еванс, Р. Келлер, Г. Калетник, Л. Лігоненко, D. Loveridge, В. Луцяк, В. Мазур, О. Мельник, J.F. Mickelsen, Н. Правдюк, О. Польова, С.М. Christensen, І. Свиноус, С. Смерека, О. Скібіцький, А. Томпсон, Р. Таффлер, О. Терещенко, А. Шегда, З. Шершньова, М. Шкільняк, О. Щербина, Н. Шматько, Л. Чорна та ін. Віддаючи належне їхнім пропозиціям, зауважимо, що питання сценарного підходу до стратегічного

розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями та обґрунтування складників і типів сценаріїв, визначення особливостей та етапів їх розроблення досі залишаються осторонь наукових дискусій й недостатньо опрацьовані у науковому та прикладному форматі, що підтверджує актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розгляд змістового наповнення та уточнення сутнісних характеристик сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями; визначення мети, завдань і принципів їх розроблення; обґрунтування складників та етапів розроблення; виявлення особливостей та доведення необхідності стратегічного взаємозгодження сценаріїв; окреслення переваг та практичної значущості використання агроформуваннями сценарного підходу до стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення їх антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Н.Л. Правдюк та Т.М. Корпанюк обґрунтовують, що «з початку нового століття в аграрній сфері спостерігаються глибокі соціально-економічні зміни, зумовлені як світовими процесами інтернаціоналізації й глобалізації, так і переходом до ринкових умов господарювання. Непередбачувані наслідки лібералізації цінової політики, втрата міжгалузевих зв'язків, низька ефективність економічної діяльності, зниження керованості, дефіцит мотивації поступу підприємницької активності та аграрного бізнесу, криза збуту, відчутні структурні асиметрії – це ще не весь перелік негативних наслідків аграрних реформ» [5]. До ключових чинників, що зумовлюють виникнення проблем організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління у діяльності агроформувань слід віднести: недостатню результативність антикризового управління через велику розгалуженість та бюрократичність організаційної структури; повільність реагування й адаптації до прояву ризиків та загроз; повільне впровадження організаційних перетворень; низький рівень інформатизації бізнес-процесів; неефективну систему мотивації персоналу; великий обсяг інформаційних потоків та наявність «інформаційного шуму», неефективні інформаційно-комунікаційні взаємодії та ланцюги тощо; низький рівень стра-

тегічної зорієнтованості. Г.М. Калетнік слушно зауважує, що «не одержана вчасно інформація або її відсутність можуть стати основою краху не тільки запланованих заходів, а навіть фірми, наслідки цього можуть бути катастрофічними» [3]. Для розв'язання означених проблем необхідно підтримувати на належному рівні стратегічний розвиток організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями.

Спочатку розглянемо сутність стратегічного розвитку, оскільки «довгостроковий розвиток бізнес-середовища та адаптація до змін в оточенні можливі тільки із застосуванням стратегічного підходу до діяльності вітчизняних підприємств» [7].

О.М. Тридід стверджує, що «будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити: традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства» [9, с. 82]. Л. Довгань відзначає, що «стратегічний розвиток – це довготерміновий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей» [2, с. 24]. Водночас М.В. Хацер окреслює стратегію розвитку як «генеральну комплексну програму дій, виражену як у кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке уявлення про майбутні параметри розвитку з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення» [11, с. 110]. Ч. Хілл визначає стратегію, як «... інтеграцію низки дій, які розробляються для підтримання стійких переваг над конкурентами» [12, с. 15]. А. Томпсон уважає, що «...стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...» [13, с. 42]. І. Ансофф стверджує, що «...за своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності...» [1, с. 27]. Р. Румельт стверджує, що «стратегія є набором послідовних аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів та дій, що покликані знайти таке рішення проблеми, яке дасть змогу серйозно вплинути на ситуацію та виправити її» [6, с. 18]. У площині антикризового управління стратегія визначається як «інструмент вирішення підприємством суперечності між наростанням впливу кризоутворюючих чинників за умов розгортання кризового стану та обмеженістю ресурсів, які означене підприємство здатне мобілізувати задля протидії кризі» [8, с. 216].

Узагальнюючи наведені визначення, доходимо висновку, що сутність стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями полягає у підтримці розроблення управлінських рішень щодо майбутніх адаптаційних можливостей шляхом застосування стратегічного набору з метою досягнення визначеної мети і генерування конкурентних переваг та унікальних компетентностей щодо своєчасної реакції і відповідної адаптації до несподіваних трансформацій економічного простору. Ухвалення дієвих антикризових рішень вимагає розгляду сукупності сценаріїв майбутнього розвитку подій.

Науковці пропонують різні трактування сценарію. «Сценарії виступають гіпотетичними стратегіями, завдяки яким підприємство може підготуватися до різних негараздів майбутнього, заготовивши заздалегідь ресурси для можливих незвичайних подій» [10, с. 21]. Тобто всім сценаріям притаманні певні базові припущення щодо умов, ризиків, загроз та чинників впливу. Фактично сценарії – це інструмент майбутнього, в епоху, коли традиційні методи не працюють. Цікаво, що сценарії почали активно використовувати в практиці антикризового управління у відповідь на нездатність прогнозів передбачати несподівані кризи та економічні невдачі, динамізм та невизначеність умов навколишнього середовища. Прогнози приховують загрози, а сценарний підхід дає змогу передбачити ризики та управляти ними за несподіваного розвитку подій й визначати основні рушійні сили для адаптації та виживання.

Значна невизначеність різнопланового впливу чинників зумовлює доцільність розроблення декількох альтернативних сценаріїв, що відображає «вікно можливостей» агроформування. Тому сценарний підхід через необхідність прогнозування певних обмежень та взаємодій субсистем організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями можна окреслити як підхід, що передбачає багатоаспектні прогностичні оцінки та врахування інтересів різних контактних аудиторій. Його доцільно використовувати як надійний індикатор «раннього попередження», що своєчасно сигналізуватиме про загрози та ризики у стратегічній перспективі.

Сутнісними характеристиками сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями можна вважати: обмеженість за строками здійснення; звужену функціонально-цільову спрямованість; вимірюваність наслідків та результатів; ієрархічність та пріоритетність сценаріїв; підвищені вимоги до результативності; максимальну зорієнтованість на внутрішні можливості та резерви; винятково адаптивний характер.

Розроблення сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління в агроформуваннях має здійснюватися ще за латентних симптомів кризи на тлі деформаційних процесів та кризових явищ. Метою формування сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями вважаємо раннє попередження, адаптацію і дієве реагування на ризики та загрози, підготовку до кризових проявів без зниження його ризикозахищеності та конкурентоспроможності.

Досягнення визначеної мети передбачає реалізацію низки основних завдань формування сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління в агроформуваннях: перманентний моніторинг умов функціонування агроформування; систематичне оцінювання ризиків та загроз і прогнозування їхнього руйнівного впливу; швидке ухвалення антикризових заходів; визначення сильних і слабких сторін агроформування перед загрозою настання кризових явищ; підвищення продуктивності праці; ідентифікацію рівня ризикозахищеності агроформування; забезпечення підвищення прибутковості; виявлення резервів та можливостей агроформування; розроблення ефективних програм раннього попередження; оптимізацію комунікаційної мережі; оптимізацію організаційної структури; впровадження системи раннього упередження та реагування; запровадження енергоощадного виробництва; розроблення заходів щодо мінімізації ризиків; контроль над бізнес-ланцюгами та взаємодіями; моніторинг витрат; розроблення прогнозів у різних часових горизонтах; визначення ринкових тенденцій; диверсифікацію діяльності; активізацію інноваційної діяльності.

Принципи розроблення сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями передбачають: структурування мети і завдань розвитку; орієнтацію на стратегічну ризикозахищеність агроформування; визначення дій та заходів, що забезпечать досягнення мети; визначення центральних проблем; обмеженість можливих альтернатив розвитку 4–5 варіантами; чітко визначені часові контури; постійну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища; інтерпретацію сценаріїв розвитку з урахуванням обмежень і перешкод; комплексність розроблення; простоту та доступність сприйняття сценаріїв; узгодженість та інтерактивність стратегічних рішень; урахування інтересів різних контактних аудиторій; оцінку можливих наслідків; конкретність, вимірюваність, реалістичність сценаріїв.

Антикризове управління агроформуваннями є досить складним і розгалуженим, оскільки агроформування мають багато структурних оди-

ниць і, відповідно, чисельні комунікаційні взаємодії, тому й організаційно-інформаційне його забезпечення має різноманітні функціональні підсистеми. Деякі учені відзначають «поліфункціональність стратегічних рішень», тобто стратегічні рішення зорієнтовані на всі функціональні сфери агроформування (від виробничої, фінансової до організаційної культури). У цьому контексті слушною є позиція Б. Карлофа, який стверджує, що «незалежне формування функціональних стратегій – недоопрацьована сфера ділового менеджменту, де, можливо, приховані величезні резерви ефективності. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, можна більш результативно впливати як на величину внеску певного функціонального підрозділу в загальну справу, так і на величину витрат на фінансування цього підрозділу» [4, с. 126].

Підтримуючи таку позицію, ми визначаємо, що ключовими функціональними складниками сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями є сценарії організаційного, інформаційного, комунікаційного, програмно-технологічного, нормативно-регламентного, обліково-аналітичного та компетентнісного розвитку. Саме такий пул сценаріїв забезпечить досить імовірний спектр результатів. Зважаючи на необхідність урахування принципу обмеженості можливих альтернатив розвитку 4–5 варіантами, вважаємо, що основними видами цих функціональних сценаріїв мають бути інерційний, реактивний, превентивний та проактивний.

Уважаємо, що розроблення сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями – це креативний процес, який не може бути надто формалізованим, оскільки залежно від конкретних особливостей кризових процесів, наявних інформаційно-комунікаційних комбінацій, компетентностей експертів, організаційної культури агроформування, вибраних критеріїв тощо формуватимуться методика і тип сценарію. Проте наведемо найбільш можливі етапи розроблення сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями:

формування мети й **визначення ключових напрямів** стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями;

визначення критеріїв та індикаторів оцінювання сценаріїв;

визначення завдань, методів і способів здійснення діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища агроформування;

визначення інформаційних даних та їхніх джерел;

моніторинг, оцінка та підготовка прогнозів щодо тенденцій зовнішнього середовища та

ступеня загроз і ризиків для функціонування агроформування;

здійснення SWOT-аналізу агроформування;  
вивчення взаємодій та інформаційно-комунікаційних ланцюгів між структурними одиницями та контактними аудиторіями;

оцінка інформаційних потреб та компетенцій агроформування;

встановлення часових та ресурсних обмежень;

розгляд можливих стратегічних альтернатив та їх **ранжування за значимістю результатів та ступенем невизначеності**;

визначення рушійних сил;

розроблення відповідних антикризових заходів та плану дій;

проведення стратегічних змін;

контроль та оцінка імплементації вибраного сценарію;

виявлення проблем у взаємоузгодженні дій;

здійснення коригуючих заходів.

У практиці агроформувань не може використовуватися єдиний підхід до розроблення сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління. Кожне агроформування унікальне, має різну антикризову спроможність та різні резерви й адаптаційні можливості щодо імплементації антикризових заходів. Вибір сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління має враховувати такі особливості функціонування агроформування: галузеву специфіку; організаційну структуру; розміри та територіальну розгалуженість; рівень залежності від природно-кліматичних чинників; складність проблем матеріально-технічного забезпечення; компетентності персоналу; рівень взаємодій із партнерами та конкурентами; складність технологічних процесів; конкурентну позицію; фінансові можливості; організаційну поведінку; розвиток інформаційно-комунікаційних ланцюгів.

Сценарії стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління можуть розроблятися для різних ієрархічних управлінських рівнів та за окремими функціональними підсистемами й структурними одиницями агроформування, тобто за допомогою розробленого концептуального підходу формується пул сценаріїв. Пул сценаріїв доцільно формувати з використанням матричного підходу та штучних нейронних мереж на основі програми MATLAB та Neural Network Toolbox, що дасть змогу прогнозувати ключові індикатори та прослідкувати коливання інтенсивності впливу змінних. Після формування пулу сценаріїв необхідно здійснити відповідне стратегічне взаємоузгодження. Стратегічне взаємоузгодження забезпечує поєднання та органічну конфігурацію підсистем стратегічних рішень, бізнес-взаємодій, інформаційно-комунікаційних ланцюгів та організаційну поведінку

з компетенціями так, що вони формують єдине утворення, яке генерує синергійний ефект та сприяє досягненню стратегічної мети антикризового управління. Тобто стратегічне взаємоузгодження – це узгодження мети, завдань і засобів та інструментів їх досягнення між функціональними підсистемами та структурними одиницями агроформування шляхом вибору та фільтрації відповідних складових сценаріїв, які оптимально відповідають меті антикризового управління та особливостям функціонування агроформування й реаліям внутрішнього і зовнішнього середовища.

Після відповідного стратегічного взаємоузгодження слід перейти до розроблення заходів упровадження вибраного сценарію стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління в діяльність агроформування.

Використання технологій сценарного підходу сприяє встановленню гармонійних взаємодій між окремими структурними одиницями для виходу на нову якість стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення та:

сприяє мінімізації негативних наслідків організаційних перетворень;

забезпечує менеджмент масивом інформаційних даних, що слугують підґрунтям для ухвалення адекватних антикризових рішень;

дає змогу врахувати всі можливі ризики й загрози та визначити ефективні заходи;

дає змогу діяти швидко і рішуче та помітно скоротити час на реагування та адаптацію;

сприяє виявленню дисбалансів та інформаційної асиметрії, що деформують антикризове управління агроформуваннями;

допомагає агроформуванням керувати невизначеністю шляхом моделювання альтернатив;

дає змогу виявити гальмуючі внутрішні та зовнішні чинники;

забезпечує впровадження контрольних заходів щодо стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями;

сприяє виявленню внутрішніх і зовнішніх чинників погіршення антикризового управління агроформуваннями;

дає змогу розробити заходи щодо модернізації організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями;

забезпечує випереджальну динаміку організаційних змін;

сприяє формуванню програми гармонізації організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями;

дає змогу обґрунтувати та ухвалити стратегічні рішення антикризового управління агроформуваннями на якісно новому рівні;

сприяє ефективній діагностиці критичних чинників успіху;

забезпечує врахування індивідуальних особливостей функціонування кожного агрофор-

мування, що дає змогу здійснити сегментацію заходів на групи залежно від типу їх реакції на кризу та за рівнем результативності їхніх дій;

розширює горизонти можливостей агроформування;

сприяє децентралізації антикризового управління агроформуваннями,

дає змогу спрогнозувати наслідки майбутніх процесів та розпізнати основні напрями можливого розвитку подій;

сприяє чіткій сегментації заходів за часовими відтинками;

формує інформаційну платформу для розроблення прогнозів;

сприяє нарощенню взаємодій щодо посилення антикризової спроможності агроформування;

дає змогу здійснювати оцінку заходів відповідно до різних альтернатив;

допомагає усвідомленню персоналом корпоративних цінностей;

сприяє прогнозуванню можливих наслідків імплементації управлінських антикризових рішень та заходів.

Сценарії стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління слід уважати найбільш потужним інструментом виявлення стратегічних зон управління ризиками і використання можливостей для агроформувань.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У статті розглянуто змістове наповнення та уточнено сутнісні характеристики сценаріїв стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями, визначено мету, завдання й принципи їх розроблення, обґрунтовано складники та етапи розроблення, виявлено особливості та доведено необхідність стратегічного взаємо-

узгодження сценаріїв, окреслено переваги та практичну значущість використання сценарного підходу до стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями. Аргументовано, що використання технологій сценарного підходу є найбільш потужним інструментом виявлення стратегічних зон управління ризиками і використання можливостей для агроформувань, що сприяє встановленню гармонійних взаємодій між окремими структурними одиницями для виходу на нову якість стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення та дає змогу врахувати всі можливі ризики й загрози і визначити ефективні заходи; діяти швидко і рішуче та помітно скоротити час на реагування та адаптацію; сприяє виявленню дисбалансів та інформаційної асиметрії, що деформують антикризове управління агроформування; допомагає агроформуванням керувати невизначеністю шляхом моделювання альтернатив; дає змогу виявити гальмуючі внутрішні та зовнішні чинники; забезпечує випереджальну динаміку організаційних змін; дає змогу обґрунтувати та ухвалити стратегічні рішення антикризового управління агроформуваннями на якісно новому рівні; розширює горизонти можливостей агроформування; сприяє децентралізації антикризового управління агроформуваннями; дає змогу спрогнозувати наслідки майбутніх процесів та розпізнати основні напрями можливого розвитку подій; сприяє чіткій сегментації заходів за часовими відтинками; формує інформаційну платформу для розроблення прогнозів; забезпечує врахування індивідуальних особливостей функціонування кожного агроформування, що дає змогу здійснити сегментацію заходів на групи залежно від типу їх реакції на кризу та за рівнем результативності їхніх дій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Довгань Л., Каракай В., Артеменко Л. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
3. Калетнік Г.М., Ціхановська В.М., Ціхановська О.М. Менеджмент та маркетинг : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия / пер с англ. В.А. Приписнова. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
5. Правдюк Н.Л., Корпанюк Т.М. Фінансово-економічна діагностика сільськогосподарських підприємств : монографія. Вінниця : Едельвейс і К, 2014. 200 с.
6. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / пер. с англ. О. Медведь. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 448 с.
7. Свиридова С.С., Стойловська О.М. Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. С. 290–292.
8. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. С. 214–218.
9. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
10. Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: из прошлого в будущее. Москва : Дело и сервис, 2008. 208 с.
11. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 3(27). С. 109–112.

12. Hill Charles W.L. *Global business today*. University of Washington, 1998. 506 p.

13. Thompson A.A., Strickland A. *Strategic Management : Concept and Cases*. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.

#### REFERENCES:

1. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] / per. s angl. Moskva : Ekonomika, 519 p. (in Russian)

2. Dovgan L., Karakay V., Artemenko L. (2009) *Strategichne upravlinnya: navchalnyy posibnik* [Strategic Management: A Tutorial]. Kiiv: Tsentр uchbovoi literaturi, 440 p. (in Ukrainian)

3. Kaletnik G.M., Tsihanovska V.M., Tsihanovska O.M. (2011) *Menedjment ta marketing : navchalnyy posibnik* [Management and Marketing: A Tutorial]. Kiiv: „Hay-Tek Pres”, 580 p. (in Ukrainian)

4. Karlof B. (1991) *Delovaya strategiya* [Business strategy] / per s angl. V.A. Pripisnov. Moskva: Ekonomika, 239 p. (in Russian)

5. Pravdyuk N.L., Korpanyuk T.M. (2014) *Finansovo-ekonomichna diagnostika silskogospodarskih pidpriemstv: monografiya* [Financial and economic diagnostics of agricultural enterprises: monograph]. Vinnitsya: PP „Edelveys i K”, 2014. 200 p. (in Ukrainian)

6. Rumelt R. (2014) *Horoshaya strategiya, plohayaya strategiya. V chem otlichie i pochemu eto vajno* [Good strategy, bad strategy. What is the difference and why is it important] / per. s angl. O. Medved. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 448 p. (in Russian)

7. Sviridova S.S., Stoylovska O.M. (2011) Problemi strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom [Problems of strategic enterprise management]. *Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu*, no. 6, pp. 290–292. (in Ukrainian)

8. Telin S.V. (2010) Antikrizove upravlinnya yak zasib zapobigannya bankrutstvu pidpriemstv [Crisis management as a means of preventing bankruptcy of enterprises]. *Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu*, no. 5, pp. 214–218. (in Ukrainian)

9. Tridid O.M. (2002) *Organizatsiyno-ekonomichniy mehanizm strategichnogo rozvitku pidpriemstva : monografiya* [Organizational and economic mechanism of strategic enterprise development: monograph]. Harkiv: HDEU, 364 p. (in Ukrainian)

10. Uvarov V.V., Laptev A.A. (2008) *Strategicheskii menedjment: iz proshlogo v budushee* [Strategic Management: From the Past to the Future]. Moskva: Delo i servis, 208 p. (in Russian)

11. Hatser M.V. (2014) Strategiya rozvitku pidpriemstva v umovah nestabilnosti ekonomiki derjavi [The strategy of enterprise development in conditions of instability of the state economy]. *Zbirnik naukovih prats Tavriyskogo derjavnogo agrotehnologichnogo universitetu*, no. 3(27), pp. 109-112. (in Ukrainian)

12. Hill Charles W.L. (1998) *Global business today*. University of Washington, 506 p.

13. Thompson A. A. (1987) *Strickland A. Strategic Management : Concept and Cases*. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 568 p.

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-25>

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

### THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE TOURIST DESTINATION

**Кожухівська Р.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Уманський національний університет садівництва

**Kozhukhivska Raisa**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Uman National University of Horticulture

*У статті досліджено питання управління конкурентоздатністю туристичної дестинації. Установлено, що сьогодні індустрія туризму організована так, що одним з її основних елементів розвитку є туристична дестинація. Вказано, що туристичний потенціал українських територій є нереалізованим унаслідок низького рівня добробуту населення, завищених вартості та неналежної якості регіонального туристичного продукту, нерозвиненості туристичної інфраструктури, недосконалості механізмів державного регулювання і стимулювання розвитку туризму, відсутності реальних координації та взаємодії між суб'єктами у цій сфері. З'ясовано, що конкурентоздатність туристичного продукту є саме тією основною умовою, що розрізняє поняття «туристичний регіон» і «туристична дестинація». Запропоновано власне визначення терміна «туристична дестинація». Запропоновано інноваційні принципи положення щодо підвищення рівня конкурентоздатності туризму на рівні територій. Визначено складники формування управління конкурентоздатністю туристичної дестинації. Розроблено інфологію системи управління конкурентоздатністю туристичної дестинації.*

**Ключові слова:** туризм, дестинація, регіон, управління, конкурентоздатність.

*В статье исследованы вопросы управления конкурентоспособностью туристической дестинации. Установлено, что сегодня индустрия туризма организована так, что одним из ее основных элементов развития является туристическая дестинация. Указано, что туристический потенциал украинских территорий является нереализованным вследствие низкого уровня благосостояния населения, завышенной стоимости и ненадлежащего качества регионального туристического продукта, неразвитости туристической инфраструктуры, несовершенства механизмов государственного регулирования и стимулирования развития туризма, отсутствия реальной координации и взаимодействия между субъектами в этой сфере. Выяснено, что конкурентоспособность туристического продукта является именно тем основным условием, которое различает понятия «туристический регион» и «туристическая дестинация». Предложено собственное определение термина «туристическая дестинация». Представлены инновационные принципиальные предложения по повышению уровня конкурентоспособности туризма на уровне территорий. Определены составляющие формирования управления конкурентоспособностью туристической дестинации. Разработана инфология системы управления конкурентоспособностью туристической дестинации.*

**Ключевые слова:** туризм, дестинация, регион, управление, конкурентоспособность.

*The number of tourist destinations in the world is gradually increasing, prompting market players to competing fiercely and taking measures to improve the efficiency of managing their activities. The lack of competitiveness of tourism is now gains actualization in Ukraine. The regional market for the domestic and inbound tourism is particularly underdeveloped. Pointed disadvantages reflects on the low level of competitiveness of the regional tourism product. To solve these problems are necessary new approaches with the purpose to improve the management tools aimed at solving the problems of developing tourist destinations and enhancing their competitive advantages.*

*Recently there have been many scientific works, regardingly to the research of theoretical and methodical foundations of the development of tourist regions and destinations. But, in our opinion, the question of increasing the competitiveness of tourism activities under the current economic conditions are the least developed in theoretical and practical aspects. The issues of managing the competitiveness of a tourist destination is investigated in the article. It is established that today the tourism industry is organized in such the way so that one of its main elements of development is a tourist destination. It is pointed out that the tourism potential of the Ukrainian territories is unrealized due to the low level of welfare of the population, the overestimated value and quality of the regional tourism product, the underdeveloped tourist infrastructure, the imperfection of the mechanisms of state regulation and the promotion of tourism development, simultaneously with the lack of real coordination and interaction with these entities in this area. It is found that the competitiveness of a tourist product is the basic condition that distinguishes between the concept of «tourist region» and «tourist destination». The own definition of the term «tourist destination» is proposed. Innovative provisions are proposed to increase the level of competitiveness of tourism at the territorial level. The components of formation of competitiveness management of tourist destination are determined. The infology of the tourist destination competitiveness management system is developed.*

**Key words:** *tourism, destination, region, management, competitiveness.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Однією зі складових частин розвитку туризму сьогодні є туристична дестинація. Кількість туристичних дестинацій у світі поступово збільшується, спонукаючи учасників ринку до жорсткої конкуренції й ужиття заходів щодо підвищення ефективності управління своєю діяльністю. В Україні питання недостатнього рівня конкурентоздатності туризму нині набуває гострої актуалізації. Зокрема, є малорозвиненим регіональний ринок внутрішнього та в'їзного туризму. Указані процеси зумовлені як економічними, так і соціальними чинниками.

Туристичний потенціал українських територій є нереалізованим унаслідок низького рівня добробуту населення, завищеної вартості та неналежної якості регіонального туристичного продукту, нерозвиненості туристичної інфраструктури, недосконалості механізмів державного регулювання і стимулювання розвитку туризму, відсутності реальної координації та взаємодії між суб'єктами у цій сфері. Указані недоліки виражаються у низькому рівні конкурентоздатності регіонального туристичного продукту. Для вирішення даних проблем потрібні нові підходи до вдосконалення управлінського інструментарію, спрямованого на вирішення завдань розвитку туристичних дестинацій та підвищення їхніх конкурентних переваг. Беручи до уваги вказані аспекти, питання підвищення конкурентоздатності туристичних дестинацій потребують подальших досліджень та розвідок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Значний внесок у дослідження питань розвитку туризму, інноваційних принципів формування туристичних територій та процесів та підвищення ефективності управління туристичною індустрією зробили такі вчені: О. Любіцева [1], С. Медлік [3], А. Зорін [8], С. Пайк [5], Н. Парубок [13], Н. Петренко [13], С. Подзігун [13], О. Третьяков [1], І. Удовенко [13] та ін.

Серед дослідників питань, що стосуються проблем економіки та управління туризмом, ефективності та конкурентоздатності туристичної діяльності в сучасній економіці, особливу слід відзначити праці таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як: А. Безхлібна [12], А. Головчан [2], Л. Дядечко [10], М. Ламонт [6], Н. Лейпер [7], Д. Пірс [4], Т. Ткаченко [9].

Останнім часом з'явилося багато наукових праць, які стосуються дослідження теоретико-методичних основ розвитку туристичних регіонів та дестинацій. Але питання підвищення конкурентоздатності туристичної діяльності за існуючих умов господарювання, на нашу думку, є найменш розробленими у теоретичному та практичному аспектах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Аналіз представлених у науковій літературі дослідницько-популярних теорій і концепцій дав змогу всебічно оцінити проблему розвитку туризму на регіональному рівні і зробити висновок щодо недостатності вивчення питання прикладного характеру стосовно підвищення рівня конкурентоздатності туризму на рівні територій, а тому потребує проведення ґрунтовних досліджень у даному напрямі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у дослідженні питання формування інноваційної форми управління туристичною дестинацією та розробленні принципів положень щодо підвищення рівня конкурентоздатності туризму на рівні територій.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Туризм слід розглядати як відкриту соціально-економічну систему, на яку чинять вплив багато факторів. У структурі такої системи прямо або опосередковано беруть участь безліч підприємств та організацій, діяльність яких, як правило, залежить від діяльності усіх учасників системи. Разом із тим найбільш важливим складником обґрунтування розвитку туризму є наявність у регіоні (країні) туристичних ресурсів та інтересу у туристів до відвідування регіону. Сьогодні держа-



вою визнається важлива роль туристичної індустрії і стратегічної ролі туризму в соціально-економічному розвитку України та її регіонів [1, с. 4].

Згідно із Законом України «Про туризм», «туристична індустрія – сукупність суб'єктів підприємницької діяльності у сфері туризму (готелі та інші заклади розміщення, підприємства харчування, транспорту, об'єктів культури, відпочинку та розваг, спорту тощо), які забезпечують надання туристичних послуг» [2]. Однак із даного визначення не прослідковується розуміння чіткого взаємозв'язку між підприємствами, які є складниками туристичної системи регіону. На нашу думку, туристична індустрія регіону – це комплекс, до складу якого слід віднести всі наявні туристичні ресурси, інфраструктуру та її різновиди, продукцію (послуги і товари) підприємств регіону, які використовуються для організації туризму і задоволення потреб туристів.

Глибоке вивчення туристичних процесів, зокрема дослідження процесу оцінки економічної ефективності, прибутковості, соціальної спрямованості, правової забезпеченості тощо, передбачає розширення переліку елементів туристичної системи, дало розуміння того, що туристичну індустрію на регіональному рівні слід розуміти ширше. Тут, на нашу думку, слід використовувати поняття «туристична дестинація». Зокрема, С. Медлік трактує це поняття як «країни, регіони, міста та інші території, які приваблюють туристів, є головними місцями локалізації туристичної діяльності, потоків туристів та їхніх витрат; місця максимальної концентрації визначних туристичних пам'яток, засобів розміщення, харчування, розваг, інших послуг та економічного, соціального і фізичного впливу туризму» [3, с. 1155]. Д. Пірс трактує поняття «дестинація» з психологічного погляду як «місце, відвідування яке залишає у туристів різні враження, досвід і емоції» [4, с. 257]. С. Пайк розглядає дестинацію з економічного погляду як територію туристичного попиту і визначає її першочергове значення для розвитку туристичного бізнесу [5, с. 45].

Під час аналізу змісту терміна «туристична дестинація» необхідно розглядати його комплексно, як частину туристичної системи. На нашу думку, туристична дестинація – географічна територія, яка є привабливою для туристів завдяки наявності унікальних або специфічних туристично-рекреаційних ресурсів та відповідної інфраструктури, доведених до споживачів у вигляді готового туристичного продукту з метою задоволення їхніх найрізноманітніших потреб.

Сучасні уявлення про туристичну індустрію констатують обмеженість рекреаційно-географічного та соціально-географічного підходів до вивчення економічного аспекту господарського механізму функціонування туристичної дестинації на регіональному рівні [6, с. 89]. Принцип унікальності туристичних ресурсів указує на туристичні ресурси як на джерело конкурентних переваг на туристичному ринку за умови їх доступності та можливості їх відвідування шля-

хом отримання послуг (як основних, так і додаткових), що надаються у сфері туризму [7, с. 391]. При цьому чим вище рівень розвитку інфраструктури туристичної дестинації, тим вагомішим стає конкурентна перевага у вигляді рідкісного або унікального туристичного ресурсу.

Кількісний та якісний склад компонентів туристичної індустрії суттєво залежить від туристичних ресурсів дестинації, від їхньої специфіки, рекреаційного складника та можливості рекреаційно-туристичного навантаження [8, с. 75]. Напрями розвитку компонентів туристичної індустрії та їх паралельного розвитку або необхідність випереджаючого розвитку цих компонентів також визначаються складом і специфікою туристичних ресурсів дестинації [9, с. 57].

Ринкова економіка передбачає дослідження конкурентоздатності у будь-якій сфері діяльності незалежно від форми власності та масштабів діяльності [10, с. 58]. Конкурентоспроможна можна вважати туристичну дестинацію, яка здатна виробляти туристичні продукти, що користуються попитом на внутрішньому й зовнішньому ринках, і забезпечувати на цій основі економічне зростання та підвищення рівня добробуту місцевого населення.

Конкурентоздатність туристичного продукту – основна умова, що розрізняє поняття «туристичний регіон» і «туристична дестинація».

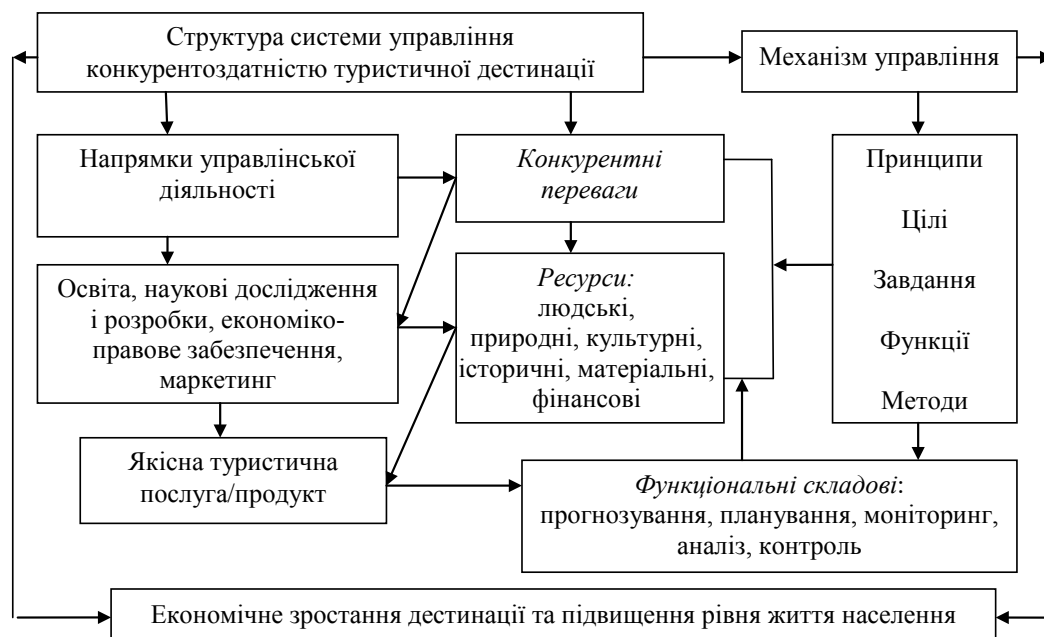
Основою системи управління конкурентоздатністю туристичної дестинації є якісний туристичний продукт, який є головною метою функціонування системи управління конкурентоздатністю туристичної дестинації, й усі управлінські рішення повинні оцінюватися з погляду їхнього впливу на даний показник [11, с. 158].

Конкурентоспроможний туристичний продукт за правильної комбінації чинників дає змогу перейти від підходу до розвитку туризму через пропозицію (туристичний регіон) до формування туристичного продукту через конкретного споживача, тобто формування попиту у дестинації [12, с. 16].

В основі формування управління конкурентоздатністю туристичної дестинації лежить модель інтеграції взаємопов'язаних функціональних блоків управлінської діяльності (освіта, наукові дослідження і розробки, економіко-правове забезпечення, маркетинг) у єдиний самостійний господарський процес (рис. 1), який створює конкурентні переваги дестинації за допомогою управлінських рішень, що приймаються.

Отже, управління конкурентоздатністю туристичної дестинації здійснюється за допомогою управління конкурентними перевагами, кожен функціональний блок якої робить свій внесок у його створення.

Механізм функціонування системи визначає місце кожного елемента системи, тобто задає її ієрархію. Механізм пропонованої системи (рис. 1) має складну структуру (принципи, цілі, завдання управління, функції, методи, компетенції, механізми), представлену взаємодією різних блоків.



**Рис. 1. Інфологія системи управління конкурентоздатністю туристичної дестинації**

*Джерело: складено автором*

Основним елементом інфологічної системи управління конкурентоздатністю дестинації (рис. 1) є механізм формування конкурентних переваг дестинації. Механізм, запропонованої нами системи управління конкурентоздатністю спрямований на максимальне зростання конкурентоздатності туристичного продукту і задоволення потреб населення за рахунок оптимізації структури розподілу туристичних ресурсів у дестинації відповідно до їх обсягу, структури та суспільних потреб. У механізмі виділено структурну взаємодію функціональних складників (прогнозування, планування, організації, моніторингу, аналізу та контролю), яке дає змогу вдосконалювати взаємозв'язок системних елементів за умови посилення позитивного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі формування туристичних дестинацій країни (регіону, міста), які володіють туристичними ресурсами, з'являється багато можливостей для соціально-економічного розвитку їхніх територій. Розвиток туризму дає змогу отримувати основний або додатковий прибуток у багатьох галузях та сферах людської діяльності [13, с. 303].

На нашу думку, система управління конкурентоздатністю туристичної дестинації повинна охоплювати різні ієрархічні рівні (зовнішнє та внутрішнє середовище дестинації, соціальні групи тощо) із застосуванням концептуальних підходів, що відображають характер внесення суб'єктів різних рівнів. Зокрема, управління конкурентоздатністю туристичної дестинації може посилюватися на основі формування і розвитку вторинних конкурентних переваг. Слід зауважити, що:

1. Вторинні конкурентні переваги дестинації формуються у результаті використання наявної туристичної інфраструктури, створеної громадськими інститутами та суб'єктами ділового середовища. При цьому у дестинації мінімізуються витрати на досягнення бажаної конкурентоздатності і робиться акцент на ефективності ресурсів, що використовуються для створення пріоритетних конкурентних переваг.

Усередині дестинації система управління (менеджменту) концентрується на раціональному використанні ресурсів дестинації, вдосконаленні забезпечення управління розвитком, що дає змогу максимально використовувати ресурси для підвищення якості туристичного продукту.

За умов використання такого підходу можливо забезпечити адаптацію туристичної дестинації до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність поточного функціонування, тобто підвищити конкурентоздатність туристичного продукту.

2. Вторинні конкурентні переваги, які необхідні для розвитку дестинації, генерують громадські інститути і суб'єкти ділового середовища на основі регіональних і міжрегіональних договірних взаємовідносин. Паралельно із цим формуються матеріальні та інтелектуальні ресурси, реалізуються стратегії розвитку. Даний підхід передбачає горизонтальну або вертикальну кооперацію з галузевими або регіональними партнерами для спільної господарської діяльності зі створення певної послуги або продукту, їх надання чи реалізації.

Дотримання та використання вказаних ключових положень підвищення управління конкурентоздатністю туристичної дестинації

сприятиме розвитку та реалізації туристичного потенціалу території, а також забезпечить фінансову та соціально-економічну стабільність населення регіонів України.

Зважаючи на проведені дослідження, перспектива подальших науково-теоретичних роз-

відок, на нашу думку, повинна бути спрямована на вивчення закордонного досвіду формування інноваційного механізму управління конкурентоздатністю туристичною дестинацією з метою його подальшого застосування для розвитку туризму в Україні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Любіцева О.О., Третяков О.В. Типізація дестинацій. *Географія та туризм*. 2012. Вип. 17. С. 3–9.
2. Закон України «Про туризм». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2004. № 13. Ст. 180. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1282-15> (дата звернення: 11.01.2020).
3. Medlik S. Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality. 3-d ed. *Elsevier Science*. 2003. P. 1155.
4. Pearce D. *Tourist Development*. 2nd ed. New York : Wiley, 1989.
5. Pike S. Destination Marketing An Integrated Marketing Communication Approach. *Elsevier's Science & Technology Rights Department in Oxford*. 2008.
6. Lamont M.J. Wheels of change: a model of whole tourism systems for independent bicycle tourist. *School of Tourism and Hospitality Management*. 2008. № 1. P. 88–96.
7. Leiper N. The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*. 1979. № 4. P. 390–407.
8. Зорин А.И. Концептуальное дидактическое проектирование туристических дестинацій. Москва : Советский спорт, 2012. 279 с.
9. Ткаченко Т.І. Територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 81. С. 56–64.
10. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
11. Головчан А.І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними. *Торгівля і ринок України*. 2009. Вип. 27. С. 157–161.
12. Безхлібна А.П. Еволюція сутності формування теоретичних основ конкурентоздатності регіону. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 14–19.
13. Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics / R. Kozhukhivska et al. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. № 14(3). P. 302–312. URL: <https://businessperspectives.org/component/zoo/methods-of-assessment-of-efficiency-of-creating-regional-innovative-clusters-for-dynamic-development-of-economics> (дата звернення: 12.01.2020).

#### REFERENCES:

1. Lyubiceva, O.O., Tretyakov, O.V. (2012). Tipizaciya destinacij [Typing of Destination]. *Geografiya ta turizm*, 17, 3–9.
2. Zakon Ukrayini «Pro turizm» (2004). Information of the Verkhovna Rada of Ukraine, [Law of Ukraine On Tourism]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1282-15> (accessed: 11.01.2020).
3. Medlik, S. (2003). Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality. *Elsevier Science*.
4. Pearce, D. (1989). *Tourist Development*. New York: Wiley.
5. Pike, S. (2008). Destination Marketing An Integrated Marketing Communication Approach. *Elsevier's Science & Technology Rights Department in Oxford*.
6. Lamont, M J. (2008). Wheels of change: a model of whole tourism systems for independent bicycle tourist. *School of Tourism and Hospitality Management*, 1, 88–96.
7. Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 4, 390–407.
8. Zorin, A.I. (2012). Konceptualnoe didakticheskoe proektirovanie turisticheskikh destinacij [Conceptual didactic design of tourist destinations]. *Moskva: Sovetskij sport*.
9. Tkachenko, T.I (2006). Territorialno sfokusovaniy rozvitok sub'yektiv turistichnogo biznesu [Territorially focused development of tourism business entities]. *Kultura narodov Prichernomor'ya*, 81, 56–64.
10. Dyadechko, L.P. (2007). Ekonomika turistichnogo biznesu [Economics of tourism business]. *Kyiv: Center for Educational Literature*.
11. Golovchan, A.I. (2009). Teoretiko-metodologichni pidhodi do viznachennya sutnosti turistichnih destinacij ta upravlinnya nimi [Theoretical and methodological approaches to the definition and management of tourist destinations]. *Torgivlya i rinoк Ukrayini*, 27, 157–161.
12. Bezhlubna, A.P. (2017). Evolyuciya sutnosti formuvannya teoretichnih osnov konkurentozdatnosti regionu [Evolution of essence of formation of theoretical bases of competitiveness of region]. *Business Inform*, 5, 14–19.
13. Kozhukhivska, R., Parubok, N., Petrenko, N., Podzihun, S., Udovenko, I. (2017). Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics, *Investment Management and Financial Innovations*, 14(3), 302–312. Available at: <https://businessperspectives.org/component/zoo/methods-of-assessment-of-efficiency-of-creating-regional-innovative-clusters-for-dynamic-development-of-economics> (accessed: 12.01.2020).

## ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ЕКОНОМІКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

### FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF REGIONS OF UKRAINE

**Нікітіна А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Щетініна С.Є.**

студентка,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Ткаченко А.С.**

студентка,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Nikitina Alina**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of International Economics and  
management of Foreign Economic Activity,  
Simon Kuznets Kharkiv National Economic University

**Shchetinina Svitlana**

Student,  
Simon Kuznets Kharkiv National Economic University

**Tkachenko Anastasia**

Student,  
Simon Kuznets Kharkiv National Economic University

*Статтю присвячено дослідженню особливостей розвитку та сучасного стану інвестиційної діяльності в Україні. Окреслено основні ризики, з якими зіштовхуються інвестори в процесі інвестиційної діяльності. Доведено, що потенційно Україна є інвестиційно привабливою країною, оскільки має доволі місткий ринок, великі запаси природних ресурсів, кваліфіковану і дешеву робочу силу, значний науково-технічний потенціал, наявність невикористаних виробничих потужностей, вигідне географічне положення. Установлено, що регіони України дійсно мають велику різницю за обсягами надходжень прямих іноземних інвестицій. Запропоновано напрями вдосконалення інвестиційної діяльності для активного залучення іноземних інвесторів в Україну. Під час наукового дослідження було встановлено, що за регіонами найбільше інвестицій надходить у м. Київ. Визначено основні проблеми, які впливають на розмір інвестицій у країну. Проаналізовано потенціал залучення інвестицій до України в розрізі привабливості для іноземних інвесторів.*

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційний клімат, динаміка, інвестиційна діяльність, іноземні інвестиції, привабливість.

*Статья посвящена исследованию особенностей развития и современного состояния инвестиционной деятельности в Украине. Определены основные риски, с которыми сталкиваются инвесторы в процессе инвестиционной деятельности. Доказано, что потенциально Украина является инвестиционно привлекательной страной, поскольку имеет емкий рынок, большие запасы природных ресурсов, квалифицированную и дешевую рабочую силу, значительный научно-технический потенциал, неиспользованные производственные мощности, выгодное географическое положение. Установлено, что регионы Украины действительно имеют большую разницу по объемам поступлений прямых иностранных инвестиций. Предложены направления совершенствования инвестиционной деятельности для активного привлечения иностранных инвесторов в Украину. Установлено, что по регионам больше всего инвестиций по-*

ступає в г. Киев. Определены основные проблемы, которые влияют на размер инвестиций в страну. Проанализирован потенциал привлечения инвестиций в Украину в разрезе привлекательности для иностранных инвесторов.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционный климат, динамика, инвестиционная деятельность, иностранные инвестиции, привлекательность.

The article is devoted to the peculiarities of the development and current state of investment activity in Ukraine. The main risks that investors face in the investment process are outlined. It is proved that potentially Ukraine is an attractive investment country because it has a large market, large reserves of natural resources, skilled and cheap labor, considerable scientific and technical potential, availability of unused production facilities, favorable geographical position. During the research it was found that the regions of Ukraine do make a big difference in the amount of FDI inflows. The investment climate in Ukraine has significantly deteriorated in recent years, despite the competitive advantages such as favorable geographical location, natural and climatic conditions, skilled labor, significant economic potential, etc. Directions of improvement of investment activity for active attraction of foreign investors in Ukraine are offered. It was found that by region the most investments were made in Kyiv. The main problems that affect the size of investment in the country are identified. The potential of Ukraine in terms of attractiveness for foreign investors is analyzed. The socio-economic crisis of 2014 has led to a worsening investment situation from abroad: unfavorable investment climate, lack of security guarantees for the investor, and high levels of risk have led to a sharp deterioration in investment performance across Ukraine and its regions, and across its regions to assert the necessity and immediate relevance of foreign investments to the economy of Ukraine. Potentially, Ukraine is an attractive investment country because it has a large market, large reserves of natural resources, skilled and cheap labor, considerable scientific and technical potential, unused production capacity, favorable geographical location, etc. The dynamics of foreign direct investment depends on both the investment attractiveness of the country as a whole and its individual regions. Although FDI is small, compared to the investment costs of Ukrainian enterprises, in the long term, given the improved investment climate and sound regional policy, their volume can increase significantly.

**Key words:** investments, investment climate, dynamics, investment activity, foreign investments, attractiveness.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У забезпеченні ефективної реалізації модернізаційних реформ в Україні суттєву роль відіграє інвестиційна діяльність. Динаміка інвестицій є фундаментальним параметром відтворювального процесу, що визначає можливість оновлення основного капіталу, проведення структурних реформ та формування базису стійкого довгострокового розвитку економіки. У сьогодишніх реаліях гострої нестачі внутрішніх фінансових ресурсів залучення іноземних інвестицій може забезпечити реалізацію модернізаційних перетворень. Соціально-економічна криза 2014 р. призвела до погіршення становища із залученням інвестицій з-за кордону: несприятливий інвестиційний клімат, відсутність гарантій безпеки для інвестора та високий ступінь ризику спричинили різке погіршення показників інвестиційної діяльності у цілому по Україні та за її регіонами, що дає змогу стверджувати про необхідність та негайне надходження іноземних інвестицій в економіку України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню різних аспектів залучення і використання іноземних інвестицій присвячено праці таких учених, як І. Бланк, Л. Борщ, О. Вовчак, Б. Губський, І. Лютий, Т. Майорова, А. Пересада, В. Федоренко та ін. При цьому увага науковців зосереджується на теоретичних і практичних аспектах іноземного інвестування України у цілому та її регіонів, питаннях формування сприятливого

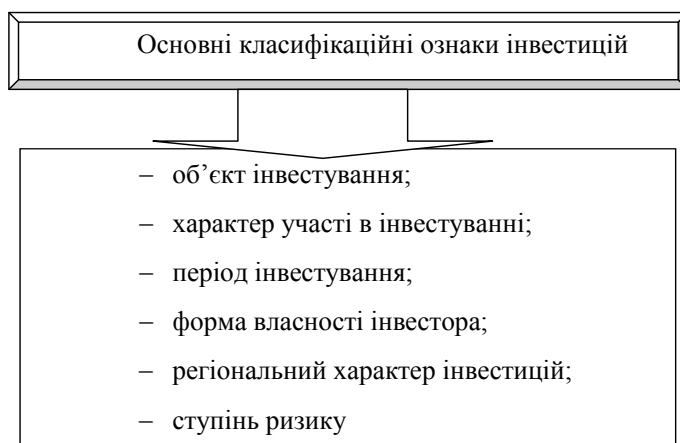
інвестиційного клімату, необхідності забезпечення інвестиційної безпеки тощо [1–5]. Проте в умовах євроінтеграції дослідження інвестиційних процесів не втрачають своєї актуальності.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження особливостей залучення іноземних інвестицій в Україну та визначення основних напрямів підвищення інвестиційної привабливості країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Завдяки залученню іноземних інвестицій виникають можливості для оновлення й модернізації виробництва, створення додаткових робочих місць, збільшення податкових надходжень та загального підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Загострення соціально-економічної кризи в Україні призвело до погіршення інвестиційного клімату та, як наслідок, зниження показників інвестиційної діяльності в країні, тому в сучасних умовах для поліпшення інвестиційної ситуації в країні необхідне реформування інвестиційної політики держави.

Основні класифікаційні ознаки інвестицій представлено на рис. 1.

Ключову роль у процесі акумулювання коштів та їх відтворення відіграють саме іноземні інвестиції. Цьому сприяють нерівномірність розвитку економік, політичне становище в країні, географічне розташування, зони скупчення продуктивних сил, розвиток інфраструктури, історичні передумови, диференціація прибутковості різних галузей у різних частинах світу та неоднорідний поділ праці.



**Рис. 1. Основні класифікаційні ознаки інвестицій**

Потенційно Україна є інвестиційно привабливою країною, оскільки має доволі місткий ринок, великі запаси природних ресурсів, кваліфіковану і дешеву робочу силу, значний науково-технічний потенціал, невикористані виробничі потужності, вигідне географічне положення тощо.

Структура іноземного інвестування за регіонами України характеризується традиційним залученням прямих інвестицій в економіку Київської, Дніпропетровської, Харківської, Одеської, Запорізької та інших областей.

Регіони України дійсно мають велику різницю за обсягами надходжень прямих іноземних інвестицій. При цьому додамо, що відміна в питомій вазі регіонів у загальному обсязі прямих іноземних інвестицій є досить значною. За обсягами залучення прямих іноземних інвестицій регіони України можна поділити на три групи. Так, у 2018 р. лідером щодо залучення прямих іноземних інвестицій залишався Київ – 51,7% від загального значення по Україні. Значна кількість іноземних інвестицій надійшла до Дніпропетровської, Харківської, Одеської областей. До цих регіонів надходить 48,3% усіх залучених прямих іноземних інвестицій. Це саме ті регіони, які вже є економічно розвинутими та найбільш привабливими для іноземних інвесторів. До регіонів-аутсайдерів можна віднести Тернопільську, Чернівецьку, Кіровоградську, Чернігівську області [5].

На підґрунті проведеного дослідження можна зробити висновок, що через непропорційний розподіл прямих іноземних інвестицій виникають проблеми через нерівномірний соціально-економічний розвиток регіонів країни, та подальші (подібні до теперішніх) розмахи варіацій інвестування все більш посилюватимуть розрив розвитку між регіонами.

Регіональна структура надходження прямих іноземних інвестицій демонструє поляризацію інвестицій, що свідчить про непропорційний розвиток регіонів країни. За допомогою аналізу варіаційного ряду за прямих іноземних інвестицій в Україну регіони можна розділити на три групи: від 0 до 10 000, від 10 000 до 20 000, від 40 000 до 50 000.

Регіони, які нині вже є економічно розвинутими, є й найбільш привабливими для іноземних інвесторів (табл. 1).

Аналіз статистичної інформації дав змогу встановити, що провідними сферами економічної діяльності за обсягами освоєння капітальних інвестицій у січні-червні 2018 р. залишаються: промисловість – 33,2%, будівництво – 13,9%, сільське, лісове та рибне господарство – 16,1%, інформація та телекомунікації – 5,0%, оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 7,7%, транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність – 7,7%, державне управління й оборона, обов’язкове соціальне страхування – 3,5% [3].

Територіально-галузевої розподіл інвестицій представлено на рис. 2.

Динаміка прямих іноземних інвестицій залежить як від інвестиційної привабливості країни у цілому, так і окремих її регіонів. Хоча обсяги прямих іноземних інвестицій є незначними порівняно з інвестиційними коштами українських підприємств, у перспективі за умови поліпшення інвестиційного клімату та продуманої регіональної політики їх обсяг може значно зрости.

Уважаємо доцільним зазначити, що для залучення іноземного капіталу варто посилювати переваги та можливості країни, створюючи при цьому відповідний інвестиційний клімат. Існують чинники, які будуть як стимулювати, так і дестимулювати формування інвестиційного клімату в

Таблиця 1

**Регіональні особливості інвестиційної привабливості**

Регіон	Області	Інвестиційні характеристики
Захід	Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька, Хмельницька	Середній рівень інвестиційної привабливості, середній рівень прямих інвестицій на жителя
Центр	Вінницька, Житомирська, Київська, Кіровоградська, Полтавська, Сумська, Чернігівська, Черкаська	Рівень інвестиційної привабливості вище середнього, середній рівень прямих інвестицій, рівень зростання економіки вище середнього
Схід	Дніпропетровська, Запорізька, Луганська, Харківська	Лідери рейтингу інвестиційної привабливості, високий рівень зростання економіки
Південь	Миколаївська, Одеська, Херсонська	Високий рівень інвестиційної привабливості, середній рівень зростання економіки

сільське господарство	• у Київській, Львівській, Івано-Франківській, Дніпропетровській, м. Києві, Харківській, Вінницькій областях
добувна промисловість	• У Дніпропетровській, Полтавській областях
обробна промисловість	• У Дніпропетровській, Київській, Запорізькій областях та Києві
будівництво	• У м. Київ, Одеській, Дніпропетровській, Київській областях
торгівля	• в Києві та Київській, Дніпропетровській, Одеській областях;
готельно-ресторанний бізнес	• Київ
транспортна сфера	• Київ, Одеська, Донецька області; фінансова діяльність – Київ, Харківська, Львівська області

Рис. 2. Територіально-галузевий розподіл інвестицій в економіку регіонів України

країні. Основні фактори-стимулятори, які приваблюють іноземні інвестиції в країну, представлено на рис. 3 [2].

Проте найголовніший дестимуляційним чинником є інвестиційний ризик – це загроза або ймовірність повного чи часткового недосягнення запланованих цілей інвестування, таких як прибуток або соціальний ефект, й отримання грошових збитків.

Необхідно зауважити, що інвестиційний ризик не тільки спричиняє виникнення збитків, а й може вказувати на ймовірність появи потенційних прибутків. Однак, як показує практика, зазвичай інвестиційні ризики виступають джерелом утрат, а не додаткових прибутків, тому інвестори повинні володіти розгорнутою інформацією про всі ймовірні види інвестиційних ризиків, які можуть виникати та мати негативний вплив на їхнє фінансове становище.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, дослідження інвестиційної діяльності в регіонах України дає змогу зробити такі висновки.

По-перше, інвестиційний клімат в Україні впродовж останніх років значно

погіршився, незважаючи на наявність конкурентних переваг, таких як вигідне географічне розташування, природно-кліматичні умови, кваліфікована робоча сила, значний потенціал економіки та ін.

По-друге, інвестиційні процеси в Україні характеризуються відсутністю стабільності: після приросту іноземних інвестицій майже

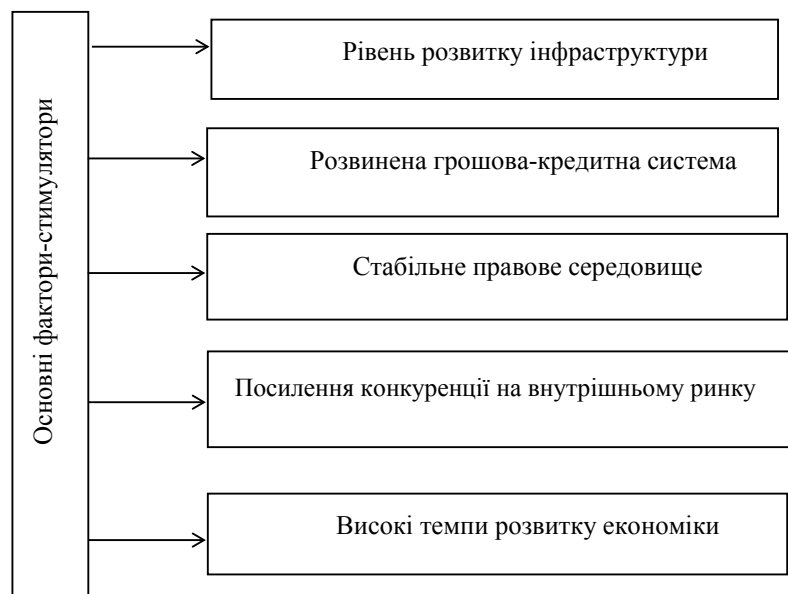


Рис. 3. Основні фактори-стимулятори

в усіх регіонах їх обсяги починаючи з 2014 р. почали скорочуватися. При цьому темпи щорічного приросту були відносно невисокими. Згодом обсяг капітальних інвестицій протягом 2015–2018 рр. збільшився на 145,1 млрд дол. США, або на 35,2%. Найбільший обсяг спостерігається у 2018 р., а саме 412,8 млрд дол. США.

По-третє, у розподілі інвестицій за регіонами країни зберігається надмірна диференціація. Інвестиції переважно сконцентровано в економічно розвинутих регіонах, де є можливість швидкої окупності таких вкладень. Усе це не сприяє рівномірному соціально-економічному розвитку країни та посилює подальше зростання регіональних диспропорцій.

По-четверте, основними причинами недостатньої інвестиційної активності в регіонах України є складний процес входження іноземних інвестицій у країну, незацікавленість місцевих органів влади в окремих регіонах у швидкому і безперешкодному проходженні дозвільних документів, що супроводжують реалізацію інвестиційного проєкту, а також військовий конфлікт на Сході України.

По-п'яте, із кожним роком відбувається все більша диференціація регіонів та видів економічної діяльності за кількістю залучених інвестицій. Це призводить до бурхливого розвитку одних регіонів та видів діяльності і занепаду інших.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонов В.Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні. *Регіональна економіка*. 2010. № 3. С. 85–94.
2. Денисенко М.П. Роль іноземних інвестицій у трансформаційній економіці. *Проблеми науки*. 2003. № 1. С. 27–29.
3. Козаченко Г.В. Управління інвестиціями на підприємстві. Київ : Лібра, 2004. 133 с.
4. Кравців В.С., Мельник М.І., Антонов В.Б. Залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України: проблеми та політика активізації : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2011. С. 22–23.

#### REFERENCES:

1. Antonov V.B. (2010) *Assessment of the Effectiveness of Structural Transformations of Foreign Direct Investment Attraction in Ukraine* [Assessment of the Effectiveness of Structural Transformations of Foreign Direct Investment Attraction in Ukraine]. *Regional Economics*, vol. 3, pp. 85–94.
1. Denisenko M.P. (2003) *The role of foreign investment in a transformational economy* [The role of foreign investment in a transformational economy]. *Problems of Science*, vol. 1, pp. 27–29.
2. Kozachenko G.V., Antipov O.M., Lyashchenko O.M. (2004) *Investment management at the enterprise* [Investment management at the enterprise]. Kiev: Libra. (In Ukrainian)
3. Kravtsov V.S., Melnyk M.I., Antonov V.B. (2011) *Attracting Foreign Direct Investment into the Ukrainian Economy: Problems and Activation Policy: Monograph* [Attracting Foreign Direct Investment into the Ukrainian Economy: Problems and Activation Policy: Monograph]. Lviv: IRS NAS of Ukraine. (In Ukrainian)



## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.34:005.932(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-27>

### ОПТИМІЗАЦІЯ ШЛЯХІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

### OPTIMIZATION OF WAYS FOR SELECTION OF LOGISTICS COMPANIES 'PERSONNEL IN UKRAINE

**Петровська О.М.**

кандидат політичних наук,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Одеський національний економічний університет

**Бендіак А.В.**

магістр,  
Одеський національний економічний університет

**Petrovskaya Oksana**

candidate of political science  
Associate Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics  
Odessa National Economic University

**Bendiak Anna**

master,  
Odessa National Economic University

*Ефективна транспортна і торговельна логістика є ключовими для розвитку конкурентоспроможності країн на світовому ринку. Для України логістика особливо важлива, оскільки міжнародна торгівля становить значну частину ВВП. Розташування України на перетині магістральних транспортних шляхів з Європи до Азії та від скандинавських держав до регіону Середземномор'я створює унікальні можливості для розвитку послуг у сфері транзиту. Слід зазначити, що Україна є світовим постачальником харчових продуктів та провідним експортером сільськогосподарської продукції, відіграючи важливу роль у забезпеченні безпеки продуктів харчування у світі. Незважаючи на важливість та потенціал у сфері логістичних послуг, транспортні потужності в Україні є нижчими від стандартів. Через це питання підбору персоналу у логістичні компанії є актуальною темою для розгляду. У статті розглянуто методи оптимізації підбору персоналу у логістичні компанії, структуру персоналу та загальні критерії підбору співробітників у сфері логістики.*

**Ключові слова:** логістика, підбір персоналу, структура персоналу, мотивація.

*Эффективная транспортная и торговая логистика являются ключевыми для развития конкурентоспособности стран на мировом рынке. Для Украины логистика особенно важна, так как международная торговля составляет значительную часть ВВП. Расположение Украины на пересечении магистральных транспортных путей из Европы в Азию и от скандинавских государств в регион Средиземноморья создает уникальные возможности для развития услуг в сфере транзита. Следует отметить, что Украина является мировым поставщиком пищевых продуктов и ведущим экспортером сельскохозяйственной продукции, играя важную роль в обеспечении безопасности продуктов питания в мире. Несмотря на важность и потенциал в сфере логистических услуг, транспортные мощности в Украине ниже стандартов, поэтому вопрос подбора персонала в логистические компании является актуальной темой для рассмотрения. В статье рассмотрены методы оптимизации подбора персонала в логистические компании, структура персонала и общие критерии подбора сотрудников в сфере логистики.*

**Ключевые слова:** логистика, подбор персонала, структура персонала, мотивация.

*Efficient transport and trade logistics are key to developing countries' competitiveness in the global market. Logistics is especially important for Ukraine, since international trade makes up a significant part of GDP. The location of Ukraine at the intersection of the main transport routes from Europe to Asia and from the Scandinavian states to the Mediterranean region creates unique opportunities for the development of transit services. It should be noted that Ukraine is a global supplier of food products and a leading exporter of agricultural products, playing an important role in ensuring food safety in the world. Despite the importance and potential in the field of logistics services, transport capacities in Ukraine are below standards. As you know, the basis for the success of all sectors of the economy, including the logistics sector, are qualified specialists. To date, representatives of the logistics business have noted a lack of professional personnel in logistics and supply chain management. With the formation of global logistics systems and multimodal transport and logistics centers, the logistics component is becoming a competitive advantage for many market participants. Undoubtedly, Ukraine has a significant transit potential, and the volume of electronic commerce is increasing annually, which leads to the growth of the international market of logistics services. The lack of qualified specialists in the field of logistics is one of the factors that influence the position of countries in the ranking according to the LPI indicator, which reflects the quality of the provision of customs services, trade and transport infrastructure, the process of organizing international deliveries, the quality of logistics services and the competence of staff, as well as the ability to track cargo and timely delivery of goods to the destination. Therefore, the issue of recruiting personnel for logistics companies is an urgent topic for consideration. The article discusses methods for optimizing the selection of personnel in logistics companies. The personnel structure and general criteria that are put forward for the selection of employees in the field of logistics.*

**Key words:** logistics, recruitment, staff structure, motivation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний стан логістики в Україні характеризується низкою суперечливих моментів, тоді як досвід промислово розвинених зарубіжних країн показує, що логістиці належить стратегічно важлива роль у сучасному бізнесі. Для того щоб досягти успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках, усередині компанії необхідно мати налагоджену кадрову структуру, яка буде складатися зі спеціалістів. Але, на жаль, у сфері логістики катастрофічно не вистачає дипломованих логістичних кадрів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню проблем професійного навчання у сфері логістики присвячено праці таких науковців, як С.М. Братановський, Т. Мельник, А.І. Наумов, О.С. Гордієнко, І.В. Токмакова.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є узагальнення критеріїв підбору персоналу, який працює у логістичних компаніях, щодо професійних та особистих вимог, виявлення шляхів оптимізації управління компаніями у сфері логістики завдяки підбору кваліфікованого персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Перш ніж перейти до структури персоналу логістичної компанії, потрібно дати визначення терміна «логіст».

• Логіст – це виконавець, керівник матеріального потоку на рівні виконання окремих операцій транспортного підприємства або їх певного комплексу, які забезпечують ефективно і раціонально переміщення даного матеріального потоку в конкретному часовому інтервалі від вихідної позиції до кінцевого місця споживання або до проміжного місця дислокації.

• Логіст – це професійний скнара: він думає не про те, як заробити, а про те, як заощадити. Тільки логістики можуть організувати такий шлях товару від виробника до споживача, який би дав мінімум витрат [1].

• Логіст – це людина, яка продумує способи й маршрути перевезення – від упаковки, навантаження на складі до передачі замовнику. Він організовує особливе транспортування для небезпечних або швидкопсувних вантажів. Логіст складає найвигіднішу схему транспортування і передбачає ще кілька варіантів, якщо щось піде не за планом [2].

Узагальнюючи вищенаведені визначення, ми дійшли висновку, що більш конкретним є визначення, що розкриває поняття сучасного логіста в Україні як людину, яка є виконавцем, керівником матеріальних потоків на рівні виконання окремих операцій транспортного підприємства або їх певного комплексу, які забезпечують ефективно і раціонально переміщення даного матеріального потоку в конкретному часовому інтервалі від вихідної позиції до кінцевого місця споживання або до проміжного місця дислокації.

Головною метою діяльності логіста є за будь-яких умов і ситуацій надавати своєчасний точний прорахунок та економічне обґрунтування доцільності й ефективності прийнятих ним логістичних рішень щодо управління матеріальними потоками у конкретному часовому інтервалі для забезпечення мінімуму сукупних витрат, високої якості сервісу та інтегрованої взаємодії всіх елементів логістичної системи, включаючи логістичних партнерів по бізнесу.

У силу необхідності здійснення відділом логістики різних специфічних функцій для великих відділів доцільний поділ відділу на робочі групи. Найпростіший і найпоширеніший приклад поділу з функціонал наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Функції відділів логістичних компаній**

Назва відділу	Функції відділу
Відділ закупівель	1. Управління та контроль складської діяльності, зокрема забезпечення транспортом, обладнанням, матеріалами для упакування, спецодягом і оргтехнікою. 2. Менеджмент поставок і зберігання запасів матеріалів, сировини та комплектуючих. 3. Управління закупівлями імпортованих товарів і сировини, їх митне оформлення. 4. Менеджмент закупівель і запасів для здійснення робіт на сторонніх виробничих потужностях.
Виробнича логістика	Складання планів для виробництва і контроль їх виконання, складання планів і здійснення закупівель, необхідних для виробництва (сировини, матеріалів і т. д.) Координація процесу виробництва.
Відділ управління запасами і асортиментом	Займається аналітичною діяльністю й на її основі управляє запасами і асортиментом товарів, вироблених на підприємстві.
Відділ контролю над поставками готового товару	1. Прийом і оформлення замовлень. 2. Територіальний менеджмент складу і контроль над транспортуванням товарів кінцевим або проміжним споживачем. 3. Здійснення контролю над розподільною діяльністю і складами. 4. Аудит якості роботи сервісної служби і партнерських відносин.

Джерело: складено на основі [3]

Структурна організація відділу логістики на підприємстві залежить від специфіки і масштабів діяльності підприємства, однак у загальному вигляді включає в себе такі елементи:

1. **Керівник відділу логістики.** Директорів та начальників може бути декілька, при цьому кожен буде керувати підрозділами, впливати на стратегію діяльності підприємства, що відповідає функціоналу логістичної діяльності.

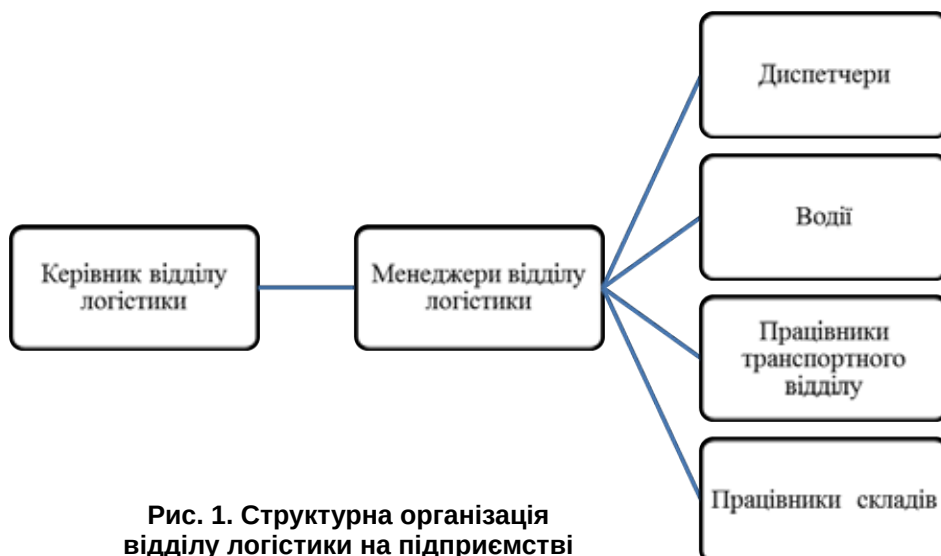
2. **Менеджери.** Менеджерів відділу логістики можна розділити на дві ланки. Логісти-системники розробляють маршрути руху і системи зберігання так, щоб забезпечити мінімізацію витрат. Логісти-користувачі вирішують оперативні завдання і керують самим використанням розроблених логістами-системниками систем і маршрутів.

3. **Диспетчери, водії і працівники транспортного відділу і складів** виступають

наступним елементом відділу логістики. Ця частина структури відділу логістики здійснює безпосереднє здійснення діяльності, тобто співробітники проводять прийом матеріалів і сировини, їх відвантаження і доставляють продукцію проміжним або кінцевим споживачам.

**Начальник відділу логістики** виконує обов'язки керівника транспортного відділу. Він здійснює також загальний менеджмент, контролює виконання і визначає оптимальність схем маршрутів.

**Співробітники середньої ланки.** Середній рівень фахівців відділу логістики проводить аналітичну діяльність із метою визначення оптимальних маршрутів. Також вони зайняті організацією і менеджментом процесів логістики на складі та в інших частинах відділу логістики. Ця ланка структури відділу готує нові системи і



**Рис. 1. Структурна організація відділу логістики на підприємстві**



**Рис. 2. Ієрархія досвіду роботи для працівників логістичних компаній**

Джерело: складено на основі [4]

маршрути й передає на узгодження начальнику відділу логістики.

**Привідний менеджер відділу логістики.** Цей фахівець відділу логістики складає плани закупівель і продажів, зберігаючи безперервність процесу виробництва. Завдання ведучого менеджера включають у себе аналітику продажів, ведення цінової політики компанії і складання звітів із діяльності та проведених аналізів.

**Диспетчери транспортного цеху.** Вони ведуть оперативну діяльність із роботи транспорту, облік робочого часу водіїв, готують документи для перевезення вантажів.

**Групи реалізації окремих проєктів логістики.** Групи створюються для здійснення окремих проєктів [3].

Логіст – це чудовий адміністратор, він повинен завжди знати, де знаходиться вантаж у кожен момент часу. У його роботі вирішальне значення мають досвід та особисті якості. Переважно він діє за інструкцією, але в разі порушення робочого процесу (зрив термінів, поломка транспорту, недобросовісна робота постачальників або співробітників) логіст повинен швидко знайти вихід із ситуації, і в цьому йому допомагає досвід.

Для оптимізації шляхів підбору персоналу необхідно чітко розуміти, якими якостями, як особистими, так і професійними, має володіти кандидат. Пропонуємо скласти портрет ідеального кандидата, який містить перелік вимог до знань, навичок, кваліфікації кандидата, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків. Авжеж, під час розгляду початкових позицій (водій, диспетчер і т. д.) не обов'язково відповідати абсолютно всім вимогам, які приве-



**Рис. 3. Знання, якими необхідно володіти працівникам логістичних компаній**

Джерело: складено на основі [4]



Бути успішним фахівцем у сфері логістики допоможуть хороші знання комп'ютера і відповідних обчислювальних пакетів, здатність визначати проблему з погляду системного підходу. Для доброї кар'єри логістика вельми корисна серйозна фінансова й економічна підготовка. Ці знання дадуть йому змогу оцінювати проекти і розміщувати ресурси. Логісту

надзвичайно важливо розуміти процеси прогнозування продажів (збуту) і методи обробки статистичних даних, розуміти процес управління запасами. Знання перевезень є корисними для будь-якого менеджера. На додаток до технічних навичок за фахом дуже важливі знання системного аналізу, фінансів, економіки та маркетингу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управління ланцюгом постачань / Г.І. Нечаєв та ін. Луганськ : Ноулідж, 2009. 160 с.
2. Биккулова О. Профессия логист. Кто играет в машинки во взрослом возрасте. ЦТР «Гуманитарные технологии» : вебсайт. URL: <https://proforientator.ru/publications/articles/professiya-logist-kto-igraet-v-mashinki-vo-vzrosлом-vo-zraste.html> (дата звернення: 10.12.2019).
3. Отдел логистики: 17 правил грамотной организации. Генеральный директор : вебсайт. URL: <https://www.gd.ru/articles/9015-otdel-logistiki> (дата звернення: 10.12.2019).
4. Сорокина Р. Составляем резюме : директор по логистике. Bosshunt : вебсайт. URL: <https://bosshunt.ru/sostavlyaem-rezjume-direktor-po-logistike/> (дата звернення: 10.12.2019).
5. Павлова Е. Как построить систему мотивации сотрудников отдела логистики. Логистик & система. 2017. URL: <http://nta.com.ua/blog/383-kak-postroit-sistemu-motivatsii-sotrudnikov-otdela-logistiki/> (дата звернення: 10.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Upravlinnja lancjughom postachanj Gh.I. Nechajev ta in. Lughansjk: Noulidzh, 2009. 160 p.
2. Oljgha Bykkulova. Professyja loghyst. Kto yghraet v mashynky vo vzrosлом vozraste. CTD Ghumanytarnye tekhnologhyy : web-sait. URL: <https://proforientator.ru/publications/articles/professiya-logist-kto-igraet-v-mashinki-vo-vzrosлом-vo-zraste.html> (accessed 10 December 2019).
3. Otdel loghystyky : 17 pravyl ghramotnoj orghanyzacyu. Ghenaljnij dyrektor : web-sait. URL: <https://www.gd.ru/articles/9015-otdel-logistiki> (accessed 10 December 2019).
4. Raysa Sorokyna. Sostavljaem rezjume : dyrektor po loghystyke. Bosshunt: web-sait. URL: <https://bosshunt.ru/sostavlyaem-rezjume-direktor-po-logistike/> (accessed 10 December 2019).
5. Elena Pavlova. Kak postroytj systemu motyvacyu sotrudnykov otdela loghystyky. Loghystyk & systema. 2017. URL: <http://nta.com.ua/blog/383-kak-postroit-sistemu-motivatsii-sotrudnikov-otdela-logistiki/> (accessed 10 December 2019).

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

### CURRENT SOCIAL POLICY ISSUES IN UKRAINE

**Тернопільська В.І.**

доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри теорії та технології соціальної роботи,  
Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова

**Бакуліна О.С.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва, фінансів та оподаткування,  
Житомирська філія Університету державної фіскальної служби України

**Ternopilka Valentina**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Theory and Technology of Social Work  
National Pedagogical Drahomanov University

**Bakulina Oksana**

Ph.D., Associate Professor  
of Department of entrepreneurship, finance and taxation,  
University of the State Fiscal Service of Ukraine (Zhytomyr branch)

*У статті розглянуто сутність категорії «соціальна політика», її теоретичні аспекти, три її рівні: державний, регіональний, місцевий. Обґрунтовано необхідність її розвитку в Україні. Розглянуто функції соціальної політики: забезпечення соціальної стійкості та соціальної безпеки суспільства; забезпечення суспільством і державою необхідного й достатнього рівня соціальної захищеності населення. Зазначено, що основними цілями соціального розвитку має бути: забезпечення стійкості та здатності уразливих груп населення протистояти різкому зниженню добробуту в результаті різних шоків; справедливість для малозабезпечених верств населення через захист від бідності та надання рівних можливостей; можливість для всіх через розвиток людського капіталу та підбір більш продуктивної зайнятості.*

**Ключові слова:** держава, соціальна політика, соціальна стійкість, соціальна безпека, соціальна захищеність.

*В статье рассмотрена сущность категории «социальная политика», ее теоретические аспекты, три ее уровня: федеральный, региональный, местный. Обоснована необходимость ее развития в Украине. Рассмотрены функции социальной политики: обеспечение социальной устойчивости и социальной безопасности общества; обеспечение обществом и государством необходимого и достаточного уровня социальной защищенности населения. Отмечено, что основными целями социального развития должны быть: обеспечение устойчивости и способности уязвимых групп населения противостоять резкому снижению благосостояния в результате различных шоков; справедливость для малообеспеченных слоев населения через защиту от бедности и предоставление равных возможностей; возможности для всех через развитие человеческого капитала и подбор более продуктивной занятости.*

**Ключевые слова:** государство, социальная политика, социальная устойчивость, социальная безопасность, социальная защищенность.

*The article deals with theoretical and methodological aspects of the formation and functioning of a successful social policy of the state. The essence of the category "social policy" in modern science is investigated. Social policy is defined as a specific activity of the state aimed at identifying, meeting and matching the needs and interests of citizens, social groups, territorial communities and promoting social stability in society. The structure of social policy, which includes three levels: state, regional, local, are outlined. Social policy is defined as a specific activity of the state aimed at identifying, meeting and matching the needs and interests of citizens, social groups, territorial communities and support of social stability in society. The functions of social policy are considered: ensuring social stability and social security of society; providing the society and the state with the necessary and sufficient level of*

*social protection of the population. The main goals of social development are outlined: ensuring the resilience and ability of vulnerable groups to withstand the dramatic decline in well-being as a result of various shocks; ensuring justice for the poor through the protection of poverty and equal opportunities; providing opportunities for all through the development of human capital for children and adults, and for more productive employment for men and women. The volume of state expenditures on social protection and social security is analyzed. It has been established that, despite the positive dynamics in increasing the expenditures from the consolidated budget for social protection and social security, the existing system needs to be radically changed and improved. Achieving these goals requires a concerted effort by public and private actors across many sectors, including the development of the social services market. The main problems related to the formation of social policy of Ukraine as the basis of social development of the population are identified. The latter testifies to the need for effective social policy, which will ensure not only a high standard of living, social standards and guarantee social protection of the population, but also the foundation of social development.*

**Key words:** state, social policy, social stability, social security, social protection.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Формування соціально орієнтованої економіки, реалізація права кожного громадянина вільно брати участь у всіх сферах соціально-економічного, трудового, духовного життя суспільства, гарантування його соціальної безпеки забезпечуються завдяки функціонуванню успішної соціальної політики держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання соціальної політики та її ефективного функціонування розглядалися у працях А. Александрової, О. Бакуліної, Н. Борецької, Я. Жаліла, М. Кравченко, Е. Лібанової, О. Макарової, А. Новікової, В. Роїк, П. Спікер, В. Скуратівського, І. Хендшель, В. Якимець та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на наявність наукових досліджень у сфері соціальної політики, на науковому рівні в Україні таких досліджень небагато. З огляду на це, постає необхідність у систематизації наукових та практичних знань щодо формування соціально орієнтованої соціальної політики в Україні та визначення основних актуальних проблем соціальної політики.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження сутності соціальної політики, її теоретичних аспектів, аналіз чинників, що впливають на її розвиток, та визначення перспективних напрямів розвитку соціальної політики в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Соціальну політику визначаємо як специфічну діяльність держави, спрямовану на виявлення, задоволення та узгодження потреб та інтересів громадян, соціальних груп, територіальних громад та підтримку соціальної стабільності в суспільстві. З огляду на це, необхідно провадити активну соціальну політику держави, яка сприяє формуванню економічної незалежності людини, всебічному розкриттю, самореалізації її сутнісних сил, творчого потенціалу, постійній підтримці потенційно активних

членів суспільства, відповідним умовам для їхньої праці, повсякденній діяльності та забезпеченню належного рівня життя тих, хто через непрацездатність чи інші життєві обставини не має достатніх засобів до існування.

Соціальну політику у вузькому сенсі слід розглядати в контексті соціального адміністрування. Держава надає комплекс заходів населенню в напрямках зайнятості та соціального захисту, охорони здоров'я й освіти.

Соціальна політика як система управлінських, регулятивних, саморегулятивних способів і форм діяльності суб'єктів, сукупність принципів, рішень і дій, які втілюються у соціальних програмах і соціальній практиці з метою задоволення соціальних потреб, збалансування соціальних інтересів людини, соціальних груп суспільства, досягнення соціальних цілей, вирішення соціальних завдань, формування соціальних цінностей окреслюється вченими у широкому сенсі [5].

Однією з головних функцій соціальної політики є забезпечення соціальної стійкості та соціальної безпеки суспільства. Соціальна структура повинна бути стійкою та динамічною, нести в собі перспективу та потенціал якісного відновлення шляхом прогресивних реформ.

Забезпечення суспільством і державою необхідного й достатнього рівня соціальної захищеності як населення загалом, так і кожної його соціальної групи та кожного індивіда є важливою функцією соціальної політики. Зокрема, у Конституції України зазначається про право кожного громадянина держави бути соціально захищеним. Слід зазначити, що основними цілями соціального захисту має бути: забезпечення стійкості та здатності уразливих груп населення протистояти різкому зниженню добробуту в результаті різних шоків; справедливість для малозабезпечених верств населення через захист від бідності та надання рівних можливостей; можливість для всіх через розвиток людського капіталу та підбір для більш продуктивної зайнятості. З огляду на це, для досягнення означених цілей необхідні спільні зусилля державних та приватних суб'єктів, розвиток ринку соціальних послуг.



Таблиця 1

**Обсяги державних витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення населення України**

Показники Роки Відхилення 2018р. (+/-) до

	2010	2015	2016	2017	2018	2010 р.	2015 р.
Сума видатків із зведеного бюджету, млрд грн	104,5	176,3	258,3	285,8	309,4	204,9	133,1
у % до загальних видатків зведеного бюджету	27,7	25,9	30,9	27,0	24,7	-	-
у % до валового внутрішнього продукту	9,3	8,9	10,8	9,6	8,7	-	-

Про позитивну динаміку розвитку свідчить тенденція зростання державних витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення населення (табл. 1) [6].

У 2018 р. обсяг державних витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення населення України збільшився на 204,9 млрд грн, або на 196,1%, порівняно з 2010 р. та на 133,1 млрд грн, або на 75,5%, порівняно з 2015 р. Питома вага видатків зі зведеного бюджету в 2018 р. становила 8,7% ВВП. Разом із тим для більшої частини населення характерні бідність та низький рівень матеріального стану. З огляду на це, існуюча система соціального захисту населення потребує суттєвого вдосконалення.

Особливо суттєвим є те, що питання фінансування розвитку освіти, охорони здоров'я, культури, житлово-комунального господарства і побутового обслуговування населення переважно повинні вирішуватися на трьох рівнях (державному, регіональному, місцевому), які перебувають у безперервній взаємодії, взаємозумовлені й становлять нерозривну єдність. Соціальну політику, яка вже на етапі формування являє собою тристоронній процес розроблення взаємно погоджених принципів вирішення соціальних проблем, називають триєдиною соціальною політикою. Під цілісністю трирівневої системи ми маємо на увазі не просто суму складників структур або ж перенесення властивостей кожного складника в єдине ціле, а інтегральну структуру, що складається з частин, які знаходяться у нерозривній єдності і становлять єдність. Сполучення цих частин здійснюється за принципом системності. Системність щодо сполучення державного, регіонального і місцевого рівнів реалізується за гармонізації інтересів усіх трьох рівнів, а також за чіткого визначення їхніх пріоритетів і повноважень [3].

Загалом держава має утверджувати дієві механізми соціального забезпечення людини, її

соціальної безпеки та становлення середнього класу на адекватних ринковим вимогам засадах.

На думку А. Колота [4, с. 11], сучасна соціальна політика – це продукт розвитку людської цивілізації, інститут, що створює передумови того, щоб кожен індивід вирішував наявні соціальні проблеми не самотужки, а за допомогою потенціалу держави, підприємницьких структур, інших суб'єктів громадянського суспільства. При цьому варто також акцентувати увагу й на такому незаперечному факті, що соціальна політика у сучасному її розумінні – це не лише соціальний захист, соціальне забезпечення, а й закладання підвалин соціального розвитку. Головне, на що суспільство має чекати від реалізації соціальної політики, – це досягнення соціальних стандартів людського розвитку через освіту, охорону здоров'я, культуру та інші складники соціально-трудої сфери.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У державі необхідно створити такі механізми соціальної політики, які б сприяли вивченню, аналізу природи виникнення потреб людини, соціальних груп, окремих регіонів, суспільства у цілому з урахуванням різноманітності цих потреб. Реформування соціальної політики в аспекті підвищення соціальних стандартів для населення, житлової політики, охорони здоров'я, освіти в поєднанні з модернізацією економіки має стати основою для підвищення рівня життя громадян, консолідації суспільства та його розвитку. Слід зазначити, що соціальна політика є продуктом розвитку людської цивілізації, інститутом, який створює передумови, щоб кожний індивід вирішував наявні соціальні проблеми не самотужки, а за допомогою держави.

Перспективою подальших досліджень є вивчення міжнародного досвіду формування соціальної політики та можливостей його практичного застосування в Україні.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бакуліна О.С. Соціальне підприємництво як інноваційна модель економічного розвитку суспільства. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: перспективи публічно-приватного партнерства* : матеріали III міжнар. наук.-практ. форуму, 27 червня 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. Ч. 1. С. 169–171.
2. Vakulina O.S. The present position of taxation on VAT in Ukraine and EU member countries. *Topical questions of contemporary science* : collection of scientific articles. United States of America, 2017. P. 298–301.
3. Гриненко А.М. Формування цивілізаційних основ сучасної соціальної політики. *Соціально-трудої відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 299–305.

4. Колот А.М. Генезис соціальної політики під впливом глобалізації та лібералізації економічних відносин. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 1. С. 3–11.
5. Сивак А. Соціальна держава: від декларацій до втілення. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3. С. 174–180.
6. Соціальний захист населення : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2019. 122 с.

#### REFERENCES:

1. Bakulina O. S. (2017). Socialjne pidpryjemnyctvo jak innovacijna modelj ekonomichnogho rozvytku suspiljstva [Social entrepreneurship as an innovative model of economic development of society]. Proceedings of the *Intelektualjna ekonomika v umovakh suspiljnykh transformacij : perspektyvy publichno-pryvathogho partnerstva (Ukraine, Zhytomyr, June 27, 2017)*. Zhytomyr: ZNAEU, pp. 169–171.
2. Bakulina O. S. (2017). The present position of taxation on VAT in Ukraine and EU member countries. *Topical questions of contemporary science*. United States of America, pp. 298–301.
3. Ghrynenko A. M. (2014). Formuvannja cyvilizacijnykh osnov suchasnoji socialjnoji polityky [Formation of civilizational foundations of modern social policy]. *Socialjno-trudovi vidnosyny: teorija ta praktyka*, no. 2, pp. 299–305.
4. Kolot A. M. (2008). Ghenezys socialjnoji polityky pid vplyvom ghlobalizaciji ta liberalizaciji konomichnykh vidnosyn [The genesis of social policy under the influence of globalization and liberalization of economic relations]. *Ukrajina: aspekty praci*, no. 1, pp. 3–11.
5. Syvak A. (2006). Socialjna derzhava: vid deklaracij do vtilennja [The welfare state: from declarations to embodiment]. *Aktualjni problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 174–180.
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). *Socialjnyj zakhyst naselelnja* [Social protection of the population]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

УДК 351:316.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-29>

## ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

## INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISMS IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Хім М.К.**

асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Корецька Т.М.**

студентка,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Khim Mariia**

assistant of Administrative  
and Financial Management Department,  
Lviv Polytechnic National University

**Koretska Tetyana**

Student of Administrative and Financial Management Department,  
Lviv Polytechnic National University

*У статті досліджено сучасні інформаційно-комунікаційні механізми в державному управлінні, що зумовлено кардинальними змінами в усіх сферах суспільного життя в державі. Сьогодні в Україні одним із важливих завдань є вибір форм та методів взаємодії засобів масової інформації та органів публічного управління, що стане основою для налагодження комунікації між державою та громадянськістю, підвищить рівень поінформованості людей про діяльність органів влади та рівень захисту державного інформаційного простору від зовнішніх утручань. Дано визначення понять «інформаційно-комунікаційні технології» та «засоби масової інформації» в державному управлінні. Подано рейтинг найпоширеніших серед населення України засобів масової інформації та охарактеризовано значення їх взаємодії з державною владою з визначенням основних методів та форм цієї взаємодії. Окреслено основні проблеми та суперечності в інформаційно-комунікаційній взаємодії влади та суспільства, надано рекомендації щодо її вдосконалення та розвитку інформаційно-комунікаційного простору України у цілому.*

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні механізми, засоби масової інформації, мас-медіа, публічне управління, влада, інформаційний простір, взаємодія, комунікації, інформування.

*В статье исследованы современные информационно-коммуникационные механизмы в государственном управлении, что обусловлено кардинальными изменениями во всех сферах общественной жизни в государстве. Сегодня в Украине одной из важных задач является выбор форм и методов взаимодействия средств массовой информации и органов публичного управления, что станет основой для налаживания коммуникации между государством и обществом, повысит уровень осведомленности людей о деятельности органов власти и уровень защиты государственного информационного пространства от внешнего влияния. Дано определение понятий «информационно-коммуникационные технологии» и «средства массовой информации» в государственном управлении. Подан рейтинг самых распространенных среди населения Украины средств массовой информации и охарактеризовано значение их взаимодействия с государственной властью с определением основных методов и форм этого взаимодействия. Определены основные проблемы и противоречия в информационно-коммуникационном взаимодействии власти и общества, даны рекомендации по его совершенствованию и развитию информационно-коммуникационного пространства Украины в целом.*

**Ключевые слова:** информационно-коммуникационные механизмы, средства массовой информации, масс-медиа, публичное управление, власть, информационное пространство, взаимодействие, коммуникации, информирование.

*The article covers the role and place of the means mass media in the socio-political structure of society and the conditions under which they can serve as influential factor of democratic and administrative development of modern Ukraine. The authors explores modern information and communication mechanisms in public administration, which is caused by dramatic changes in all spheres of public life in the state. Choosing the main forms and methods of interaction between the media and public authorities is one of the most important tasks today in Ukraine. It will become the basis for establishing communication between the state and the public, increase the level of people's awareness of the authorities' activities and increase the level of protection of the state information space from external interferences. The definitions of the terms "information and communication technologies" and "mass media" in public administration are given. The rating of the most widespread media in Ukraine is presented. The importance of their interaction with the state power is described and the definition of the main mechanisms, methods structures and forms of this interaction are given. As Ukraine is in a state of information warfare, the need to improve the mechanisms of state regulation of mass media activities for the information security of the state comes to the fore. The main problems and contradictions in the information and communication interaction of the authorities and society are outlined. The practice of forming elements of public authorities' information support in Ukraine has a number of serious shortcomings related to the general theoretical complexity of the tasks set and the inconsistency of the structures, forms, methods and mechanisms of field management. The recommendations on its improvement and development of the information and communication space of Ukraine are given. Ways to improve the modern system of information support in public administration are proposed. It will make possible to increase the efficiency of the functioning of public authorities and reduce the time spent on work.*

**Key words:** information and communication mechanisms, mass media, mass media, public administration, power, information space, interaction, communications, information.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Демократичний розвиток високорозвинених промислових країн здійснюється за рахунок створення і реалізації інформаційно-комунікаційних технологій у різних галузях господарювання. Упровадження інноваційних технологій у всіх сферах розвитку суспільства, а особливо в галузі державного управління, вимагає нових сучасних методів комунікації. Прихід нової державної влади зумовив зміни майже в усіх сферах життя, а свідоме громадянське суспільство хоче бути поінформованим про кожну таку зміну, тому великого значення набуває інформаційно-комунікаційний чинник, котрий прямо впливає на рівень довіри населення до чиновників. Без цього важко уявити економічний, соціальний, правовий чи будь-який інший напрям розвитку країни.

Якщо держава не змінить системи впливу та взаємодії в трикутнику «влада – громадянськість – засоби масової інформації» відповідно до вимог сьогодення, почавши використовувати новітні технології та інструменти комунікації на благо такої взаємодії, її розвиток буде суттєво затримуватися. А це шкодитиме не тільки відносинам між різними суспільними групами, ЗМІ та державними інститутами – держава може стати об'єктом утручання з боку інших, більш розвинених інформаційно-технологічних країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. У статті проаналізовано результати практичних досліджень українських і зарубіжних авторів. Проблемою взаємодії органів публічної влади з громадянськістю в системі державного управління займалися такі вчені, як М.Ю. Дітковська [1], М.Т. Дзюба [2], І.М. Ібрагімова [3], Г.Г. Швачич, В.В. Толстой,

Л.М. Петречук, Ю.С. Іващенко, О. Радченко [4], М. Лашкіна [5], Г. Почепцов [6; 13] та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на велику кількість досліджень даної теми, швидкі зміни вимагають постійного оновлення набутих раніше знань і пошуку нових інноваційних підходів для вирішення проблем та суперечностей в інформаційно-комунікаційній взаємодії влади та суспільства. Поза увагою також залишаються питання політичного маніпулювання через ЗМІ та можливі способи протистояння цьому явищу.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження сучасних інформаційно-комунікаційних механізмів у публічному управлінні, оцінка сучасних засобів масової інформації, їх взаємодії один з одним та вплив на органи державної влади і населення; розроблення новітніх підходів до вдосконалення механізмів інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади; виявлення основних проблем та суперечностей у процесі інформаційно-комунікаційної взаємодії влади та суспільства, а також надання рекомендацій щодо її вдосконалення та розвитку інформаційно-комунікаційного простору України у цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Трансформація індустріального суспільства в інформаційно-комунікативне супроводжується не лише стрімким кількісним і якісним перетворенням інформаційної сфери, а й виникненням і розвитком нового типу комунікативних структур та процесів у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Також глибоко переосмислюються комунікативна природа соціальної реальності, зміни у соціально-комунікативній сфері, місце і роль комунікацій у розвитку суспільства.

Сьогодні Україна як демократична, правова держава, що активно реалізує західноєвропейський вектор зовнішньої політики та прагне інтегруватися у глобальний інформаційний простір, дотримується визнаних європейських стандартів інформаційної діяльності органів державної влади, демократичних принципів їхнього функціонування в глобальному інформаційному просторі. Фаховий підхід до формування й реалізації інформаційної стратегії є умовою ефективності та результативності функціонування органів державної влади, забезпечення стабільності політичної системи й утвердження держави як повноправного суб'єкта міжнародних відносин та інформаційних взаємодій у глобальному інформаційному просторі.

Забезпечення ефективного демократичного розвитку неможливо без постійних комунікацій владно-урядових установ із громадянами країни, які мають право знати, що роблять ті чи інші органи сектору публічного управління. Інформація, надана державними структурами, повинна бути достовірною і своєчасною. Для досягнення максимальної публічності влада повинна спиратися на мас-медіа, які фільтрують і аналізують інформацію, що надається населенню в електронному або друкованому вигляді [9].

Інформаційно-комунікаційні технології – сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих із метою збирання, обробки, зберігання, розповсюдження, демонстрації та використання даних в інтересах їх користувачів [10]. Інформаційно-комунікаційні системи відіграють надзвичайно важливу роль у суспільстві, зокрема й у публічному управлінні. В Україні досить довгий час панувала інформаційна політика, головною метою якої було інформування населення органами державної влади, зворотний зв'язок не був важливим. Необхідно підкреслити, що за умови побудови і трансформації інформаційного суспільства зазначений процес є закономірним. Залежність засобів масової інформації від політичного режиму є одним із боків їх об'єктивного взаємозв'язку.

У 2015 р. відбулися суттєві зміни у законодавстві України стосовно засобів масової інформації: Верховна Рада ухвалила закон про прозорість медіа-власності, завдяки якому громадськість дізналася про реальних власників теле- та радіоканалів. Сьогодні йдеться про те, щоб відкрити для суспільства інформацію про джерела коштів у телерадіокомпаній, тобто зробити прозорими фінансові баланси аудіовізуальних медіа.

Ключову роль в інформативно-комунікативній взаємодії суспільства та влади відіграють прес-служби та засоби масової інформації, котрі можуть підвищити довіру громадськості до будь-якої організації та її діяльності.

Засоби масової інформації є важливою ланкою у поширенні інформації та комунікуванні

між органами державної влади та громадянами України. Вони мають величезний вплив на формування думки населення стосовно тих чи інших питань, зокрема на рівень довіри до влади, політичної та економічної ситуації в країні. Засоби масової інформації (ЗМІ) – це публічне поширення різних даних і відомостей за допомогою різноманітних технічних засобів [7]. До засобів масової інформації належать газети, журнали, теле- і радіопрограми, кінодокументалістика, інші періодичні форми публічного розповсюдження масової інформації. У країні наявні значні обсяги інформаційних ресурсів усіх видів і класів. Приміром, у розрізі галузей, підгалузей, підприємств, організацій та видів діяльності нараховуються сотні тисяч баз даних різноманітного значення й змісту. Але що стосується інформаційного забезпечення вищих ланок державної влади і управління, до компетенції яких входить генерація стратегічних цілей (доктрин), вибір політичного курсу країни, аналіз попереджувальних сценаріїв розвитку кризових ситуацій у суспільстві та у світі, то цим проблемам приділяється недостатньо уваги. Саме розроблення зазначених напрямів здатне дати значний ефект і справді поліпшити стан справ [8].

Свобода слова є однією з найважливіших громадських свобод. У рейтингу свободи преси Україна зайняла 102-е місце зі 180 країн станом на 2019 р., тобто Україна втратила одну позицію порівняно з 2018 р. [9]. За 10 місяців 2019 р. в Україні було порушено свободу слова 208 разів. У табл. 1 подано кількість зафіксованих випадків порушення слова по регіонах.

Отже, проаналізувавши дані, можемо сказати, що найкритичніша ситуація зі свободою слова у Київській області (76 порушень), Одеській області (17 порушень), Волинській та Дніпропетровській областях (13 правопорушень у кожній із них).

Разом із тим співпраця зі ЗМІ без дотримання загальновизнаних правил та стандартів може викликати численні проблеми. Під час реалізації комунікацій із засобами масової інформації спеціалістам зі зв'язків із громадськістю необхідно дотримувати таких правил:

– Повідомлення для ЗМІ мають відповідати прийнятним нормам і стандартам, бути правдивими, точними і зрозумілими.

– Інформацію для ЗМІ доцільно передавати заздалегідь із метою надання можливостей для її вивчення та аналізу.

– План створення і реалізації комунікацій зі ЗМІ має бути змістовним, гнучким, таким, що легко адаптується до можливих змін, у якому дотримано встановлені норми та етику взаємодії [10].

Медіаресурс «Детектор медіа» сформував звіт, у якому проаналізував рейтинг засобів масової інформації. З результатами дослідження можна ознайомитись на рис. 1.

Згідно з результатами дослідження, станом на лютий 2019 р. найпопулярнішим джерелом

Таблиця 1  
**Порушення свободи слова в Україні**

№	Регіон	Кількість випадків
		17
2	Дніпропетровська область	13
3	Чернігівська область	5
4	Харківська область	3
5	Житомирська область	2
6	Полтавська область	10
7	Херсонська область	7
8	Київська область	76
9	Запорізька область	6
10	Луганська область	1
11	Донецька область	7
12	Вінницька область	5
13	Автономна Республіка Крим	-
14	Миколаївська область	12
15	Кіровоградська область	4
16	Сумська область	1
17	Львівська область	2
18	Черкаська область	3
19	Хмельницька область	1
20	Волинська область	13
21	Рівненська область	6
22	Івано-Франківська область	2
23	Тернопільська область	1
24	Закарпатська область	5
25	Чернівецька область	5

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

інформування суспільства стосовно справ у країні є українське телебачення, слідом за ним йдуть українські Інтернет-ЗМІ, а трійку лідерів закриває інформація із соціальних мереж.

У табл. 2 можна ознайомитися з найпопулярнішими телеканалами України та їхніми власниками.

Таблиця 2  
**Власники найпопулярніших телеканалів**

Група телеканалів	Власник(и)
Перший Національний, Рада	Влада та ВРУ
1+1, 2+2, ТЕТ, ПлюсПлюс, Бігуді	І. Коломойський
5 канал	П. Порошенко
112 Україна, ZIK	А. Козак
ІНТЕР, ІНТЕР+, Мера, НТН, К1, К2, Enter Film, Піксель	Д. Фірташ, С. Львовчкін
СТБ, ICTV, Новий канал, М1, М2	В. Пінчук, О. Пінчук
ТРК Україна	Р. Ахметов
Еспресо TV	І. Жеваго, Л. Княжицька

Джерело: складено та сформовано авторами

Проаналізувавши таблицю, можемо зробити висновок, що власниками більшості популярних телеканалів є олігархи, що свідчить про певну заангажованість засобів масової інформації, яка може призвести до втрати телебаченням першості у рейтингу найпопулярніших ЗМІ.

У січні 2019 р. компанія Research & Branding Group провела опитування і з'ясувала, які теми

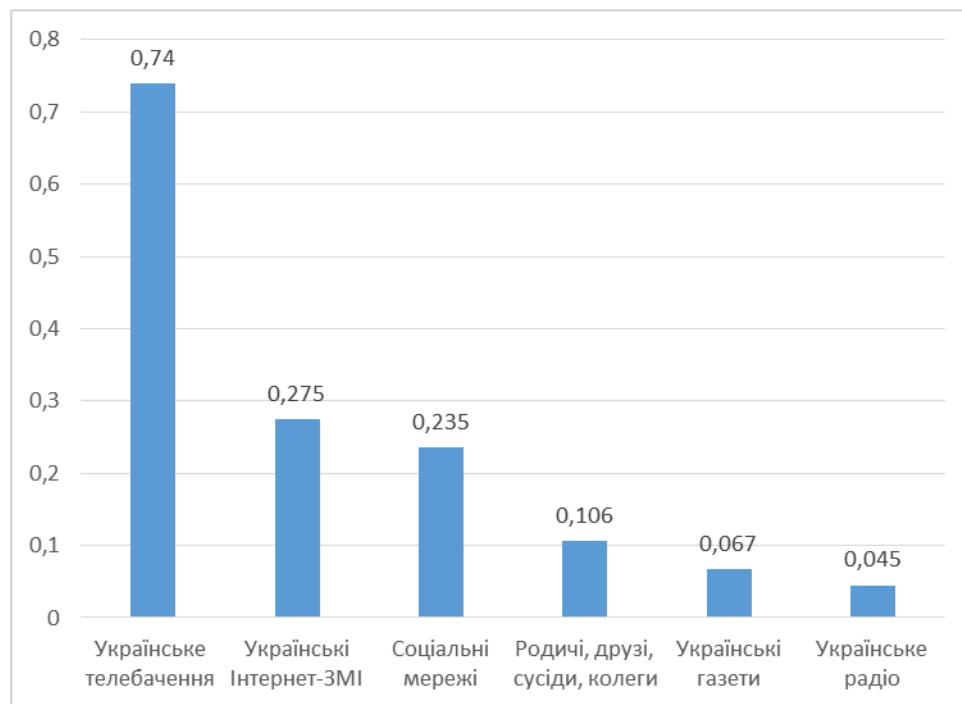


Рис. 1. Топ-6 найпопулярніших ЗМІ

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

для українців є найцікавішими. На першому місці опинилися розважальні/світські хроніки, на другому – суспільно-політична ситуація в країні, а третє місце посіла пізнавальна інформація [12].

Варто зазначити, що влада не тільки має брати участь у комунікаціях із населенням, вона мусить сама ініціювати нові типи комунікації. Г. Почепцов пропонує такі типи комунікації: «влада – населення» і «населення – населення» й розділяє їх у відношенні «влада – населення» (10%): «населення – населення» (90%). Найчастіше комунікація «влада – населення» виникає у кризових ситуаціях і виконує функції корекції висвітлення події в інформаційному просторі, підготовки до майбутньої події, утримання уваги після закінчення події чи переключення уваги [13].

Брак вищенаведених типів комунікації, недосконалість сучасних інформаційно-комунікаційного механізмів і недостатня взаємодія держави зі ЗМІ і суспільством призводять до підвищення рівня недовіри громадян до органів публічної влади. Аналітично-консультативною фірмою Gallup встановлено, що українці мають найнижчий у світі рівень довіри до влади – лише 9% [14].

У жовтні 2019 р. центр Разумкова провів опитування стосовно того, як громадяни оцінюють ситуацію в країні, діяльність влади та рівень довіри до соціальних інститутів та політиків. Опитування показало, що найбільший рівень повної довіри населення до Збройних сил України та Президента України. З результатами можна ознайомитися у табл. 3.

Варто визнати, що ЗМІ не можуть бути повністю вільними від упередженості хоча б тому, що існують колонки авторів, які висловлюють свою власну думку на ті чи інші події, і вона вже може стати упередженою, навіть якщо аргументована цілком логічними фактами.

Сьогодні майже всі органи державної влади мають свої прес-служби або принаймні прес-секретарів, відділи зі зв'язків зі ЗМІ та громадськістю, сайти в Інтернеті, деякі установи навіть

мають громадські ради, які покликані впливати на політику ухвалення рішень. Вони доносять інформацію про владу до громадян, своєчасно реагують на події, які турбують населення [16]. Національна рада України з питань радіомовлення і телебачення провела дослідження і з'ясувала, що найпопулярнішими телеканалами серед користувачів IPTV і OTT станом на II квартал 2019 року є 112 Україна, Прямий, ЕСПРЕСО, Маххі TV, 24 канал та ін. [17]. Варто зазначити, що з телеканалу NewsOne у вересні 2019 р. було знято ліцензію тією ж установою.

Під час передвиборчої кампанії в Україні було проведено моніторинг загальнонаціональних телеканалів, онлайн-ЗМІ та їхньої діяльності у соціальних мережах, результати якого було оприлюднено на прес-конференції «Кому з кандидатів підігрують українські ЗМІ: результати медіа-моніторингу». Провівши його, експерти встановили, що більшість українських ЗМІ висвітлювала вибори упереджено та незбалансовано.

А. Берегельський провів дослідження на тему: «Україна у фокусі іноземних ЗМІ» та з'ясував, що у повідомленнях західних ЗМІ прослідковувалася маніпулятивність, коли обговорювалася тема стосунків України зі Сполученими Штатами Америки [18].

Взаємодія державних служб із громадськими групами та об'єднаннями потребує вирішення таких проблем, як відсутність ефективних моделей комунікації в системі взаємодії адміністративних управлінських організацій із соціумом. Також існують і такі проблеми, як недостатньо розвинений інформаційно-аналітичний та кадровий потенціал, консерватизм управлінського мислення і поведінки в основних інститутах адміністративної діяльності.

Необхідною умовою інтеграції нашої країни в глобальний інформаційний простір та утвердження її як впливового суб'єкта сучасної інформаційної політики є формування та ефек-

Таблиця 3

## Якою мірою Ви довіряєте таким соціальним інституціям?

	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри-недовіри*
Президент України	8,0	13,9	50,4	19,5	8,1	48,0
Верховна Рада України	9,8	28,1	42,7	4,5	15,0	9,3
Уряд України	10,5	27,5	41,1	4,1	16,7	7,2
Державний апарат (чиновники)	17,3	45,4	19,3	1,5	16,5	-41,9
Збройні сили України	5,4	12,3	54,1	20,6	7,7	57,0
Державна прикордонна служба	7,8	17,5	50,4	13,1	11,3	38,2
Національна гвардія України	7,2	16,0	51,5	12,9	12,3	41,2
Національна поліція	10,5	28,3	40,0	6,1	15,1	7,3
Служба безпеки України (СБУ)	11,6	26,3	37,0	5,6	19,4	4,7
Державна служба з надзвичайних ситуацій	8,1	13,6	48,2	16,3	13,8	42

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

тивна реалізація комунікаційної стратегії органів державної влади, що повинна вирішити такі завдання, як: формування цілісної та ефективної системи інформування соціальних суб'єктів щодо поточної та перспективної діяльності органів публічного управління; регулярний моніторинг громадської думки; зведення в єдиний інформаційний масив результатів соціологічних досліджень, що стосуються соціальних суб'єктів і діяльності органів публічного управління; формування ефективної системи «зворотного зв'язку» соціальних суб'єктів та органів публічного управління.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, у статті доведено, що між суспільством і владою має відбуватися постійний діалог, адже це є фундаментом демократичних управлінських відносин. Він повинен бути одним із головних критеріїв оцінки якості управлінської культури, довіри громадян до влади та справжнім індикатором формування в Україні активного громадянського суспільства і демократичної держави. Для розвитку інформаційно-комунікаційного простору України необхідно:

1. Модернізувати інформаційну безпеку держави, постійно проводячи моніторинг інформаційного простору щодо виявлення загроз та безпосереднього негативного впливу.

2. Зробити політику держави в комунікативній сфері більш зрозумілою, сучасною та науково обґрунтованою.

3. Забезпечити можливість отримання знань, умінь та навичок використання інформаційно-комунікаційних технологій для всіх верств населення.

4. Створити системи мотиваційних чинників для залучення населення до використання інформаційно-комунікаційних технологій у рамках реалізації спеціальних освітніх програм.

5. Для забезпечення максимальної ефективності перетворень пропонується застосувати метод проєктного менеджменту.

6. Удосконалити комунікативні взаємозв'язки за схемами «влада – населення» та «населення – населення» шляхом створення спеціальної платформи для комунікації цих груп суспільства.

7. Надавати більшу фінансову підтримку з боку держави державним ЗМІ, які б якомога об'єктивніше висвітлювали інформацію та слугували посередником інформування та комунікування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дітковська М.Ю. Упровадження новітніх інформаційних технологій в органах державної влади і місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2008. № 3. С. 147–151.
2. Дзюба М.Т. Ведення державної інформаційної політики у побудові єдиного інформаційного простору. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2009. № 19. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/znpviku/2009\\_19/vip19-21.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/znpviku/2009_19/vip19-21.pdf) (дата звернення: 20.11.2019).
3. Ібрагімова І.М. Інформаційне суспільство та взаємодія влади з громадськістю: вимоги ефективності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2004. № 1. С. 36–41.
4. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології : навчальний посібник / Г. Швачич та ін. Дніпро : НМетАУ, 2017. 230 с. URL: [https://nmetau.edu.ua/file/ikt\\_tutor.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/ikt_tutor.pdf) (дата звернення: 21.11.2019).
5. Лашкіна М. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. № 1(13). URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/1/02.pdf3> / 2013 (дата звернення: 20.11.2019).
6. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління. *Mediasapience*. 2019. URL: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049> (дата звернення: 29.11.2019).
7. Абетка політична. Засоби масової інформації і політика : навчальний посібник / за наук. ред. док. наук з держ. упр. О.В. Радченка ; ред.-упоряд. М.Д. Городок ; вид. 11-е, доп. і перероб. Київ : Березовська, 2016. 48 с. URL: [https://www.iri.org.ua/sites/default/files/resources/Засоби%20ЗМІ%20і%20політика\\_0.pdf](https://www.iri.org.ua/sites/default/files/resources/Засоби%20ЗМІ%20і%20політика_0.pdf) (дата звернення: 19.11.2019).
8. 2019 World Press Freedom Index. *Reporters Without Borders*. 2019. URL: <https://rsf.org/en/ranking/2019> (дата звернення: 02.12.2019).
9. Дослідження та аналітика. *Інститут масової інформації*. 2018. URL: <https://imi.org.ua/> (дата звернення: 10.12.2019).
10. Білоус В.С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 275 с. URL: <https://studfile.net/preview/5471121/page:12/> (дата звернення: 28.11.2019).
11. Аналітичний звіт. Джерела інформації, медіа-грамотність і російська пропаганда: результати всеукраїнського опитування громадської думки. Березень 2019. *Детектор медіа*. URL: [https://detector.media/doc/images/news/archive/2016/164308/DM-KMIS\\_Report\\_05\\_2019\\_web.pdf](https://detector.media/doc/images/news/archive/2016/164308/DM-KMIS_Report_05_2019_web.pdf) (дата звернення: 20.12.2019).
12. ЗМІ в Україні. *RB Group*. 2019. URL: <http://rb.com.ua/blog/smi-v-ukraine-tematika/> (дата звернення: 12.12.2019).
13. Почепцов Г. Контроль над розумом. Київ : Києво-Могилянська акад., 2012. 352 с.
14. Zach Bikus. World-Low 9% of Ukrainians Confident in Government. Gallup. 2019. URL: <https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx> (дата звернення: 14.12.2019).
15. Оцінка громадянами ситуації в країні та діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політики. *Центр Разумкова*. 2019. URL: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-institutiv-ta-politykiv> (дата звернення: 16.12.2019).



16. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова та ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/monografii/Monografija\\_Alejnikova\\_2017.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/monografii/Monografija_Alejnikova_2017.pdf) (дата звернення: 15.12.2019).
17. Національна рада України з питань радіомовлення і телебачення : офіційний вебсайт. URL: <https://www.nrada.gov.ua/> (дата звернення: 29.11.2019).
18. Берегельський А., Полтавець Т. Україна у фокусі іноземних ЗМІ (1–15 травня 2019). *Громадська думка про правотворення*. 2019. № 10(175). С. 24–31. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2019/10.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).

## REFERENCES:

1. Ditkovska M. (2008). *Uprovadzhenyia novitnih informacijnih tehnologij v organah derzhavnoyi vladi i miscevoogo samovryaduvannya* [Implementation of the latest information technologies in state authorities and local self-government]. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya* [Public administration theory and practice]. № 3. P. 147–151.
2. Dziuba M. (2009). *Vedennya derzhavnoyi informacijnoyi politiki u pobudovi yedinogo informacijnogo prostoru* [Maintaining a state information policy in the creation of a single information space]. *Zbirnik naukovih prac Vijskovogo institutu Kiyivskogo nacionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka* [Proceedings of the Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv]. № 19. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Znpvkn/2009\\_19/vip19-21.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Znpvkn/2009_19/vip19-21.pdf) (accessed: 20.11.2019).
3. Ibrahimova I. (2004). *Informacijne suspilstvo ta vzayemodiya vladi z gromadskisty: vimogi efektyvnosti* [Information society and government interaction with the public: efficiency requirements]. *Visnik Nacionalnoyi akademiyi derzhavnogo upravlinnya pri Prezidentovi Ukraini* [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine]. № 1. P. 36–41.
4. Shvachich G., Tolstoj V., Petrechuk L., Ivashenko Yu., Gulyayeva O., Sobolenko O. et al. (2017). *Suchasni informacijno-komunikacijni tehnologiyi: Navchalnij posibnik* [Modern information and communication technologies: A textbook]. Dnipro: NMetAU. Available at: [https://nmetau.edu.ua/file/ikt\\_tutor.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/ikt_tutor.pdf) (accessed: 21.11.2019). (in Ukrainian)
5. Lashkina M. (2013). *Novi pidhodi do komunikaciyi v publichnomu prostori derzhavnogo upravlinnya* [New approaches to communication in the public space of public administration]. *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktika* [Public administration: theory and practice]. № 1(13). Available at: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/1/02.pdf3> / 2013 (accessed: 20.11.2019).
6. Pocheptov G. (2010). *Novi komunikativni mozhlivosti u sferi derzhavnogo upravlinnya* [New communicative opportunities in public administration]. Available at: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049> (accessed: 29.11.2019).
7. Gerasimchuk V., Gorodok M., Mikityuk Yu. (2016). *Abetka politichna. Zasobi masovoyi informaciyi i politika: navchalnij posibnik* [The alphabet is political. Media and politics: a textbook]. Kyiv: Berezovskaya Publishing House, 48 p. Available at: [https://www.iri.org.ua/sites/default/files/resources/Zasobi%20MI%20politika\\_0.pdf](https://www.iri.org.ua/sites/default/files/resources/Zasobi%20MI%20politika_0.pdf) (accessed: 19.11.2019).
8. Reporters Without Borders (2019). *Indeks svobodu pressy 2019* [2019 World Press Freedom Index]. Available at: <https://rsf.org/en/ranking/2019> (accessed: 02.12.2019).
9. Institute of Mass Media (2019). *Doslidzhennya ta analitika* [Research and analytics]. Available at: <https://imi.org.ua/> (accessed: 10.12.2019).
10. Bilous V. (2005). *Zvyazki z gromadskisty (publik rileyshnz) v ekonomichnij diyalnosti* [Public relations (public relations) in economic activity]. Kyiv: KNEU, 275 p. Available at: <https://studfile.net/preview/5471121/page:12/> (accessed: 28.11.2019).
11. Media detector (2019). *Detektor media.a Analitichnij zvit. dzherela informaciyi, mediagramotnist i rosijska propaganda: rezultati vseukrayinskogo opituvannya gromadskoyi dumki* [Analytical report. Sources of information, media-programming and russian promotion: results of an all-Ukrainian public opinion poll.]. Available at: [https://detector.media/doc/images/news/archive/2016/164308/DM-KMIS\\_Report\\_05\\_2019\\_web.pdf](https://detector.media/doc/images/news/archive/2016/164308/DM-KMIS_Report_05_2019_web.pdf) (accessed: 20.12.2019).
12. RB Group (2019). *ZMI v Ukraini* [Media in Ukraine]. Available at: <http://rb.com.ua/blog/smi-v-ukraine-tematika/> (accessed: 12.12.2019).
13. Pocheptov H. (2012). *Kontrol nad rozumom* [Mind control]. Kiev: Kyiv-Mohylyanska Academy. (in Ukrainian)
14. Zach Bikus (2019). World-Low 9% of Ukrainians Confident in Government. Gallup, 2019. Available at: <https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx> (accessed: 14.12.2019).
15. Razumkov Center (2019). *Ocinka gromadyanami situaciyi v krayini ta diyalnosti vladi, riven doviry do socialnih institutiv ta politikiv* [Citizens' assessment of the situation in the country and the activities of the authorities, the level of trust in social institutions and politicians]. Available at: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-institutiv-ta-politykiv> (accessed: 16.12.2019).
16. Chernov S., Voronkova V., Banakh V. (2016). *Publichne upravlinnya ta administruvannya v umovah informacijnogo suspilstva: vitchiznyanij i zarubizhnij dosvid: monografiya* [Public administration and administration in the information society: domestic and foreign experience: monograph]. Zaporizhzhya: ZDIA, 606 p. Available at: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/monografii/Monografija\\_Alejnikova\\_2017.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/monografii/Monografija_Alejnikova_2017.pdf) (accessed: 15.12.2019). (in Ukrainian)
17. National Council of Ukraine for Radio and Television. The official website (2019). Available at: <https://www.nrada.gov.ua/> (accessed: 29.11.2019).
18. Beregelskij A. (2019). *Ukrayina u fokusi inozemnih ZMI* [Ukraine in the focus of foreign media], *Gromadska dumka pro pravotvorennya* [Public opinion on law making]. № 10(175). P. 24–31. Available at: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2019/10.pdf> (accessed: 20.12.2019).

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.76

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-30>

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ В УКРАЇНІ

### CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS THE SECURITIES MARKET OF UKRAINE

**Бєляєва І.П.**

аспірантка кафедри фінансових ринків,  
Університет державної фіскальної служби України

**Belyaeva Irina**

Postgraduate student at the Department of Financial Markets,  
State Fiscal Service University of Ukraine

*У статті досліджено проблеми сучасного розвитку ринку цінних паперів в Україні, які не дають можливості державі ефективно виконувати поставлені завдання та цілі. Ринок цінних паперів сприяє фінансовій стабілізації та стабільному розвитку національної економіки, а також її захисту від впливу несприятливих зовнішніх чинників. Метою статті є аналіз сучасного стану та виявлення проблемних питань у розвитку ринку цінних паперів в Україні, а також оцінка можливих перспектив його розвитку. Проведено аналіз його сучасного стану в Україні. Обґрунтовано, що ринок цінних паперів є ключовим чинником мобілізації вільних фінансових ресурсів, а також є чутливим індикатором економічних процесів у державі. Проведено оцінку діяльності з випуску цінних паперів в Україні та виявлено основні проблеми й шляхи їх вирішення.*

**Ключові слова:** ринок цінних паперів, цінні папери, випуск цінних паперів, акції, облигації, залучення інвестицій, біржовий ринок, інвестори.

*В статье исследованы проблемы современного развития рынка ценных бумаг в Украине, которые не дают возможности государству эффективно выполнять поставленные задачи и цели. Рынок ценных бумаг способствует финансовой стабилизации и стабильному развитию национальной экономики, а также ее защиты от воздействия неблагоприятных внешних факторов. Целью статьи является анализ современного состояния и выявления проблемных вопросов в развитии рынка ценных бумаг Украины, а также оценка возможных перспектив его развития. Проведен анализ его современного состояния в Украине. Обосновано, что рынок ценных бумаг является ключевым фактором мобилизации свободных финансовых ресурсов, а также чувствительным индикатором экономических процессов в государстве. Проведена оценка деятельности по выпуску ценных бумаг в Украине и выявлены основные проблемы и пути их решения.*

**Ключевые слова:** рынок ценных бумаг, ценные бумаги, выпуск ценных бумаг, акции, облигации, привлечение инвестиций, биржевой рынок, инвесторы.

*The article examines the problems of the modern development of the securities market in Ukraine, which do not allow the state to effectively fulfill its tasks and goals. The securities market contributes to the financial stabilization and stable development of the national economy, as well as its protection against the effects of adverse external factors. The current state of development of the Ukrainian securities market makes it impossible to contribute to the effective fulfillment of the state goals and objectives. The dynamics of development of the national securities market is characterized by a significant increase in the volume of securities issue in 2017, but at present there is a sharp decrease in this indicator. In the general structure of securities issued in January-August 2019, shares, corporate bonds and investment certificates account for the largest shares. In 2019, a large proportion of the bond issue was targeted at construction projects. Corporate bonds owned by financial sector companies were also in demand. Due to the unstable political situation in Ukraine, the investment climate of the state has deteriorated. Accordingly, the investment activity of the country has become less active, due to the fact that investors do not agree to invest their investments in dubious and risky projects. The securities market is a prime example of a sensitive economic structure, which, on the one hand, depends on social, economic and political conditions, and on the other hand, is designed to ensure the functioning of*

*the economy regardless of these conditions. Securing the balance of the securities market functions is in the process of improving and reforming its regulatory and supervisory system. Prospects for the development of the national securities market are largely determined by state regulatory policy. Activating the development of the securities market is a complex and complex task, the solution of which is a priority for Ukraine. The analysis of its current state in Ukraine is carried out. It is substantiated that the securities market is a key factor in mobilizing available financial resources and is a sensitive indicator of economic processes in the country. The tendencies of realization of activity on issue of securities in Ukraine are investigated, the main problems and prospects of their solution are revealed.*

**Key words:** securities market, securities, securities issue, stocks, bonds, attracting investments, stock market, investors.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Одним із найважливіших структурних елементів фінансового ринку є ринок цінних паперів. На сучасному етапі розвитку ринок цінних паперів в Україні значно поступається місцем аналогічним ринкам високорозвинених країн. Як елемент економічної системи країни розвинений та організований ринок цінних паперів зможе полегшити розв'язання важливих завдань, які стоять перед нашою державою, таких як забезпечення стабілізації економіки та послідовного її переходу до стійкого зростання, сприяння перетворенню вільних грошових коштів фізичних та юридичних осіб в інвестиції, тим самим прискорюючи та підтримуючи ринок цінних паперів в Україні.

Сучасний стан розвитку ринку цінних паперів в Україні не дає можливості сприяти ефективному виконанню завдань та цілей, які стоять перед національною економікою. У зв'язку з вищевикладеним дослідження основних проблем розвитку та функціонування ринку цінних паперів в Україні й шляхів їх розв'язання є досить актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Велику кількість наукових робіт присвячено різним аспектам розвитку ринку цінних паперів, аналізу проблем та перспектив. Вагомий внесок у дослідження ринку цінних паперів здійснили такі вітчизняні науковці, як: М. Бурмака, В. Базилевич, О. Бєлікова, С. Боринець, О. Василик, М. Гапонюк, Н. Дегтярьова, Ю. Коваленко, Д. Леонов, В. Лісовий, О. Мозговий, І. Рекуненко, М. Солодкий, О. Сохацька, В. Суторміна, Н. Шапран, В. Шелудько, І. Школьник, В. Федосов та ін.

Однак, незважаючи на велику кількість наукових робіт, присвячених дослідженню проблем та шляхів розвитку ринку цінних паперів в Україні, залишається низка актуальних та невирішених питань.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є проведення аналізу сучасного стану розвитку ринку цінних паперів в Україні та виявлення проблемних аспектів, а також оцінка можливих перспектив його функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів. Ринок цінних паперів (далі – РЦП) – це важливий складник не тільки фінансової системи, а й економіки нашої держави загалом. Він є одним із найбільш діючих механізмів регулювання руху фінансових ресурсів. РЦП сприяє акумуляції вільного капіталу для здійснення інвестицій у всі сфери економіки. Розвиток РЦП як необхідного елементу інфраструктури ринкової економіки є чутливим індикатором економічних процесів, що відбуваються, важливим стимулятором економічного розвитку країни. РЦП є багатограним, тому і проаналізувати його можливо у різних аспектах. Одним із найважливіших показників розвитку ринку цінних паперів є обсяги випуску цінних паперів [1].

Динаміка обсягу випуску цінних паперів в Україні в останні роки значно скоротилася. Так станом на III квартал 2019 р. цей показник становить 64,8 млрд грн, для повноти порівняємо даний показник у 2017 та 2018 рр. Розмір випуску цінних паперів в Україні в 2017 р. становив 353,68 млрд грн, однак у 2018 році цей показник зменшився майже у шість разів та становив 60,32 млрд грн. Як видно з рис. 1, у III кварталі 2019 р. цей показник поліпшився [2].

Якщо характеризувати динаміку розвитку РЦП у період 2015–2019 рр., то можна зазначити, що показник обсягу випуску не має стабільної тенденції до зростання або спаду, наприклад цей показник із 2015 до 2017 р. стабільно зростав (у 2017 р. ріст становив 238,17%, або більше ніж у два рази порівняно з 2015 р.). Однак у 2018–2019 рр. спостерігається значне скорочення даного показника. У загальному обсязі цінних паперів, випущених в Україні за три квартали 2019 р., найбільші частки становлять акції, облігації підприємств та інвестиційні сертифікати [2].

Проаналізуємо показник обсягу та кількості випусків акцій, що були зареєстровані НКЦПФР за три квартали 2019 р. У цей період проведено 49 випусків акцій у цілому на суму 42 767,97 млн грн. Найбільшу кількість випусків зареєстровано в червні (12 шт.), липні (9 шт.) та серпні (8 шт.). Для повного аналізу порівняємо відповідні показники 2018 та 2019 рр. У 2018 р. обсяг випусків акцій становив 13,56 млрд грн, що у три рази менше відповідного показника за три квартали 2019 р. [2].

Для національної економіки важливим був випуск акцій приватного акціонерного това-

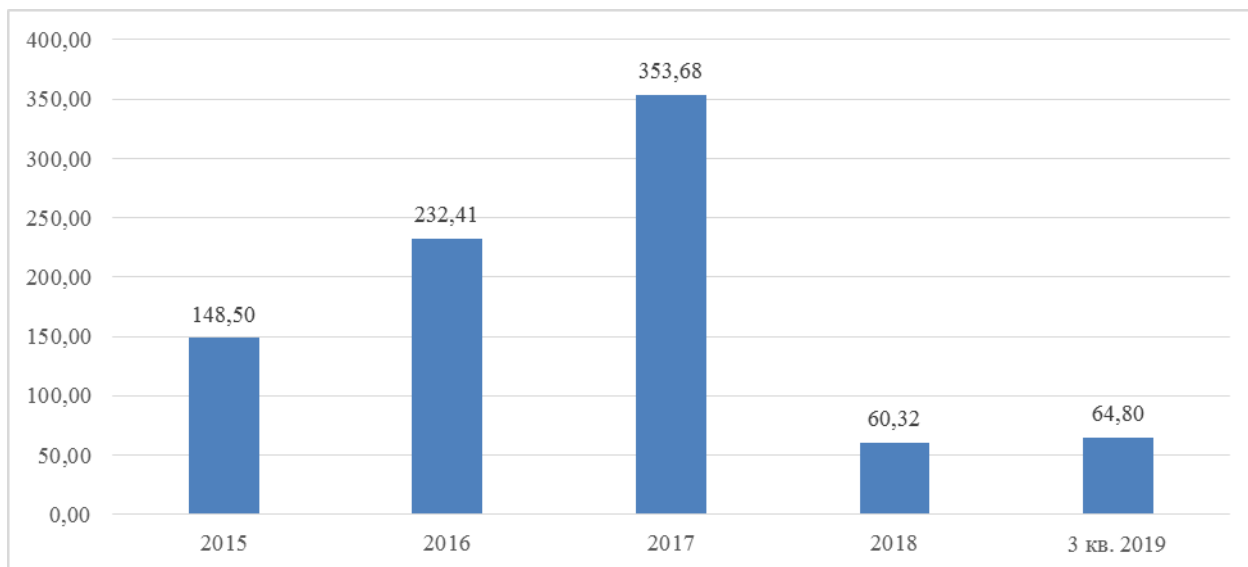


Рис. 1. Динаміка обсягу випусків цінних паперів в Україні, млрд грн

Джерело: побудовано автором за даними [3]

риства «Національна енергетична компанія «Укренерго», оскільки це суттєво вплинуло на загальну структуру випусків акцій в аналізований період 2019 р. Приватне акціонерне товариство «Національна енергетична компанія «Укренерго» здійснило за період із січня по серпень 2019 р. випуск акцій на суму 37,1 млн грн [3].

Велика частина випуску облігацій була із цільовим спрямуванням на будівельні проєкти. Також прослідковується попит на корпоративні облігації, право власності на які отримали компанії фінансового сектору. Інвестиційний клімат нашої країни поки що не приваблює нових інвесторів, це пов'язано з нестабільною політичною ситуацією на сході країни та іншими чинниками, які опосередковано впливають на інвестиційний клімат держави. У результаті інвестиційна діяльність України була менш активною, це пов'язано з тим, що потенційні інвестори не згодні вкла-

дати свої фінансові ресурси у сумнівні та надто ризикові проєкти [4].

Проаналізувавши табл. 2, можна зробити такі висновки:

1. У загальному обсязі випуску облігацій підприємств частка підприємств становить 97,28%, частка банківських установ – 2,72%, частка страхових компаній – 0,0%.

2. Кількість випусків суттєво зменшилася: у 2018 р. цей показник становив 80 шт., в аналогічний період 2019 р. – 37 шт.

3. Загальний обсяг зареєстрованих випусків облігацій підприємств також зменшився у 2019 р. та становив 7,35 млрд грн, що на 3,5 млрд грн менше відповідного періоду 2018 р. (10,84 млрд грн).

Опційний сертифікат як вид фінансового інструменту на ринку цінних паперів України в аналізований період не мав популярності серед емітентів, оскільки в 2019 р. не зареєстровано жодного випуску, хоча в 2018 р. було здійснено один випуск даного виду фінансових інструментів на загальну суму 55,23 млн грн.

За три квартали 2019 р. розмір випусків інвестиційних сертифікатів пайових інвестиційних фондів (далі – ПІФ) зменшився порівняно з відповідним періодом 2018 р. і становив 3,17 млрд грн у 2019 р. та відповідно 3,39 млрд грн у 2018 р.

Зареєстрований НКЦПФР розмір випусків акцій корпоративних інвестиційних фондів (далі – КІФ), у період із січня по серпень 2019 р. становить 11, 53 млрд грн. Якщо порівнювати з даними за відповідний період 2018 р., то цей показник зменшився на 376,07 млн грн [2].

Незважаючи на те що протягом аналізованого періоду біржовий ринок України значно

Таблиця 1  
Обсяг та кількість випусків акцій, що були зареєстровані НКЦПФР за три квартали 2019 р.

Період	Обсяг випуску акцій, млн грн	Загальна кількість випусків, шт.
Січень	471,30	7
Лютий	210,00	3
Березень	21,85	2
Квітень	54,29	2
Травень	1 003,52	6
Червень	1 315,56	12
Липень	1 899,83	9
Серпень	37 791,63	8
<b>Усього</b>	<b>42 767,97</b>	<b>49</b>

Джерело: складено на основі [2]

Таблиця 2

**Обсяг та кількість випусків облігацій підприємств, зареєстрованих НКЦПФР, за три квартали 2019 р.**

Період	Обсяг випуску облігацій підприємств, млн грн				Кількість випусків, шт.
	Банки	Підприємства (окрім банків та страхових компаній)	Страхові компанії	Загальний обсяг зареєстрованих випусків	
Січень	0,0	517,10	0,0	517,10	3
Лютий	0,0	1194,57	0,0	1194,57	12
Березень	0,0	0,0	0,0	0,00	0
Квітень	200,0	50,01	0,0	250,01	3
Травень	0,0	798,83	0,0	798,83	9
Червень	0,0	75,00	0,0	75,00	2
Липень	0,0	3500,00	0,0	3500,00	1
Серпень	0,0	1018,62	0,0	1018,62	7
Усього	200,00	7154,14	0,0	7354,14	37

Джерело: складено на основі [2]

Таблиця 3

**Розмір біржових контрактів із цінними паперами на біржовому ринку в період із січня по серпень 2019 р., млн грн**

Період	УФБ	Іннекс	УМВБ	УБ	Перспектива	ПФТС	Усього
Січень	0	0	0	2,60	12 353,82	14 224,52	26 580,94
Лютий	0	0	0	2,28	13 996,86	10 403,56	24 402,69
Березень	0	0	0,55	243,31	15 975,95	9 139,01	25 358,80
Квітень	0	0	0,55	15,12	18 259,39	8 770,44	27 045,52
Травень	0	0	0,54	213,07	17 670,46	7 185,62	25 069,70
Червень	0	0	0,49	466,80	13 187,56	6 371,32	20 026,16
Липень	0	0	0,61	1 811,06	22 033,30	12 960,03	36 805,01
Серпень	0	0	0,57	58,13	11 690,29	8 711,26	20 460,24
Усього	0	0	3,31	2 812,37	125 167,63	77 765,76	205 749,06

Джерело: складено на основі [2]

розширив свій інструментарій, у структурі торгів цінними паперами відслідковується ріст сегменту боргових зобов'язань та зменшення питомої частки ринку пайових інструментів [5].

РЦП характеризується передусім обсягом біржової торгівлі цінними паперами.

У результаті торгів на біржовому ринку за три квартали 2019 р. сума біржових контрактів із цінними паперами становить 205 749,06 млн грн. (табл. 3).

Порівняно з аналітичними даними відповідного періоду 2018 р. величина біржових контрактів із цінними паперами на фондових біржах у період січня-серпня 2019 р. збільшилася на 17,63% (у січні-серпні 2018 р. – 175,23 млрд грн).

Найбільші обсяги торгів цінними паперами на організаторах торгівлі спостерігалися у липні (37 млрд грн), квітні (27 млрд грн) та січні (27 млрд грн) 2019 р. (рис. 2).

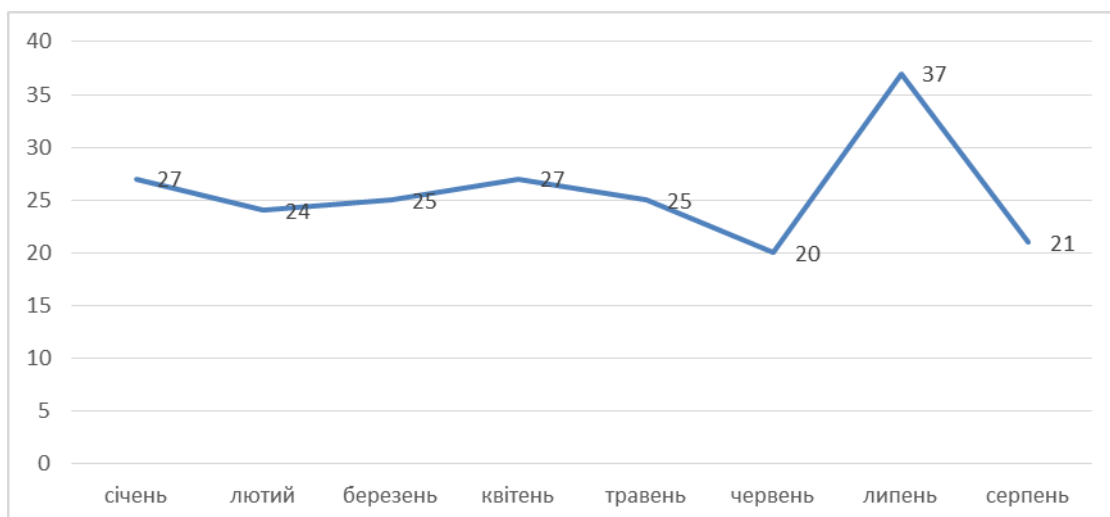
Лідером організованого ринку за показником торгівлі цінними паперами серед організаторів торгівлі у 2019 р. є фондова біржа «Перспектива». На фондовій біржі «Перспектива» у

трьох кварталах 2019 р. було укладено 60,84% (1 251,68 млрд грн) угод від загальної кількості укладених угод на організованому ринку, на фондовій біржі «ПФТС» було укладено 37,80% угод (77,77 млрд грн).

Доречно також зазначити, що невелика кількість вітчизняних підприємств зацікавиться у залученні вільних фінансових ресурсів шляхом випуску акцій, оскільки організаційна форма у вигляді публічного акціонерного товариства тягне за собою витрати, що в умовах несприятливого інвестиційного оточення частіше за все не виправдовує себе та не приносить потрібного економічного результату.

Найбільший розмір торгів у розрізі фінансових інструментів на фондових біржах протягом аналізованого періоду спостерігається з державними облігаціями, облігаціями підприємств та інвестиційними сертифікатами.

Найбільша частка торгів, 96,14% від загального обсягу біржових контрактів на організаторах торгів, за три квартали 2019 р. була з державними облігаціями України та становила



**Рис. 2. Обсяги торгів цінними паперами в 2019 р., млрд грн**

Джерело: складено на основі [2]

197 810,55 млн грн. Частка торгів облігаціями підприємств у відповідний період 2019 р. становить 3,45% від загального обсягу біржових контрактів на організаторах торгів за три квартали 2019 р., або 7 103,69 млн грн (табл. 4).

Розглянувши дані, наведені в табл. 4, можна зробити висновок про низьку ліквідність РЦП України. Однак потрібно наголосити на ще одній проблемі національного РЦП, а саме на малому відсотку акцій, що перебувають в обігу. Унаслідок цього РЦП України більш мінливий, ніж світові РЦП.

На організованому ринку в аналізований період спостерігалася консолідація торгів цінними паперами на фондовій біржі «ПФТС» та фондовій біржі «Перспектива», що в сумі становить понад 98% вартості біржових контрактів (табл. 5).

Фондовий ринок є яскравим прикладом чутливої економічної структури, яка, з одного боку, залежна від соціальних, економічних та політичних умов, з іншого ж – повинна забезпечувати роботу економіки незалежно від цих умов. Забезпечення балансу функцій фондового ринку перебуває у площині вдосконалення та реформування системи регулювання та нагляду за його роботою [6]. Можливості розвитку національного ринку цінних паперів здебільшого визначаються державною регуляторною політикою. Активізація подальшого розвитку ринку цінних паперів в Україні – це комплексне та складне завдання, вирішення якого є пріоритетним для країни. Для поліпшення ситуації на РЦП України потрібно вжити низку заходів.

Таблиця 4

**Розмір біржових контрактів із цінними паперами на фондових біржах із розподілом за видами фінансових інструментів за період із січня по серпень 2019 р., млн грн**

Період	Облігація внутрішніх місцевих позик	Акції іноземного емітента	Облігації іноземної держави	Деривативи	Акції	Інвестиційні сертифікати	Облігації підприємств	Державні облігації України	Усього
Січень	0	0,66	0	1,16	60,65	4,69	769,28	25744,5	26580,94
Лютий	0	3,42	0	22,5	17,51	37,45	961,38	23360,43	24402,69
Березень	0	13,79	0	38,4	69,72	126,97	1059,47	24050,45	25358,8
Квітень	0	2,73	0	25,26	52,52	77,79	340,08	26547,14	27045,52
Травень	0	0,64	19,68	3,94	20,51	26,88	430,47	24567,58	25069,7
Червень	5,41	0,65	12,37	16,13	25,15	26,33	707,71	19232,41	20026,16
Липень	0	0,57	0	28,3	10,76	31,46	2424,62	34309,29	36805,01
Серпень	0	0,39	0	0,56	49,74	0,13	410,68	19998,75	20460,24
Усього	5,41	22,85	32,05	136,25	306,56	331,7	7103,69	197810,55	205749,06

Джерело: складено на основі [2]

Таблиця 5

**Розмір біржових контрактів на фондових біржах із розподілом за видом фінансового інструменту (у розрізі організаторів торгівлі) за три квартали 2019 р., млн грн**

Організатор торгівлі	Облігація внутрішніх місцевих позик	Акції іноземного емітента	Облігації іноземної держави	Деривативи	Акції	Інвестиційні сертифікати	Облігації підприємств	Державні облігації України	Усього
ПФТС	5,41	20,68	32,05	0,00	235,85	331,55	3897,01	73243,19	77765,75
Перспектива	0	0	0	132,93	0,80	0,01	511,79	124522,10	125167,63
УБ	0	2,18	0,00	0,00	69,91	0,13	2694,88	45,26	2812,37
УМВБ	0	0	0	3,31	0	0	0	0	3,31
Іннекс	0	0	0	0	0	0	0	0	0
УФБ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Усього	5,41	22,85	32,05	136,25	306,56	331,70	7103,69	197810,55	205749,06

Джерело: складено на основі [2]

По-перше, для виконання поставленої мети має працювати розвинена інфраструктура РЦП, повинні бути запропоновані великий перелік фінансових інструментів та ефективні методи взаємодії всіх учасників національного ринку [1].

По-друге, головними складниками розвитку та функціонування РЦП повинні стати глобалізація та інтеграція національного ринку у світові фінансові ринки. Однак разом із тим розвиток вітчизняного ринку повинен бути тісно взаємопов'язаним зі сталим розвитком усіх сегментів фінансового ринку.

По-третє, однією з основних функцій, яку має виконувати РЦП, є забезпечення необхідними фінансовими ресурсами економіки України за допомогою механізму акумуляції, розподілу та перерозподілу фінансових коштів від джерел, які володіють вільними інвестиційними ресурсами, до осіб, організацій, установ, які потребують таких ресурсів для розвитку [7, с. 107].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Таким чином, ринок цінних паперів – це могутній потенціал розвитку фінансової системи України, який постійно змінюється і розвивається, незважаючи на невеликий рівень капіталізації. Однак на сучасному етапі розвитку існує низка чинників, що гальмують розвиток національного ринку цінних паперів. Однією з головних проблем функціонування ринку цінних паперів в Україні є низький рівень державної підтримки, що пов'язано багатьма чинниками, основним з яких є нестабільна політична ситуація. Також важливим напрямом роботи є підвищення рівня надійності фондового ринку та рівня довіри інвесторів до нього. Окрім того, для забезпечення сталого розвитку вітчизняного ринку цінних паперів основною ціллю повинно бути залучення вільних інвестиційних ресурсів для спрямування їх на оновлення виробничого потенціалу та його зростання в майбутньому, збільшення реального сектору економіки й зростання економіки країни у цілому.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Кужелев М.О., Головенко І.П. Розвиток інфраструктури ринку цінних паперів: сутність та елементи. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2016. № 2. С. 144–154.
2. Інформаційна довідка щодо розвитку фондового ринку України Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua/fund/analytics> (дата звернення: 15.01.2019).
3. Головенко І.П., Стабіас С.М. Пріоритети розвитку ринку цінних паперів: регресійний аналіз. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 85–93.
4. Житар М.О. Стан та перспективи розвитку фондового ринку в умовах фінансової нестабільної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1(21). С. 93–101.
5. Ісхакова О.М., Проценко К.В., Стовбун А.О. Стан та перспективи розвитку фондового ринку в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 12(39). С. 752–756.
6. Вергелюк Ю.Ю., Вишневіська Л.В., Табаченко Я.Ю. Сучасні тренди розвитку ринку цінних паперів в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6(23). С. 586–592.
7. Яковенко Г.С. Фондовий ринок: сучасний стан та перспективи розвитку. *Магістеріум. Економічні студії*. 2014. Вип. 56. С. 105–108.

**REFERENCES:**

1. Kuzheliev M. O., Holovenko I. P. (2016) Rozvytok infrastruktury rynku tsinnykh paperiv: sutnist ta elementy [Securities Market Infrastructure Development: Essence and Elements]. *The National University Researchers Collection should report on the service of Ukraine*, vol. 2, pp. 144–154.
2. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv i fondovoho rynku (2019) Informatsiina dovidka shchodo rozvytku fondovoho rynku Ukrainy [Information note on the development of the stock market of Ukraine]. Available at: <http://www.ssmc.gov.ua/fund/analytics> (accessed 15 January 2019).
3. Holovenko I. P., Stabias S. M. (2017) Priorytety rozvytku rynku tsinnykh paperiv: rehresiyni analiz [Priorities of Securities Market Development: Regression Analysis]. *Collection of scientific papers of the State Fiscal Service of Ukraine*, 2017, vol. 1, pp. 85–93.
4. Zhytar M. O. (2016) Stan ta perspektyvy rozvytku fondovoho rynku v umovakh finansovoi nestabilnoi ekonomiky Ukrainy [State and prospects of stock market development in conditions of financial unstable economy of Ukraine]. *Economics and management organization*, vol. 1, no. 21, pp. 93–101.
5. Iskhakova O. M., Protsenko K. V., Stovbun A. O. (2016) Stan ta perspektyvy rozvytku fondovoho rynku v Ukraini [State and prospects of stock market development in Ukraine]. *Young scientist*, vol. 12, no. 39, pp. 752–756.
6. Verheliuk Yu. Yu., Vyshnevskya L. V., Tabachenko Ya. Yu. (2019) Suchasni trendy rozvytku rynku tsinnykh paperiv v Ukraini [Current Trends in Securities Market Development in Ukraine]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 6, no. 23, pp. 586–592.
7. Yakovenko H. S. (2014) Fondovyi rynek: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The stock market: current state and prospects for development]. *Magisterium. Economic studios*, vol. 56, pp. 105–108.



## ОСНОВНІ УЧАСНИКИ СИСТЕМИ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ, ОБ'ЄКТОМ ЯКОЇ Є ЯКІСТЬ І БЕЗПЕЧНІСТЬ АГРАРНОЇ ТА ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

### THE MAIN PARTICIPANTS OF THE SYSTEM OF TECHNICAL REGULATION OF THE OBJECT OF WHICH IS A QUALITY OF AGRICULTURAL AND FOOD PRODUCTS

**Бидик А.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Тернопільського національного економічного університету

**Bydyk Alla**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of Fundamental and Special Disciplines,  
Chortkiv Education and Research institute of Entrepreneurship and business in  
Ternopil National Economic University

*У статті приділено увагу необхідності та безальтернативності впровадження в Україні нової системи технічного, санітарного та фітосанітарного регулювання європейського зразка, одним з об'єктів якої є якість і безпечність аграрної та харчової продукції. Обґрунтовано, що однією з причин недостатнього обсягу експорту готових харчових продуктів є їх невідповідність вимогам безпечності та якості продукції, встановленим європейськими нормами. Зазначено, що масштабне впровадження сучасної системи технічного регулювання європейського зразка у вітчизняні умови господарювання та регулятивну практику дасть змогу наблизити продукцію українського виробництва до європейського та світових ринків. Визначено завдання масштабного впровадження системи безпеки й якості аграрної та харчової продукції, виділено об'єкти контролю та основних учасників такої системи. Надано пропозиції щодо необхідності об'єднання зусиль представників різних структурних підрозділів Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України в напрямі сприяння масштабному впровадженню системи безпеки й якості продукції у вітчизняну практику.*

**Ключові слова:** система технічного, санітарного, фітосанітарного регулювання, технічні бар'єри, стандарти, система безпеки й якості аграрної та харчової продукції, регулятивна практика, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

*В статье уделено внимание необходимости и безальтернативности внедрения в Украине новой системы технического, санитарного и фитосанитарного регулирования европейского образца, одним из объектов которой является качество и безопасность аграрной и продовольственной продукции. Обосновано, что одной из причин недостаточного объема экспорта готовых пищевых продуктов является их несоответствие требованиям безопасности и качества продукции, установленным европейскими нормами. Указано, что масштабное внедрение современной системы технического регулирования европейского образца в отечественные условия хозяйствования и регулятивную практику позволит приблизить продукцию украинского производства к европейскому и мировому рынкам. Определены задания масштабного внедрения системы безопасности и качества аграрной и продовольственной продукции, выделены объекты контроля и основных участников такой системы. Даны предложения по необходимости объединения усилий представителей разных структурных подразделений Министерства развития экономики, торговли и сельского хозяйства Украины в направлении содействия масштабному внедрению системы безопасности и качества продукции в отечественную практику.*

**Ключевые слова:** система технического, санитарного и фитосанитарного регулирования, технические барьеры, стандарты, система безопасности и качества аграрной и пищевой продукции, регулятивная практика, Министерство развития экономики, торговли и сельского хозяйства Украины.

*In this article we paid the attention in the necessary and non-alternative of implementation in Ukraine new system of technical, sanitary and phytosanitary regulation like European examples, where one of the object is quality and safety of agricultural and food products. One of the most good reasons for insufficient volume of export of finished food products is a discrepancy to requirements of safety and quality of products by European norms of system of technical regulation. Large-scale implementation of modern system of technical regulation by European examples in domestic agricultural and regulation practice can help to bring Ukrainian products closer to European and worldwide markets. We purposed is mentioned of function of active system of technical regulation in EU. The task is defined of large-scale implementation of safety and quality products system, the action of which will be as consistent as possible with European norms in the domestic regulation practice. One of the points of new system of technical regulation is the implementation in National conditions of agricultural system of State market control for the safety of products in the base of assessment of potential risk of products at the all stages of production throughout the food chain from the beginning of growing of raw materials to realization finished products. Highlighted the object of control and main member of system of technical regulation like as European examples in Ukraine by quality and safety of agricultural and food products. The recent changes that have taken place in the organization of new structures of State executive bodies in Ukraine and noticed in that the regulation questions shouldn't leave the problem of necessary of large-scale practice realization of terms of reformation of the system of safety and quality of agricultural and food products in the out of focus. Suggestion has been provided in the necessary of joining forces of major institutional actors, in particular, representative of structural units of Ministry of Economy, successful coordination of which will lead to maximal positive effects for the all components in the realization of individual and National interests in the field of compilece and safety reglaments of new food law.*

**Key words:** *the system of technical, sanitary and phytosanitary regulation, technical barriers, standards, system of safety and quality of agricultural and food products, regulatory practice, Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нові політичні та економічні реалії, викликані євроінтеграційним напрямом розвитку нашої країни, диктують необхідність масштабного застосування у вітчизняній практиці господарювання нової системи технічного регулювання європейського зразка. Налагодження процесів виробництва та реалізації високоякісної аграрної та харчової продукції, що відповідає вимогам сучасних технічних, санітарних та фітосанітарних регламентів, є одним із напрямів діяльності такої системи.

Спільна політика України та Європейського Союзу у сфері технічного регулювання, санітарних і фітосанітарних заходів вимагає єдиного підходу до впровадження сертифікованих систем менеджменту безпечності та якості продукції у практику вітчизняного господарювання. Розроблення державної політики, спрямованої на безболісне впровадження механізмів нової для України системи технічного регулювання в практичну діяльність вітчизняних товаровиробників сільськогосподарської та харчової продукції, та комплекс заходів з її прикладної реалізації максимально сприятимуть отриманню українськими суб'єктами агропродовольчого бізнесу конкурентних переваг під час їх функціонування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, активізації участі у зовнішній торгівлі продукцією даної товарної групи.

Важливу роль у функціонуванні національної системи технічного регулювання, об'єктом якої є якість і безпечність аграрної та харчової продукції, відіграють основні її учасники. Нещодавні зміни в організації нової структури органів державної виконавчої влади в Україні не мають залишити питання необхідності масштабної практичної реалізації завдань реформування системи безпеки й

якості аграрної та харчової продукції поза увагою. Успішна координація дій головних інституційних учасників такої системи призведе до поліпшення процесу переходу вітчизняних товаровиробників до умов ведення господарської та реалізаційної діяльності відповідно до нових регламентаційних вимог харчового законодавства. Ефективні взаємозв'язки всередині системи, зокрема між головними інституційними учасниками, дадуть змогу отримати максимально позитивні ефекти для всіх її складників, сприятимуть реалізації інтересів як українського агропродовольчого бізнесу, так і суспільства у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Неодноразово піднімалися питання необхідності гармонізації українських національних стандартів до європейських як умови підвищення експортного потенціалу та конкурентоспроможності продукції агропромислового комплексу такими науковцями, як: Ю. Бережна, О. Бетлій, С. Литвинська, Н. Кухтіна, В. Мовчан, Н. Пархоменко, С. Пазізіна, К. Пазізіна, Д. Науменко, Є. Нестеренко, О. Пустовіт, Ю. Ульяновченко, Д. Янушкевич та ін. Більшість авторів указує на недосконалість, жорсткість та складність системи технічного регулювання, що функціонувала в Україні до недавнього часу, відзначає повільність її реформування в умовах євроінтеграції, що, своєю чергою, шкодить зростанню вітчизняного експортного потенціалу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на гостроту проблеми, недостатньо дослідженими залишаються питання практичної реалізації в Україні створеної на законодавчому рівні сучасної системи технічного, санітарного та фітосанітарного регулювання європей-

ського зразка, об'єктом якої є якість і безпечність аграрної та харчової продукції, а також формування складу її основних інституційних учасників, їх функціонального навантаження, визначення сфер впливу та відповідальності, вдосконалення внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою даного дослідження є чергове наголошення про необхідність та безальтернативність упровадження в Україні нової системи технічного регулювання європейського зразка, одним з об'єктів якої є якість і безпечність аграрної та харчової продукції; визначення завдань масштабного впровадження цієї системи у вітчизняну регулятивну практику, виділення основних учасників такої системи; надання пропозицій щодо необхідності об'єднання зусиль головних інституційних суб'єктів, зокрема представників різних структурних підрозділів Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, успішна координація дій яких призведе до отримання максимально позитивних ефектів для всіх її складників, реалізації як індивідуальних, так і національних інтересів у сфері дотримання вимог та безпекових регламентів оновленого харчового законодавства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Використовуючи статистичні дані, можна зазначити, що в Україні показник зовнішньоторговельного обороту щорічно збільшувався, зростали показники як імпорту, так і експорту. Зокрема, протягом 2016–2018 рр. спостерігалось поступове зростання експорту товарів українського виробництва, за результатами 2018 р. воно збільшилось на 9,4 в. п. (табл. 1). Неодноразово підкреслювалося, що значним виробничим та експортним потенціалом володіє вітчизняний агропромисловий сектор, лівова частка найменувань агропродовольчої продукції належить до експортоорієнтованих.

Аналізуючи дані табл. 1, можемо зазначити, що як і в попередньому періоді, зростання експортних поставок у 2018 р. спостерігалось за кожною групою товарів, представлених у таблиці, проте за статтею «готові харчові продукти» показник зростання обсягу експорту не зміг порушити тенденцію минулих років та продовжив демонструвати зна-

чення, що відчутно відстає від показника обсягу експорту продуктів рослинного походження. Така картина в черговий раз підтверджує наявність сировинної орієнтації українського аграрного експорту та недостатні можливості вітчизняних товаровиробників для виробництва й експорту готових продуктів харчування.

Однією з вагомих причин недостатнього обсягу експорту готових харчових продуктів є їх невідповідність вимогам безпечності та якості продукції встановленим європейськими нормами системи технічного регулювання. Поряд з іншими чинниками система технічного регулювання значною мірою впливає на потенційні обсяги реалізації продукції вітчизняного виробництва на зовнішньому ринку, а отже, на успіх вітчизняних товаровиробників за кордоном.

Наблизити готову продукцію українського виробництва до європейського та світових ринків дасть змогу масштабне впровадження сучасної системи технічного регулювання європейського зразка у вітчизняні умови господарювання та регулятивну практику.

Метою функціонування діючої у ЄС системи технічного регулювання визначено створення умов та сприяння вільному руху товарів на внутрішньому ринку ЄС, недопущення бар'єрів в торгівлі, взаємне визнання та технічну гармонізацію. Дію системи спрямовано на обмеження прямого втручання державних регламентаційних інституцій у ключові питання виробництва продукції та одночасне надання товаровиробникам різних доступних засобів для виконання своїх зобов'язань перед споживачами у безальтернативному виконанні харчового законодавства.

Шляхом проведення адміністративних та інституційних реформ Україна намагається сформувати таку систему технічного регулювання, принципи і механізми дії якої будуть максимально узгоджені з європейськими нормами та процедурами. Особливого значення це набуває для розширення каналів реалізації сільськогосподарської та харчової продукції на зовнішньому ринку.

Україна вже має власний досвід реформування вітчизняної системи технічного регулювання відповідно до норм СОТ та ЄС, а також реалізації стратегії регуляторного наближення до європейської моделі. Проте розпочате

Таблиця 1

**Експорт окремих категорій товарів українського виробництва [1]**

№ з/п	Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт				
		2016 р., тис дол. США	2017 р., тис дол. США	2018 р.		
				тис дол. США	у % до 2017 р.	у % до заг. обсягу
1	Усього	36361711,2	43264736,0	47334987,0	109,4	100,0
2	Живі тварини, продукти тваринного походження	775036,9	1108757,0	1210638,3	109,2	2,6
3	Продукти рослинного походження	8093693,7	9215707,9	9886060,4	107,3	20,9
4	Готові харчові продукти	2450096,2	2826723,0	3018600,8	106,8	6,4

реформування має продовжуватися для забезпечення визнання національної системи технічного регулювання на світовому рівні. Одним із пунктів нової системи технічного регулювання є впровадження у національну регламентаційну практику системи державного ринкового нагляду та контролю над безпечністю продукції з метою захисту здоров'я та життя людей і тварин або збереження рослин на основі оцінки потенційного ризику товару (його компонента) на всіх етапах виготовлення та реалізації продукції протягом харчового ланцюга «від лану до столу», від початкової точки вирощування сировини до кінцевої точки реалізації готового продукту. Важливою умовою успішного функціонування системи є узгоджена взаємодія основних виконавців, залучених у виробничий процес, їх співпраця протягом кожного циклу руху продукції, доповнення один одного, утворення єдиного ланцюгу якості та безпечності готової продукції.

Створенню діючої системи ринкового нагляду за безпекою продукції спрямо прийняття низки законодавчих актів. За даними Держпродспоживслужби України, станом на вересень 2019 р. було розроблено 11 законопроектів та 92 підзаконних акти, з яких було прийнято п'ять законів (№ 1602, 2014 р.; № 1648, 2014 р.; № 2042, 2017 р.; № 2264, 2017 р.; № 2639, 2018 р.) та 38 підзаконних актів [2]. Останнім 6 грудня 2018 р. було прийнято Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [3], положеннями якого встановлюються нові правові та організаційні засади надання споживачам повноцінної інформації про харчові продукти з метою забезпечення необхідного рівня захисту здоров'я громадян, задоволення їхніх соціальних та економічних інтересів відповідно до ст. 17 Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», в якій зазначено, що одним із принципів здійснення державного контролю над дотриманням законодавства про харчові продукти є «пріоритетність безпеки у питаннях життя і здоров'я людини перед будь-якими іншими інтересами та цілями у сфері господарської діяльності» [4].

Таким чином, оновлене українське харчове законодавство ставить нові актуальні вимоги перед операторами ринку харчових продуктів, у тому числі вимоги до впровадження постійно діючих процедур на основі принципів НАССР.

Масштабне впровадження системи технічного регулювання європейського зразка у вітчизняну регулятивну практику спрямоване на вирішення таких завдань:

- захист життя та здоров'я споживачів завдяки випуску лише безпечної, якісної, сертифікованої відповідно до сучасних стандартів продукції;
- забезпеченість продовольчої та екологічної безпеки країни;

- оволодіння європейською та міжнародною прогресивною практикою технічного регулювання, масштабне впровадження в українське регулятивне середовище прогресивних норм та механізмів;

- адаптація продукції вітчизняного виробництва до зростаючих потреб зовнішніх ринків;

- прогнозування та стабільність товарних ринків;

- підвищення та реалізація національного експортного потенціалу;

- збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю;

- всеохоплююча інституційна розбудова у сфері безпечності та якості харчових продуктів в Україні;

- збільшення торговельних зв'язків вітчизняних товаровиробників завдяки розширенню контактів збуту продукції та зростання можливостей укладання договорів із зарубіжними бізнес-партнерами;

- зменшення негативних наслідків застосування, мінімізація перешкод для торгівлі продукції з високим ступенем якості та безпечності.

Об'єктами контролю товаровиробників та головних інституційних учасників системи виступають: дотримання вимог безпеки, гігієни праці, температурних режимів, умов виготовлення, транспортування, відвантаження, переробки, зберігання, складування сировини, напівфабрикатів, готових харчових продуктів; дотримання вимог до приміщень, транспортних засобів, обладнання, гігієни персоналу, поводження з відходами, утилізації, забезпечення водопостачання та водовідведення та ін. протягом повного виробничого і реалізаційного циклів продукції.

Відповідно до європейської практики, рішення про необхідність володіння сертифікатами безпечності та якості продукції, проходження процедур із сертифікації кожний суб'єкт бізнесу приймає самостійно, у добровільному порядку. Прогресивним світовим досвідом доведено, що найбільш ефективним методом контролю над безпечністю та якістю продукції є організація системи контролю над виробничим процесом продукту харчування, ніж контролю над уже готовим продуктом.

Організації функціонування регулятивно-контролюючого ланцюга за якістю та безпечністю продукції сприятиме масштабне функціонування в Україні сучасної системи технічного регулювання європейського зразка. Одним з якісних параметрів даної системи є залучення як її повноцінних учасників якомога більшої кількості товаровиробників, які зацікавлені в упровадженні прогресивних систем контролю якості у виробничо-реалізаційну діяльність підприємства.

Основними учасниками даної системи виступають:

- товаровиробники аграрної та харчової продукції;

- потенційні споживачі та зацікавлені сторони;
- головні інституційні учасники.

Наведене вище дає змогу сформувати склад основних учасників системи технічного регулювання європейського зразка в Україні, об'єктом якої є якість і безпечність аграрної та харчової продукції (рис. 1).

Слід зазначити, що Кабінет міністрів України Постановою від 11 вересня 2019 р. затвердив Положення про Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [5]. Цією Постановою та Наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 05 листопада 2019 р. № 322 «Про внесення змін до структури апарату Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства» [6] було нормативно закріплено проведення реорганізаційних заходів, спрямованих на об'єднання функцій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та Міністерства аграрної політики та продовольства України, створення єдиної інституціональної одиниці у складі центральних органів виконавчої влади – Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (далі – Мінекономіки). Наказом Мінекономіки [5] було затверджено структуру апарату новоствореного міністерства.

Забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері економічного і соціального розвитку, розвитку підприємництва, технічного регулювання, державного ринкового нагляду, інноваційної політики, аграрної політики, політики у сфері сільського господарства та з питань продовольчої безпеки держави, тваринництва, рослинництва, розвитку сільських територій, харчової промисловості, технічної політики у сфері АПК, виробництва та обігу органічної продукції (сировини), державної регуляторної політики, політики у сфері захисту прав споживачів відносяться до основних завдань діяльності Міністерства відповідно до п. 3 Постанови Кабінету Міністрів України «Питання Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України» [5]. У зв'язку із цим за Мінекономіки закріплено створення умов для розроблення та виробництва сучасної конкурентоспроможної продукції, зокрема аграрної та харчової, українського виробництва.

Відповідно до розміщеної на сайті Міністерства органіграми, у його складі налічується дев'ять секторів, 26 департаментів, три управління та два відділи [7].

Очевидним є факт, що питання організації системи технічного регулювання європейського зразка в Україні мають перебувати у прямій компетенції таких структурних підрозділів Міністерства, як департамент безпечності та якості харчової продукції, департамент аграрної політики, департамент розвитку аграрного сектору. На наше глибоке переконання, проблеми технічного регулювання та СФЗ у галузі аграрної та харчової продукції мають вирішуватися і координуватися не лише вищезазначеними профіль-

ними підрозділами міністерства, а й знаходитися у полі зору та сфері відповідальності таких структурних підрозділів Міністерства, як:

- департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування;
- департамент конкурентної політики;
- департамент регуляторної політики та підприємництва;
- департамент міжнародної співпраці у сфері економіки, торгівлі та сільського господарства;
- департамент взаємодії з експортерами та просування експорту;
- департамент управління публічними інвестиціями та взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями;
- департамент технічного регулювання та метрології;
- департамент сільського розвитку;
- департамент промислової політики та стимулювання розвитку регіонів;
- департамент інвестицій та інновацій;
- департамент правового забезпечення.

У зв'язку із цим уважаємо за доцільне створення робочої групи, об'єктом діяльності якої стала б координація зусиль представників вищезазначених структурних підрозділів Мінекономіки у межах їхніх повноважень із питань розроблення державної політики, спрямованої на масштабне та безболісне впровадження механізмів нової для України системи технічного регулювання в практичну діяльність вітчизняних товаровиробників аграрної та харчової продукції та комплексу заходів з її прикладної реалізації.

На сучасному етапі економічних реформ діюча в Україні система економічного регулювання вимагає послідовних та узгоджених керівних дій щодо її масштабної розбудови, подальшого гармонійного функціонування та сталого розвитку. Необхідною умовою успішної реалізації закріплених за Мінекономіки управлінських і регулятивних функцій є забезпечення злагодженості у діяльності його структурних підрозділів (вищезазначених департаментів) під час вирішення важливих для національних інтересів стратегічних завдань, одним з яких є успішне збалансоване функціонування системи технічного регулювання, об'єктами якої виступають якість і безпечність аграрної та харчової продукції українського виробництва.

Ігнорування нових умов технічного регулювання ведення агропродовольчого бізнесу зіграє не на користь його активним, сумлінним учасникам та українському суспільству. Завданням для центральних та регіональних органів влади має стати всебічна підтримка товаровиробників аграрної та харчової продукції у системному сприянні посиленню їх готовності до входження у систему безпеки й якості продукції як активних її учасників із метою подолання технічних бар'єрів, підвищення конкурентоспроможності вироблених ними харчових продуктів, отримання економічних та соціальних ефектів для підприємства, населення, регіону, країни.

Свідченням практичного реформування системи технічного регулювання стане масштабне впровадження систем безпечності та якості продукції на вітчизняних підприємствах агропродовольчого комплексу, виробництво продукції з високим ступенем обробки, що відповідає вимогам сучасного харчового законодавства, не створює загрози здоров'ю та життю споживачів, сприяє безперешкодному продажу як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, зокрема на ринку ЄС.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Для стимулювання виробництва аграрної та харчової продукції, що відповідає вимогам сучасного харчового законодавства, та зростання показників національного агропродовольчого експорту до ЄС та інших торговельних майданчиків в Україні повинна масштабно запрацювати система технічного регулювання європейського зразка. Конкретні кроки органів центральної та місцевої влади, регулятивних інституцій, зокрема Міністерства розвитку економіки, тор-

гівлі та сільського господарства України, мають бути спрямовані на підтримку зусиль товаровиробників продукції з високим ступенем обробки до їх доступу до діючих програм технічної допомоги та інших засобів участі з боку країн – членів ЄС та міжнародних інституцій, спрямованих на повномасштабну та безболісну участь у діючій в Україні новітній системі технічного регулювання європейського зразка. Саме тісна координація дій усіх державних інституцій, зокрема структурних підрозділів Мінекономіки, дасть змогу комплексно підійти до розроблення та практичної реалізації стратегічних та практичних питань у сфері масштабного впровадження в Україні нової системи технічного регулювання європейського зразка, одним з об'єктів якої є якість і безпечність аграрної та харчової продукції, що дасть змогу отримати максимально позитивні ефекти для всіх її складників, реалізувати як індивідуальні, так і національні інтереси у сфері дотримання вимог та безпекових регламентів оновленого харчового законодавства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2019).
2. Офіційний сайт Держпродспоживслужби України. URL: <https://dpss-te.gov.ua> (дата звернення: 05.12.2019).
3. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 12.12.2019).
4. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 18 травня 2017 р. № 2042-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19> (дата звернення: 12.12.2019).
5. Питання Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2019 р. № 838. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/838-2019-p> (дата звернення: 12.12.2019).
6. Про внесення змін до структури апарату Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 05 листопада 2019 р. № 322. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=8bc7c629-d941-43dd-b442-f9eeb98ca720&title=NakazMinisterstvaRozvitkuEkonomiki-TorgivliTaSil'skogoGospodarstvaUkrainiVid05-11-2019-322-proVnesenniaZminDoStrukturiAparatuMinisterstvaRozvitkuEkonomiki-TorgivliTaSil'skogoGospodarstvaUkraini> (дата звернення: 12.12.2019).
7. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 12.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni sait. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (date of circulation: 15.10.2019).
2. Derzhprodspozhyvsluzhba Ukrainy: ofitsiyni sait. URL: <https://dpss-te.gov.ua> (date of circulation: 05.12.2019).
3. Verkhovna Rada Ukrainy (2018). Zakon Ukrainy "Pro informatsiyu dlia spozhyvachiv shchodo kharchovykh produktiv". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (date of circulation: 12.12.2019).
4. Verkhovna Rada Ukrainy (2017). Zakon Ukrainy "Pro derzhavnyi kontrol za dotrymanniam zakonodavstva pro kharchovi produkty, kormy, pobichni produkty tvarynnogo pokhodzhennia, zdorovia ta blagopoluchchia tvaryn". Available at: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19> (date of circulation: 12.12.2019).
5. Kabinet Ministriv Ukrainy. Postanova vid 11 veresnia 2019 roku № 838 "Pytannia Ministerstva rozvytku ekonomiky, torgivli ta sil'skogo gospodarstva Ukrainy". Available at: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/838-2019-p> (date of circulation: 12.12.2019).
6. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torgivli ta sil'skogo gospodarstva Ukrainy. Nakaz vid 05 lystopada 2019 roku № 322 "Pro vnesennia zmin do struktury aparatu Ministerstva rozvytku ekonomiky, torgivli ta sil'skogo gospodarstva Ukrainy". Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=8bc7c629-d941-43dd-b442-f9eeb98ca720&title=NakazMinisterstvaRozvitkuEkonomiki-TorgivliTaSil'skogoGospodarstvaUkrainiVid05-11-2019-322-proVnesenniaZminDoStrukturiAparatuMinisterstvaRozvitkuEkonomiki-TorgivliTaSil'skogoGospodarstvaUkraini> (date of circulation: 12.12.2019).
7. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torgivli ta sil'skogo gospodarstva Ukrainy: ofitsiyni sait. URL: <http://www.me.gov.ua> (date of circulation: 12.12.2019).

УДК 336.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-32>

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

## METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF TAX REGULATIONS

**Нікітішин А.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри фінансів,  
Київський національний торговельно-економічний університет

**Nikitishin Andriy**

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,  
Doctoral of the Department of Finance,  
Kyiv National University of Trade and Economics

*Розкрито методологічні основи формування та розвитку податкового регулювання в умовах економічних перетворень з урахуванням рівня розвитку інституційного середовища країни. Показано доцільність використання інституційного підходу до податкового регулювання, що дасть можливість підвищити його дієвість та результативність. Доведено важливість удосконалення податкових інституційних механізмів у рамках державної податкової політики для забезпечення економічного розвитку, адаптації фінансової політики до циклічних коливань, повної зайнятості населення, зменшення нерівності в доходах, стабільності цін на товари та послуги. Обґрунтовано, що податкове регулювання має забезпечувати цілеспрямований вплив на темпи та якість економічного і соціального розвитку країни на основі вдосконалення інституційного забезпечення соціально-економічних перетворень.*

**Ключові слова:** податок, податкове регулювання, податкова політика, податкова система, оподаткування, бюджет, соціально-економічний розвиток, платник податків.

*Раскрыты методологические основы формирования и развития налогового регулирования в условиях экономических преобразований с учетом уровня развития институциональной среды страны. Показана целесообразность использования институционального подхода к налоговому регулированию, что позволит повысить его действенность и результативность. Доказана важность совершенствования налоговых институциональных механизмов в рамках государственной налоговой политики для обеспечения экономического развития, адаптации финансовой политики к циклическим колебаниям, полной занятости населения, уменьшения неравенства в доходах, стабильности цен на товары и услуги. Обосновано, что налоговое регулирование должно обеспечивать целенаправленное воздействие на темпы и качество экономического и социального развития страны на основе совершенствования институционального обеспечения социально-экономических преобразований.*

**Ключевые слова:** налог, налоговое регулирование, налоговая политика, налоговая система, налогообложение, бюджет, социально-экономическое развитие, налогоплательщик.

*We have studied the methodological foundations of formation and development of tax regulation in conditions of economic transformations while taking into account the level of development of the institutional environment in the country. We have shown the expediency of using institutional approach to tax regulation which gives an opportunity to raise the efficacy and productivity of this approach. The economic essence of the contemporary tax regulation as part of the social development of society has been disclosed, and its importance in the strategy of socio-economic development of society has been demonstrated. We have proven the importance of improving institutional taxation mechanisms within the framework of the state tax policy in order to ensure economic development, adapt the financial policy to cyclical fluctuations, ensure full employment of the population, reduce income inequality, stabilize the prices for the goods and services. We have proven the necessity of systemic regulation of the economic and social processes which, on the whole, will create conditions for the development of the country on the new qualitative grounds, as well as the expediency of strengthening the role of tax regulation in order to ensure social and economic development of the country which will contribute to the orderliness of the processes for changing material production basis and will help to improve the transparency in the relations between all the participants of tax relations. We have*

*underlined the importance of study of formation and implementation of tax regulation policy in the countries with developed and transformational economy which will contribute to the improvement of the national taxation system by using the experience of these countries for its further development. It is proved that formation and development of the institutional architectonics of tax regulation should be based on adaptability and coherence with all components of the institutional system of socio-economic development of the country. We have proven that tax regulation has to ensure the expedient influence on the speed and quality of development of the country based on the improvement of the institutional provision of social and economic transformations.*

**Key words:** tax, tax regulation, tax policy, taxation system, taxation, budget, social and economic development, taxpayer.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап економічних перетворень засвідчує стійку тенденцію до зростання ролі державних фінансів у сфері державного управління соціальними та економічними процесами. Досягнення поставлених цілей соціально-економічного розвитку України вимагає розроблення методологічних підходів до розвитку державної податкової політики та її важливого і невід'ємного складника – податкового регулювання. Суспільний розвиток потребує забезпечення якісних змін у країні, які мають забезпечити підвищення ефективності функціонування економічної системи, зокрема податкової системи, що створить передумови для поліпшення соціального добробуту. Вагомий вплив податкового регулювання на формування доходів бюджету країни, економічне зростання, соціальний розвиток визначає його значну роль у соціально-економічному розвитку країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Суттєвий внесок у дослідження питань податкового регулювання зробили несли такі зарубіжні автори, як: А. Лаффер, Дж. Б'юкенен, А. Вагнер, Дж. Кейнс, Г. Менкью, В. Нордхауз, А. Пігу, П. Самуельсон, А. Сміт, Дж. Стігліц, Д. Рікардо, В. Танзі та ін. Дослідженню проблем розвитку податкової системи у напрямі підвищення ефективності методів податкового регулювання присвячено роботи вітчизняних науковців: В. Андрущенко, О. Василика, В. Вишневецького, Ю. Іванова, А. Крисоватого, І. Лук'яненко, І. Луніної, І. Лютого, В. Мельника, Г. П'ятаченка, А. Соколовської, В. Федосова, І. Чугунова, С. Юрія та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Зважаючи на наукові доробки вказаних учених з окресленої проблематики, необхідним є визначення методологічних основ формування та розвитку податкового регулювання, вдосконалення інституційних механізмів у рамках державної податкової політики.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розкриття методологічних основ формування та розвитку податкового регулювання в умовах економічних перетворень.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів. В основу методології дослідження інститутів податкового регулювання покладено теорії неоінституціоналізму: трансакційних витрат, прав власності, суспільного вибору та економіки права.

Підвищення дієвості та результативності податкового регулювання потребує використання інституційного підходу (від лат. institutum – встановлення, пристрій, установа), який розглядає значення формальних і неформальних інституцій, їх взаємодію. Як уважає Д. Норт, «інституції – це правила гри в суспільстві або, точніше, придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію в певне русло. І, як наслідок, вони структурують стимули в процесі людського обміну: політичного, соціального чи економічного» [1, с. 10].

Під час розвитку податкового регулювання особлива увага має бути приділена багатосторонній взаємодії політичних, економічних, соціальних та культурних чинників зовнішнього середовища. Також потрібно враховувати, що саме внутрішнє середовище розвитку країни створює масштабні ризики довгострокової дії, які здатні негативно впливати на ефективність податкової системи, послаблювати її інституційну стійкість.

Сучасна податкова система є важливим атрибутом державності, складником економічної системи, фінансовим механізмом регулювання процесу примусової передачі частини фінансових ресурсів платників податків у розпорядження держави з метою виконання останньою важливих соціально-економічних функцій. З огляду на примусовий характер податкових вилучень, побудова механізму податкового регулювання повинна забезпечувати координацію податкової політики з бюджетною, борговою, митною, інвестиційною та грошово-кредитною політикою, взаємопогодження дій їх регулюючих суб'єктів на всіх рівнях державної політики з метою зменшення негативного впливу на платників податків і зборів.

Вагомий внесок у розвиток вітчизняної теорії та практики податкової політики, а також податкового регулювання належить І.Я. Чугуну, який досліджує сутність та призначення податкового регулювання у системі соціально-економічного розвитку країни [2; 3]. Необхідно, щоб ціна сплачених податків значно не перевищувала ціни послуг, яких потребують платники



податків. Важливо будувати податкову політику на основі оптимальної моделі перерозподілу фінансових ресурсів платників податків і зборів із метою забезпечення випереджаючого зростання матеріального виробництва й добробуту громадян, поваги їхніх цінностей та підтримки демократичних засад розвитку країни, що в умовах інституціональної багатокладності сприятиме переходу від старого інституціонального укладу – соціалістичної моделі господарювання з домінуванням інтересів держави до нового – ринкової моделі господарювання: задоволення інтересів економічних агентів – платників податків і зборів.

Прихильники регулювання розглядають його як технократичний інструмент, який має потенціал здійснення раціонального контролю над важливими напрямками економічної та соціальної діяльності. Його ж скептики вважають, що воно ніщо інше як бюрократія, додаткове навантаження на економічну діяльність. Західні науковці Дж. Вернон і Дж. Харрінгтон виділяють економічне та соціальне регулювання. Метою першого є стабілізація ринкових процесів, а другого – регулювання сфери навколишнього природного середовища, безпеки, створення рівних можливостей [4]. Дж. Кей і Дж. Віккерс виділяють структурне регулювання, яке стосується регулювання ринкової структури та регулювання поведінки, – регулювання виробників і споживачів на ринку [5].

Таким чином, податкове регулювання як напрям і складник податкової політики є вагомим інструментом формування дохідної частини бюджету країни, впливу на економічні та соціальні процеси і дає змогу забезпечувати соціально-економічний розвиток країни. В умовах економічних перетворень важливим є вдосконалення податкових інституційних механізмів у рамках державної податкової політики для забезпечення:

- економічного розвитку шляхом зміни податкового навантаження, регулюючи, таким чином, сектори економіки, приватні та державні інвестиції, співвідношення між витратами, заощадженнями, доходами;

- адаптації фінансової політики до циклічних коливань шляхом зниження податків під час спаду і депресії та підвищення у фазі буму, досягаючи, таким чином, макроекономічної стабілізації;

- повної зайнятості населення через зміну ставок податків, регулюючи ефективний попит на товари і послуги;

- зменшення нерівності в доходах шляхом оподаткування заможних платників податків більш високими ставками податків за прогресивної системи, запровадження майнових податків, регулюючи майнове розшарування в суспільстві;

- стабільності цін на товари та послуги шляхом впливу на інфляцію, регулюючи розмір прямого та непрямого оподаткування.

У 1971 р. Дж. Стіглер опублікував статтю під назвою «Теорія економічного регулювання», яка заклала фундаментальні основи дослідження проблем державного регулювання. Теорія державного регулювання, зазначає автор, полягає у роз'ясненні питання, хто отримує вигоди або тягар регулювання, яка форма регулювання буде прийнята, у впливі регулювання на розподіл ресурсів [6, с. 3]. У цьому ж році вийшла стаття Р. Познера «Оподаткування за допомогою регулювання», де автор робить висновок, що фіскальні інструменти є надзвичайно важливими інструментами для здійснення державної політики [7].

У зарубіжній економічній літературі існують два найважливіших підходи до розуміння економічних теорій регулювання. Перший підхід передбачає, що органи, які реалізують регуляторну політику, є ефективними, сприяючи суспільним інтересам. Економічні теорії, які базуються на такому припущенні, досить часто називають «теоріями регулювання суспільного інтересу». Урядове втручання дає змогу виправляти провали ринку, ринкові недоліки, підвищуючи соціальний добробут [8, с. 2]. У теоріях регулювання суспільних інтересів чітко простежується прагнення до досягнення через схему регулювання конкретних колективних цілей із метою досягнення загального добробуту громадян [9, с. 8]. Податки є найважливішим фінансовим інструментом, покликаним забезпечувати фінансування бюджетних витрат, які створюють основу для добробуту суспільства як колективного утворення. У теоріях приватних інтересів, навпаки, регулювання переслідуює принесення переваг окремим групам у суспільстві, воно є економічно та соціально непродуктивним для всього загалу громадян.

В «економічній версії» теорії суспільного інтересу регулятор як агент суспільного інтересу та його регулюючі заходи покликані виправляти «провали ринку» [9, с. 18]. У податковому регулюванні таким агентом може виступати ДПС України, якщо розглядати її роботу в напрямі усунення інформаційної асиметрії, забезпечення рівних конкурентних умов на ринку, ліквідації екстерналій.

Розкриття сучасного податкового регулювання як складника економічної та соціальної політики є надзвичайно важливим завданням, адже сучасний розвиток країни неможливий без забезпечення взаємодії всієї сукупності регулюючих інституцій. Під час аналізу розвитку інституційної архітектури податкового регулювання необхідно дослідити взаємопов'язані інституційні структури, які безпосередньо чи опосередковано впливають на співвідношення всіх її елементів. Науково-практичні підходи до використання податкового регулювання як інструменту забезпечення та підтримки економічного зростання мають базуватися на перетворенні його на інструмент соціального розвитку громадян і

країни у цілому. Важливо створювати відповідні інституційні умови для ефективного функціонування механізму оподаткування, досягнення гармонійного впливу податкових важелів на соціально-економічний розвиток країни через тактику і стратегію податкового регулювання економічного зростання та соціального розвитку; забезпечення оптимальних співвідношень елементів оподаткування, їх єдності.

Позитивний методологічний підхід дає змогу визначити діючий стан системи податкового регулювання, розкрити причини, які визначали її розвиток. Нормативний методологічний підхід дає змогу обґрунтувати причини та мету майбутніх змін у податковому регулюванні.

Забезпечення розвитку сучасної країни вимагає вирішення не лише економічних, а й соціальних проблем. Практично до 80-х років минулого століття політика регулювання зосереджувала свою увагу на економічному складнику розвитку, не надаючи належної уваги соціальному. Розроблення заходів податкової політики зумовлює необхідність системного регулювання економічних та соціальних процесів, що в сукупності створить умови для розвитку країни на якісно нових засадах регулювання. Доцільно посилити роль податкового регулювання у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни, що сприятиме впорядкованості процесів зміни матеріального базису виробництва, дасть змогу поліпшити транспарентність у відносинах між усіма учасниками податкових відносин.

Вагому роль у соціально-економічному розвитку країни відіграють інститути, макроекономічне середовище, інновації, умови ведення бізнесу, інфраструктура, людський капітал, екологічне середовище, ефективність ринку праці та технологічне забезпечення. Методологічні підходи до розвитку системи податкового регулювання мають урахувувати його вплив на зазначені, у т. ч. соціальні, складники розвитку.

Дослідження формування і реалізації політики податкового регулювання у країнах із розвинутою та трансформаційною економікою дає змогу оцінити ефективність та виявити проблеми у вітчизняній податковій системі, а досвід таких країн сприятиме її інституціалізації на основі використання передової практики під час подальшого розвитку. Україна як член Ради Європи приєдналася й ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування, що накладає на державу зобов'язання будувати місцеві фінанси відповідно до міжнародних стандартів. Останні важливий акцент роблять на посиленні ролі місцевих бюджетів. В умовах реформи місцевого самоврядування великого значення набуває розширення податкової бази на місцях, що надає можливість органам місцевого самоврядування підвищити власну фінансову незалежність за рахунок додатково отриманих власних ресурсів і, таким чином, забезпечити вирішення різних питань місцевого значення.

Важливим є дослідження структури податкового регулювання, щоб розкрити основні засади, що її регулюють, створюють зв'язок між елементами системи. «Усі податки впливають на економічну поведінку», – це висновок американського економіста, лауреата Нобелівської премії Дж. Стігліца [10, с. 411]. Дослідження впливу податкового регулювання на економічну поведінку платників податків має враховувати той факт, що вони діють у надзвичайно складному суспільному середовищі. Взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів, інституцій, індивідуальних і суспільних цілей, взаємоузгодженість приватних та колективних цінностей визначають реакцію платників податків і зборів на заходи податкової політики. Тобто податкове регулювання не є шаблоном заходів і механізмом реалізації податкової політики, який призводить до заздалегідь прорахованого результату. Необхідно враховувати, наскільки це можливо, не лише якомога більше чинників впливу на економічну поведінку платників податків, а й взаємодію цих чинників.

Починаючи з кінця ХХ ст. розвиток провідних країн світу перестав ототожнюватися лише з економічним зростанням (зростання ВВП на душу населення), важливими стають не лише його кількісні, а й якісні показники (підвищення добробуту не лише нинішнього, а й майбутнього поколінь), які базуються на різних методологічних настановах концепції сталого розвитку. Такий підхід є надзвичайно важливим у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку нашої країни.

В основі сталого розвитку суспільства лежить задоволення потреб сучасного покоління без шкоди можливостям майбутніх генерацій людей задовольняти свої потреби. У зв'язку із цим важливим є розвиток інструментів податкового регулювання для вирішення екологічних проблем. Побудова сучасних правил оподаткування має здійснюватися не лише на традиційних принципах справедливості, економічного ефекту та адміністративної доцільності, а й урахувувати додатковий принцип – вплив діючого податкового інструментарію на навколишнє природне середовище. Звичайно, головною причиною податків – отримання податкових надходжень для бюджетів усіх рівнів. Проте досить важливим є інше призначення – зміна поведінки забруднювачів навколишнього природного середовища: зниження виробництва і споживання екологічно шкідливої продукції, зменшення забруднення та його упередження, компенсація екологічних збитків, сприяння збереженню природних ресурсів.

У системі функціонування економіки природокористування важливу роль виконує економічний механізм управління господарською діяльністю у формі податків, які зобов'язані стимулювати раціональне природокористування і мінімізувати негативний вплив людської циві-

лізації на навколишнє середовище. Інтенсивне зростання світової економіки посилює екологічні проблеми, які є структурною частиною глобальних проблем. Екологічне оподаткування має не тільки збільшувати надходження податкових надходжень, а й забезпечувати «виховний ефект» для забруднювачів навколишнього середовища, прискорити екологізацію виробництва, стимулювати модернізацію економіки з переходом на екологічно чисті технології, сприяти збереженню природних ресурсів.

Саме тому необхідно розвивати методологічні підходи до вдосконалення податкового регулювання в системі взаємодії економічного, соціального та екологічного складників розвитку країни із позицій сталого розвитку.

Слід зауважити, що податкове регулювання – це внутрішньо притаманний суспільству процес упорядкування суспільних відносин в економічній та соціальній сферах за допомогою встановлення інституційних правил і законів, сукупності податкових засад, цілей, інститутів, інструментів для забезпечення оптимального соціально-економічного розвитку країни. Таким чином, використання найкращих надбань економічних теорій регулювання у податковій політиці дасть змогу паралельно досягати як економічних, так і соціальних цілей за рахунок якісно кращих податкових механізмів: управління фінансовими ресурсами, створення робочих місць, упередження економічного спаду та забезпечення економічного зростання, сприяння дослідженням та розробкам, контролю над зміною клі-

мату, забезпечення економічної та соціальної єдності, сталого розвитку.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Прискорення динаміки розвитку суспільних відносин та складна їх архітектоніка зумовлюють значну взаємозалежність між оподаткуванням та суспільним добробутом. В умовах економічних перетворень податкове регулювання доцільно розглядати як процес використання інституту оподаткування для забезпечення соціально-економічного розвитку країни на основі дієвих механізмів податкової системи як інструменту формування дохідної частини бюджету країни; реалізації механізмів оподаткування в умовах економічної циклічності, впливу на державну макроекономічну політику, розвиток галузей економіки та поведінку платників податків; посилення впливу податкових інституційних важелів на соціальні процеси, стимулювання розвитку людського капіталу, вирішення екологічних проблем, перерозподіл доходів.

На сучасному етапі економічних перетворень необхідно насамперед забезпечити комплексну побудову, застосування механізмів податкового регулювання у рамках стратегії розвитку державних фінансів та в поєднанні з інституційними ринковими реформами. Доцільно посилити рівень взаємозв'язку заходів податкового регулювання зі структурними реформами, політикою бюджетних видатків, державною борговою політикою, збалансуванням бюджету у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Норт Д. Інституції. Інституційна зміна та функціонування економіки / пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Основи, 2000. 198 с.
2. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / І.Я. Чугунов та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 376 с.
3. Чугунов І.Я., Нікітішин А.О. Податкова безпека держави. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 4. С. 31–41.
4. Kip Viscusi W., John M., Joseph E. Harrington. *Economics of regulation and antitrust*. Cambridge. Cambridge, Mass : MIT Press. 4th ed. 2005. 927 p.
5. Kay J., Vickers J. *Regulatory Reform: An Appraisal*, in Majone, Giandomenico (ed.). *Deregulation or Re-regulation*. London: Pinter Publishers. 1990. P. 223–251.
6. Stigler G.J. *The Theory of Economic Regulation*. *Bell Journal of Economics and Management Science*. 1971. Vol. 2. № 1. P. 3–21.
7. Posner R. *Taxation by Regulation*. *Bell Journal of Economics and Management Science*. 1971. Vol. 2. P. 22–50.
8. Hertog J. *Review of Economic Theories of Regulation*. *Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series*. 2010. № 10–18. 59 p.
9. Bronwen M., Karen Y. *An Introduction to Law and Regulation: Text and Materials*. United Kingdom : Cambridge University Press. 2007. 353 p.
10. Стиглиц Дж.Ю. *Экономика государственного сектора*. Москва : ИНФРА-М, 1997. 720 с.

#### REFERENCES:

1. Nort D. (2000). *Institutsii, instytutsijna zmina ta funktsionuvannia ekonomiky* [Institutions, institutional change and functioning of economy]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
2. Chugunov I. Y., Pavelko A. V., Kanyeva T. V. et. al. (2015). *Derzhavne finansove rehulyuvannya ekonomichnykh peretvoren'* [State financial regulation of economic transformations]. A. A. Mazaraki (Ed.). Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)

3. Chuhunov I. Ya., Nikitishyn A. O. (2019). Podatkova bezpeka derzhavy [Tax security of the state]. *Visnyk KNTEU*, № 4, pp. 31–41.
4. Kip Viscusi W., John M., Joseph E. Harrington (2005). *Economics of regulation and antitrust* Cambridge. Cambridge, Mass: MIT Press. 4th ed. 927 p.
5. Kay J., Vickers J. (1990). Regulatory Reform: An Appraisal, in Majone, Giandomenico (ed.). *Deregulation or Re-regulation*. London: Pinter Publishers, pp. 223–251.
6. Stigler G. J. (1971). *The Theory of Economic Regulation*. *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 2, No. 1, pp. 3–21.
7. Posner R. (1971). *Taxation by Regulation*. *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 2, pp. 22–50.
8. Hertog J. (2010). *Review of Economic Theories of Regulation*. Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series, 10–18, 59 p.
9. Bronwen M., Karen Y. (2007). *An Introduction to Law and Regulation: Text and Materials*. United Kingdom: Cambridge University Press, 353 p.
10. Styhlyts Dzh. Yu. (1997). *Ekonomyka hosudarstvennoho sektora* [Economics of the public sector]. Moscow: Izd-vo MHU: INFRA-M, 720 s. (in Russian)

УДК 339.54

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-33>

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА МИТНИМИ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### EFFICIENCY AND CUSTOMS RISK MANAGEMENT IN LOGISTICS FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

**Остапенко А.С.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Херсонський національний технічний університет

**Повод Т.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів,  
Херсонський державний аграрний університет

**Ostapenko Alina**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of finance, banking and insurance,  
Kherson National Technical University

**Povod Tatyana**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of economic and finance,  
State Higher Educational Institution «Kherson State Agrarian University»

*У статті досліджено сутність, функції, складники та ознаки митної логістики. Визначено ризики, які виникають у логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності, та розкрито шляхи їх попередження й мінімізації. Розглянуто структуру митної логістики в Україні на мезорівні, в якій нещодавно відбулися зміни. Розкрито 14 митних режимів згідно з Митним кодексом України. Визначено переваги новоприйнятого закону «про митний безвіз». Проаналізовано зміни в умовах поставки згідно з новою редакцією «Инкотермс 2020». Проведено порівняння агрегованого Індексу ефективності логістики ТОП-10 країн із високим рівнем доходів, України, Російської Федерації, Білорусі й Молдови, ці країни були вибрані для порівняння результатів саме з Україною, оскільки вони є нашими сусідами та митну справу розбудовували паралельно після розпаду СРСР.*

**Ключові слова:** логістика, митна логістика, митні ризики, митні режими, зовнішньоекономічна діяльність, індекс ефективності логістики, умови поставки.

*В статье исследованы суть, функции, составляющие и признаки таможенной логистики. Определены риски, возникающие в логистических процессах внешнеэкономической деятельности, и пути их предупреждения и минимизации. Рассмотрена структура таможенной логистики в Украине на мезоуровне. Раскрыто 14 таможенных режимов согласно Таможенному кодексу Украины. Определены преимущества принятого закона «о таможенном безвизе». Проанализированы изменения в условиях поставки согласно новой редакции «Инкотермс 2020». Проведено сравнение агрегированного индекса эффективности логистики ТОП-10 стран с высоким уровнем доходов, Украины, Российской Федерации, Беларуси и Молдовы, эти страны были выбраны для сравнения результатов именно с Украиной, поскольку они являются нашими соседями и таможенное дело развивали параллельно после распада СССР.*

**Ключевые слова:** логистика, таможенная логистика, таможенные риски, таможенные режимы, внешнеэкономическая деятельность, индекс эффективности логистики, условия поставки.

*In the context of the integration and harmonization of the customs legislation of Ukraine to the requirements of the European Union, there is a need to optimize and improve the customs logistics process, with the aim of minimizing customs risks, increasing its efficiency by reducing the cost of moving and customs control of cargo. Logistics is one of the most radical and effective tools for reducing costs along the entire length of the material flow chain.*

*Eurologistics, defines the directions of integration of Ukraine into the European and world transport logistics systems, and customs activity aims to ensure its economic security in the conditions of globalization of the world economy. Customs logistics with its objective field has foreign trade flows as they cross the customs border of the country and their customs processing. The essence, functions, components of customs logistics are investigated in the article. The essential features of customs logistics have been identified. The risks that arise in the logistics processes of foreign economic activity and ways of their prevention and minimization are identified. The regional structure of customs logistics includes six levels of regional customs-logistics systems, which implement customs regimes for the flows of customs processing of goods. The structure of customs logistics in Ukraine at the level is examined. Customs regimes were opened in accordance with the Customs Code of Ukraine. Advantages of adoption of the law on «customs clearance» are determined. Changes in terms of delivery are analyzed in accordance with the new edition of Incoterms 2020. The most important stages of customs logistics are identified, which should be addressed by the participants of foreign economic activity when planning the movement of goods across the customs border, in order to minimize the risks and costs of logistics. Comparison of the aggregated Logistics Performance Index of the TOP-10 countries: Germany, Netherlands, Sweden, Belgium, Singapore, United Kingdom, Japan, Austria, Hong Kong, SAR, China, and USA; Ukraine, the Russian Federation, Belarus and Moldova has been made, the case was being developed in parallel after the collapse of the USSR.*

**Key words:** logistics, customs logistics, customs risks, customs regimes, foreign trade, logistics efficiency index, delivery terms.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах євроінтеграції та гармонізації митного законодавства України до стандартів Європейського Союзу (далі – ЄС) виникає нагальна необхідність адаптувати митну діяльність до нових умов функціонування. Одним зі складників митної діяльності є митна логістика, яка сприяє вирішенню складних завдань, допомагає оптимізувати процеси експорту та імпорту товарів, зробивши їх менш витратними і швидкими.

Стан вітчизняного ринку митних послуг в умовах сьогодення характеризується зростанням конкуренції, яка стає все більш напруженою, оскільки кінцеві замовники послуг змушені знижувати ціну митних вантажів. При цьому учасники зовнішньоекономічної діяльності (митні перевізники, покупці, дилери та виробники) безпосередньо зацікавлені в оперативному митному оформленні митних вантажів із підтвердженням митної вартості за ціною угоди. Отже, стрімкий розвиток сучасної економіки України та її спрямованість на європейські стандарти вимагають легалізації способів оптимізації доставки митних вантажів.

Світова практика доводить можливість знизити витратність логістики, при цьому, якщо під час виробництва та продажу знизити витрати неможливо, то виникає необхідність звернутися до управління матеріальними потоками, а також рухом товарів між виробником, продавцем, а також у виняткових випадках і до кінцевих споживачів. При цьому одним із найбільш радикальних і дієвих інструментів скорочення витрат по всій довжині ланцюга руху матеріального потоку є саме логістика.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Оцінці, управлінню ефективністю та митними ризиками у логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності

(далі – ЗЕД) присвячено наукові праці таких учених, як: І.А. Гуцул, Р.О. Заблоцька, К.В. Зайцева, А.В. Ємець, І.Г. Смирнов, О.В. Шереметинська, І.Г. Яценко та багато інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. В умовах інтеграції та гармонізації митного законодавства України до вимог Європейського Союзу (далі – ЄС) виникає необхідність оптимізувати процес митної логістики з метою мінімізації митних ризиків і підвищення її ефективності за рахунок скорочення витрат на переміщення та митний контроль вантажів.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження динамізму змін у митній логістиці з урахуванням особливостей митної політики України, правил міжнародної торгівлі, а також сучасних аспектів формування зовнішньоекономічних відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Логістика, зокрема єврологістика, визначає напрями інтеграції України до європейської та світової транспортних логістичних систем, а митна діяльність при цьому має на меті забезпечити її економічну безпеку в умовах глобалізації світового господарства [1, с. 10]. Саме логістика стимулює міжнародну торгівлю в системі зовнішньоекономічної діяльності. Якісні логістичні послуги відіграють важливу роль у сприянні міжнародним перевезенням товарів. Водночас неякісні логістичні послуги створюють перешкоду для торгівлі як через затримку в часі, так і через витрати зайвих коштів за перевезення.

Митній логістиці при цьому властиве керування зовнішньоторговельними потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими тощо) під час їх переміщення через митний кордон країни та їх митного контролю.

Необхідність підвищення ефективності логістичних послуг зростає в умовах переходу розвинутих країн від традиційної моделі виробництва

та ведення сільського господарства до активної участі у міжнародній вертикальній спеціалізації. Як уже зазначалося, саме високоякісні логістичні послуги поліпшують конкурентну спроможність експорту шляхом зменшення витрат на транспортування товару, особливо в країнах, які територіально знаходяться далеко від великих зовнішніх ринків [2, с. 122].

Митній логістиці притаманні такі сутнісні ознаки:

- недокументарна технологія ведення бізнесу за рахунок застосування систем обміну електронною бізнес-інформацією;

- запровадження у практику митних органів та подальше вдосконалення концепцій «Єдиного вікна» та «Уповноваженого економічного оператора»;

- застосування тотального (замість вибіркового) контролю з боку митних органів за вантажами, що переміщуються через митні кордони країн – членів Всесвітньої митної організації (далі – ВМО), у формі «інформаційного митного контролю» на підставі постійного дослідження та управління ризиками (запровадження електронних автоматичних систем управління ризиками) [3, с. 44].

Ураховуючи вищевикладене, можемо визначити сутність терміна «митна логістика» є поєднанням логістичних процесів учасників ЗЕД (митних перевізників) із процесами митного контролю та оформлення товарів митними органами країн експорту, імпорту та транзиту.

Основною логістичною функцією митної діяльності є логістична організація процесу митного контролю вантажів, яка об'єднує процеси застосування митних режимів, пов'язаних із фізичним переміщенням зовнішньоторговельних вантажів через митний кордон, та умов поставки. Логістика сприяє забезпеченню узгодженості матеріальних (товарних), інформаційних і фінансових потоків у митній діяльності, а також оптимальній технології переміщення товарів через митний кордон, із метою прискорення цього процесу вдосконалює стандартні логістичні вимоги як до митних режимів (тобто митниць), так і до митних перевізників.

Отже, логістична функція митної діяльності охоплює такі складники:

- логістизація процесу митної переробки вантажів;

- митна діяльність транспортно-логістичних компаній;

- відпрацювання стандартних логістичних вимог до застосування митних режимів;

- оптимізація технологій забезпечення переміщення вантажів через митний кордон із метою прискорення їх руху.

Перший напрям має за основу аналіз митно-логістичних потоків, тобто інтегрованих логістичних (товарно-інформаційно-фінансових) потоків, пов'язаних із перетином митного кордону України зовнішньоторговельними пото-

ками і стягненням відповідних митних плат. Основою митно-логістичних потоків є зовнішньоторговельні потоки, які мають транскордонний характер, які поділяються на вхідні (імпорт) та вихідні (експорт) види потоків. Їх супроводжують інформаційні потоки, які, своєю чергою, поділяються на вихідні (від митниць до центрального органу), вхідні (навпаки), супровідні (документи на товар). Фінансові потоки поділяються на вихідні (стягнення та перерахування мита до бюджету) і вхідні (державне фінансування митниць) [4, с. 136–137].

Другим напрямом є виконання митних функцій транспортно-логістичними компаніями, які полягають у тому, що, по-перше, їхня виробнича діяльність пов'язана з перетинанням митних кордонів, отже, вимагає знання і дотримання митних вимог та взаємодії з митними органами; по-друге, великі транспортно-логістичні компанії мають у своїй структурі митні пости та ліцензовані митні склади, а також можуть виконувати функції митного перевізника та митного брокера, тобто самі можуть здійснювати митні функції [5, с. 169].

Співпраця митно-логістичних компаній та митних органів відбувається на шести (локальному, мікро-, мезо-, макро-, мега- та мета-) рівнях регіональних митно-логістичних систем, в яких реалізуються митні режими щодо потоків митної переробки вантажів.

По-перше, митно-логістична діяльність здійснюється на митних постах та пунктах пропуску – на локальному рівні.

Наступний рівень – мікрорівень регіональних митно-логістичних систем – представлений митницями – базовими підрозділами Державної митної служби України (далі – ДМСУ), на які покладено безпосередню відповідальність за здійснення митної діяльності. Митниці поділяються на зовнішні, внутрішні, на митниці на кордонах спеціальних економічних зон, також на митниці місця відправлення та митниці місця призначення [1, с. 11].

На мезорівні митно-логістична діяльність зосереджується в регіональних митницях. Станом на 01.01.2020 в Україні функціонує 16 регіональних митниць проти 26 станом на 01.01.2019.

Макрорівень митно-логістичних систем – це рівень національної митної системи, яка визначається як сукупність форм, засобів і методів державного регулювання експорту та імпорту товарів, саме за її допомогою формується результат митної політики.

Мегарівень митно-логістичних систем – це рівень інтеграційних угруповань країн світу, тобто митних союзників.

На метарівні митно-логістичних систем – у глобальному митному просторі відбуваються, координується та відбувається співпраця таких взаємопов'язаних сфер, як зовнішньоторговельна, митна, транспортно-логістична [1, с. 12]. Керує цим процесом Всесвітня митна організація (далі – ВМО), до якої входять нині 167 країн, у т. ч. Україна.

Щодо третього напрямку митної логістики – відпрацювання стандартних логістичних вимог до застосування митних режимів, – то у Митному кодексі України представлено 14 митних режимів. До них належать імпорт (випуск для вільного обігу), реімпорт, експорт (остаточне вивезення), реекспорт, транзит, тимчасове ввезення, тимчасове вивезення, митний склад, вільна митна зона, безмитна торгівля, переробка на митній території, переробка за межами митної території, знищення або руйнування, відмова на користь держави [6].

До того ж для оптимізації та гармонізації митного законодавства України до стандартів Європейського Союзу та мінімізації ризиків у митному контролі прийнятий Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» від 12.09.2019 № 78-ІХ. Згідно із цим Законом, режим спільного транзиту – різновид митного режиму транзиту, відповідно до якого товари переміщують під митним контролем між двома митними органами України або в межах зони діяльності одного митного органу без будь-якого використання таких товарів з умовним повним звільненням від оподаткування митними платежами, без застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД та з урахуванням особливостей, визначених Законом [7].

Митно-логістичні компанії рекомендують митним перевізникам один із митних режимів, а митниця, своєю чергою, може схвалити або відмовити у застосуванні даного митного режиму.

Зауважимо, що якісна митна логістика тісно пов'язана зі спрощенням умов та організації зовнішньої торгівлі, особливо з огляду на митні операції та процедури і прикордонну адміністрацію, оскільки в умовах сьогодення зростають обсяги міжнародної торгівлі, важливість глобальних ланцюгів постачання, а також менш витратної та вчасної доставки вантажу. Саме тому вдосконалення митного контролю набуває все більшого значення для уникнення небажаних затримок та зниження митних ризиків, адже значна кількість та складність оформлення документів під час проходження митного контролю створюють додаткові витрати як часу, так і коштів для бізнесу. Чим складніші, триваліші та дорожчі торговельні процедури, тим менш конкурентоспроможною є країна на міжнародному ринку [2, с. 125].

Прийняття вищезгаданого закону «про митний безвіз» спрощує ведення бізнесу, допомагає боротися з контрабандними схемами, оскільки нині дозволяється використовувати єдину митну декларацію та адміністративний документ під час переміщення вантажу з будь-якої точки Європи до України та навпаки, перетинаючи масу внутрішніх кордонів ЄС, а також країн – членів Європейської асоціації вільної торгівлі, Туреччини, Македонії та Сербії, що, своєю чергою, сприятиме зменшенню митних

ризиків, прискоренню та здешевленню процесу переміщення товарів (митної логістики тощо).

Попри зміни законодавства та перехід комунікації у діджитал-сферу, сутність митної логістики залишається незмінною: вантаж необхідно перемістити з точки А в точку Б за максимально короткий проміжок часу [8].

В умовах міжнародної торгівлі переміщення товарів митними перевізниками відбувається через митні пости, адже, згідно з Митним кодексом України від 13.03.2012 № 4495-VI, будь-який вантаж, що в'їжджає на територію України, мусить в обов'язковому порядку пройти митний контроль. Із цією метою виникає необхідність розрахунку логістичних процесів для передбачення та попередження митних ризиків, необхідності фінансової гарантії, вивчення митних режимів та особливостей їх застосування, вибору найбільш оптимального з них. Під час укладання зовнішньоекономічного контракту необхідно обов'язково враховувати вимоги Положення «Про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)» від 06.09.2001 № 201, згідно з яким у договорі обов'язково зазначаються такі дані:

- вид транспорту;
- базисні умови поставки відповідно до Інкотермс;
- термін поставки товарів [9].

Також необхідно ознайомитися з умовами поставки вантажів згідно з правилами Інкотермс®, оскільки із січня 2020 р. в них відбулися зміни.

Інкотермс (Incoterms) означає Міжнародні комерційні умови (International Commercial Terms), які визнані в усьому світі та мають велике значення у зовнішній торгівлі, за їх допомогою регулюють права й обов'язки покупців і продавців у міжнародній торгівлі. Це включає у себе передачу товару покупцеві, транспортні витрати, відповідальність за втрату та пошкодження товару і страхові витрати [10].

У новій редакції «Інкотермс 2020» передбачено зміни в базисних умовах поставки товарів:

- видалення з правил «Інкотермс» терміна EXW (Ex Works – франко завод), це пов'язано з тим, що дана умова поставки здебільшого використовується під час внутрішньої торгівлі, а також базис поставки EXW суперечив Митному кодексу Європейського Союзу;
- видалення терміна FAS (Free Alongside Ship – вільно уздовж борта судна), оскільки дана умова поставки використовувалася тільки для експорту і здебільшого для сипучих товарів (мінералів та зернових);
- поділ терміна FCA (Free Carrier – франко перевізник) на два базиси поставки: один – для наземної доставки, а інший – для морських контейнерних поставок;
- зміна умов поставок FOB (Free On Board – вільно на борту) і CIF (Cost, Insurance and Freight – вартість, страхування і фрахт) для контейнерних перевезень. Однак терміни FCA і CIP не застосовуються переважно більшістю



учасників міжнародної торгівлі (експортерами, імпортерами, експедиторами, логістичними компаніями, банківськими установами тощо). Дана зміна дуже важлива для всіх учасників зовнішньоекономічної торгівлі, оскільки приблизно 80% світової торгівлі здійснюється саме в контейнерній тарі;

– уведено новий термін – CNI (Cost and Insurance – вартість і страхування), який означає, що продавець виконав поставку, коли застрахований товар розміщений у зазначеному порту відвантаження. Базис поставки CNI входить до в групи С, тобто ризик транспортування і пошкодження товару передаватиметься від продавця до покупця в порту відправлення, але дасть змогу продавцеві-експортеру нести відповідальність за міжнародне страхування вантажу. Зауважимо, що умови поставки CNI призначені для заповнення прогаліни між термінами FCA і CFR/CIF;

– уведено два нових правила, які засновані на умовах поставки DDP (Delivered Duty Paid – поставка зі сплатою мита), видалено та створено два нових базиси поставок: DTP (Delivered at Terminal Paid – доставка на терміналі з оплатою мита) означає, що продавець несе відповідальність за будь-які транспортні витрати з оплатою митних плат і доставку товарів до терміналу (порт, аеропорт або логістичний центр) у країні призначення покупця; DPP (Delivered at Place Paid – доставка до місця з оплатою мита) означає, що продавець несе відповідальність за будь-які транспортні витрати з оплатою митних плат і доставку товарів до будь-якого місця, що не є транспортним терміналом (наприклад, за адресою покупця) [11].

Отже, «Інкотермс 2020» містять не тільки права власності на товари, а й те, хто і на якому етапі відповідає за нього, несе відповідальність за відвантаження, переміщення, доставку до пункту призначення, а також чи включаються ці фінансові витрати до загальної митної вартості товарів, з якої вони будуть оподатковуватися. Відзначимо важливість для митних перевізників відстежування змін у діючих умовах поставки вантажів.

Щодо ефективності митної логістики в міжнародних торгових системах, то вона оцінюється за допомогою Індексу ефективності логістики (далі – LPI), якій розраховується Світовим банком для 167 країн світу, включає у себе різні показники, які демонструють рівень розвитку національних секторів логістичних послуг і ступінь інтеграції країн до глобальних ланцюгів створення доданої вартості. Індекс заснований на семи основних показниках ефективності торгової логістики:

– ефективності процесу оформлення митних та інших прикордонних органів;

– якості транспортної та IT-інфраструктури в галузі логістики;

– легкості і доступності організації міжнародних перевезень;

– компетенції місцевої галузі логістики;

– здатності відстежувати міжнародні перевезення;

– витрат внутрішньої логістики;

– своєчасності доставки вантажів до пункту доставки [2, с. 126].

У табл. 1 представлено агреговані міжнародні результати Індексу ефективності логістики ТОП-10 країн (із високим рівнем доходів), України, Російської Федерації, Білорусі й Молдови, ці країни були вибрані для порівняння саме з Україною, оскільки маємо спільні кордони і митну справу розбудовували паралельно після розпаду СРСР, а також у таблиці презентовано й останню позицію рейтингу – Сомалі – країни з найгіршими показниками ефективності логістики.

ТОП-10 країн за Індексом ефективності логістики є таким: Німеччина, Нідерланди, Швеція, Бельгія, Сінгапур, Великобританія, Японія, Австрія, Гонконг, ПАР, Китай, замикає першу десятку США. Зауважимо, що відрив Нідерландів та Швеції від Німеччини – 2,8 в. п. Україна в рейтингу за Індексом ефективності логістики за агрегованими результатами 2012, 2014, 2016 та 2018 рр. займає 69-е місце зі 167. Кількість балів становить 2,83, у відсотковому значенні до максимального індексу ефективності логістики – 67,5%. Щодо складників Індексу ефективності логістики, то робота митниць України була оцінена на 2,46 бали, це 95-е місце, інфраструктура – у 2,38 бали (105-е місце), міжнародні перевезення – у 2,77 бали (81-е місце), якість логістики та компетентність – у 2,76 бали (70-е місце), відстежування та витратність вантажу – у 3,08 бали (54-е місце), своєчасність доставки вантажу – у 3,45 бали (55-е місце). У цілому результати ефективності логістичних процесів в Україні є достатніми. Так, Російська Федерація займає в загальному рейтингу 85-е місце, але інфраструктура оцінена вище (2,64 бали – 73-е місце) за аналогічний показник України (2,38 бали – 105-е місце). Білорусь та Молдова займають 110-е та 113-е місця у рейтингу відповідно. Найнижчу позицію в рейтингу країн за Індексом ефективності логістики посідає Сомалі – сума балів дорівнює 2,00, за всіма складниками Індексу ця країна має найнижчу оцінку. Безумовно, Україна у рейтингу за Індексом ефективності логістики має вищі за середні показники, але залишається необхідність удосконалювати роботу митниць, розвивавати інфраструктуру, підвищувати якість логістики та знижувати її витратність.

Отже, логістика не обмежується лише сприянням у сфері транспорту й торгівлі. Вона є частиною більш широкого спектру, який включає у себе послуги, розвиток об'єктів, інфраструктуру і територіальне планування. Країни все частіше стикаються з більш складним комплексом реформ і заходів, які необхідно реалізовувати, Україна є винятком у даному питанні.

Таблиця 1

Агреговані міжнародні результати Індексу ефективності логістики (LPI) окремих країн за підсумками 2012, 2014, 2016, 2018 рр.

Країна	Індекс LPI		% від макс. LPI	Митниця		Інфраструктура		Міжнародні перевезення		Якість логістики та компетентність		Відстежування та витратність		Своєчасність доставки	
	ранг	бали		ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали
Німеччина	1	4,19	100,0	1	4,09	1	4,38	4	3,83	1	4,26	1	4,22	1	4,40
Нідерланди	2	4,07	97,2	3	3,97	2	4,23	6	3,76	2	4,12	7	4,08	6	4,30
Швеція	3	4,07	97,2	4	3,95	3	4,22	2	3,88	5	4,04	11	4,02	4	4,32
Бельгія	4	4,05	96,9	13	3,74	10	4,03	1	3,97	3	4,10	4	4,11	2	4,40
Сінгапур	5	4,05	96,6	2	4,00	5	4,14	8	3,72	4	4,08	8	4,05	3	4,34
Великобританія	6	4,01	95,7	8	3,85	7	4,09	10	3,69	7	4,04	5	4,10	5	4,32
Японія	7	3,99	95,3	5	3,91	4	4,19	14	3,61	8	4,03	9	4,03	9	4,24
Австрія	8	3,99	95,2	14	3,71	8	4,07	5	3,78	6	4,04	2	4,13	11	4,22
Гонконг, ПАР, Китай	9	3,96	94,6	9	3,85	11	4,02	3	3,85	10	3,94	13	3,95	13	4,18
США	10	3,92	93,7	11	3,76	6	4,10	23	3,54	11	3,93	3	4,13	16	4,14
Україна	69	2,83	67,5	95	2,46	105	2,38	81	2,77	70	2,76	54	3,08	55	3,45
Російська Федерація	85	2,69	64,2	131	2,25	73	2,64	105	2,59	73	2,74	88	2,67	74	3,23
Білорусь	110	2,54	60,6	126	2,29	103	2,39	124	2,47	102	2,53	124	2,44	87	3,10
Молдова	113	2,52	60,1	122	2,31	131	2,21	90	2,69	123	2,36	133	2,36	90	3,10
Сомалі	167	2,00	47,7	165	1,81	167	1,69	152	2,24	161	2,07	165	1,94	167	2,18

Джерело: складено авторами на основі [12]

Розроблення й упровадження реформ і заходів відбуваються на рівні окремої країни або на регіональному рівні в рамках економічних угруповань. Зауважимо, що країни з високим і середнім рівнями доходу все частіше розглядають логістику не як перспективу скорочення торговельних витрат на кордоні, а як двигун великого сектору економіки з багатьма зовнішніми чинниками через її зв'язки з рештою сфер економіки та її значне соціальне середовище [2, с. 128].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, для підвищення ефективності митної логістики та уникнення виникнення митних ризиків у логістичних процесах митним переви-

зникам та їхнім митно-логістичним компаніям передусім необхідно визначитися з митним режимом. При цьому митниця це підтверджує або відмовляє, про що заповнюється картка відмови, в якій прописуються пункти, через які була надана відмова; по-друге, визначитися з гарантією та умовами поставки товарів, також можна подати попередню декларацію або попереднє повідомлення, різниці між ними у тому, що є види товарів, на які митниця буде вимагати резервування митних платежів. Усі ці особливості митного контролю необхідно врахувати заздалегідь із метою уникнення небажаних дій із боку митних органів та здешевлення процесу митної логістики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зайцева К.В. Митна логістика як передумова інтеграції України у світову транспортну логістичну систему. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 10–12.
2. Заблоцька Р.О., Мамедов Кянан Алескер огли. Сприяння ефективних логістичних послуг в міжнародній торгівлі. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2017. Вип. 131. С. 121–130.
3. Ємець А.В., Яценко І.Г. Стан та перспективи запровадження рамкових стандартів безпеки та полегшення всесвітньої торгівлі Всесвітньої митної організації як засобу вдосконалення митної логістики підприємств України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 4(10). С. 43–49.
4. Шереметинська О.В. Митна логістика як елемент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21–22 травня 2015 р. Київ : НУХТ, 2015. С. 136–138.
5. Смирнов І.Г. Митна логістика: картографічний аспект. *Часопис картографії* : зб. наук. праць КНУ ім. Т. Шевченка. 2011. Вип. 1. С. 168–187.
6. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 21.01.2020).
7. Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» від 12.09.2019 № 78-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-20> (дата звернення: 21.01.2020).
8. Митні ризики в логістичних процесах міжнародної торгівлі. *TradeMasterGroup* : вебсайт. URL: <https://trademaster.ua/articles/313004> (дата звернення: 21.01.2020).
9. Положення «Про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)» від 06.09.2001 № 201. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01> (дата звернення: 21.01.2020).
10. ICC-Ukraine : вебсайт. URL: <http://iccua.org/chomu-inkotermis/> (дата звернення: 21.01.2020).
11. Нові правила Інкотермс 2020. *Департамент з підвищення конкурентоспроможності регіону Харківської обласної державної адміністрації* : вебсайт. URL: <http://www.compet.kh.gov.ua/ukr/2443-novi-pravila-inkotermis-2020/> (дата звернення: 21.01.2020).
12. Connecting to Compete 2018. *Trade Logistics in the Global Economy* : вебсайт. URL: <https://ipi.worldbank.org/> (дата звернення: 21.01.2020).

#### REFERENCES:

1. Zajceva K. V. (2012) My`tna logisty`ka yak peredumova integraciyi Ukrayiny` u svitovu transportnu logisty`chnu sy`stemu [The promoting efficient logistics services in international trade]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, no. 38, pp. 10–12.
2. . Zablocz`ka R. O., Mamedov Kyanan Alesker ogly (2017) Spry`yannya efekty`vny`x logisty`chny`x poslug v mizhnarodnij torgivli [The promoting efficient logistics services in international trade]. *Actual problems of international relations*, vol. 131, pp. 121–130.
3. Yemecz` A. V., Yacenko I. G. (2017) Stan ta perspekty`vy` zaprovadzhennya ramkovy`x standartiv bezpeky` ta polegshennya vsesvitn`oyi torgivli Vsesvitn`oyi my`tnoyi organizaciyi yak zasobu vdoskonalennya my`tnoyi logisty`ky` pidpry`yemstv Ukrayiny [State and prospects implementation of Safe framework of standards to secure and facilitate global trade as a means of improving new technologies of the customs-logistics in Ukraine]. *Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 4(10), pp. 43–49.
4. Sheremety`ns`ka O. V. (2015) My`tna logisty`ka, yak element pidvy`shennya efekty`vnosti zovnishn`oekonomichnoyi diyal`nosti pidpry`yemstv [Customs logistics, as an element of increasing the efficiency of foreign economic activity of enterprises]. *Proceedings of the Problemy` ekonomiky` pidpry`yemstv v suchasny`x umovax* (Ukraine, Kyiv, May 21-22, 2015). Kyiv: NUKHT, pp. 136–138.

5. Smy`mov I. G. (2011) My`tna logisty`ka: kartografichny`j aspekt. Chasopy`s kartografiyi [Customs' logistics : cartography aspect]. *Cartography Journal: Coll. of sciences to the KNU them. T. Shevchenko*, vol 1, pp. 168–187.
6. My`tny`j kodeks Ukrayiny` vid 13.03.2012 roku № 4495-VI [The Customs Code of Ukraine of 13.03.2012 № 4495-VI]. Available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (accessed 22.01.2020).
7. Zakon Ukrayiny` «Pro rezhy`m spil`nogo tranzy`tu ta zaprovadzhennya nacional`noyi elektronnoyi tranzy`t-noyi sy`stemy`» vid 12.09.2019 roku № 78-IX [Law of Ukraine «On the regime of joint transit and introduction of the national electronic transit system» of 12.09.2019 № 78-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-20> (accessed 22.01.2020).
8. My`tni ry`zy`ky` v logisty`chny`x procesax mizhnarodnoyi torgivli [Customs risks in logistics processes of international trade]. Available at: <https://trademaster.ua/articles/313004> (accessed 22.01.2020).
9. Polozhennya «Pro formu zovnishn`oekonomichny`x dogovoriv (kontraktiv)» vid 06.09.2001 roku № 201 [Regulation on the Form of Foreign Economic Agreements (Contracts) of 06.09.2001 № 201]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01> (accessed 22.01.2020).
10. ISS-Ukraine [CCI-Ukraine]. Available at: <http://iccua.org/chomu-inkoterms/> (accessed 22.01.2020).
11. Novi pravy`la Inkoterms 2020 [New Incoterms 2020 Regulations]. Available at: <http://www.compet.kh.gov.ua/ukr/2443-novi-pravila-inkoterms-2020/> (accessed 22.01.2020).
12. Connecting to Compete 2018. Trade Logistics in the Global Economy. Available at: <https://lpi.worldbank.org/> (accessed 22.01.2020).

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-34>

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК»

### THE ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF JSC CB «PRIVATBANK» ASSETS AND LIABILITIES MANAGEMENT

**Святенко С.В.**

старший викладач кафедри фінансів  
суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку,  
Криворізький національний університет

**Потапчук А.В.**

здобувач вищої освіти факультету економіки  
та управління бізнесом,  
Криворізький національний університет

**Sviatenko Sergey**

Senior Lecturer, Department of Finance  
Business Entities and Innovative Development,  
Kryvyi Rih National University

**Potapchuk Alyona**

applicant of higher education  
of the Faculty of Economics and Business Administration,  
Kryvyi Rih National University

*Банки є важливою частиною світової економіки, а сутність банківської діяльності – це управління активами та пасивами. Проблема управління активами та пасивами є завжди актуальною, адже це щоденна справа банку, яку потрібно ретельно виконувати і вживати профілактичні заходи для зменшення ризиків із погляду ліквідності, прибутковості та платоспроможності. У статті розкрито економічну сутність поняття «управління активами і пасивами банку» за висловами відомих вітчизняних науковців та на основі них сформовано власне визначення. Досліджено динаміку та структуру активів і пасивів АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр. Проаналізовано управління активами і пасивами АТ «КБ «ПриватБанк» на основі проведених розрахунків показників ліквідності та фінансової стійкості, а також подано динаміку дотримання основних економічних нормативів, установлених НБУ. Модель управління активами та пасивами допомагає виміряти, вивчити та відстежити ризики. Це забезпечує відповідні стратегії для їх управління.*

**Ключові слова:** банківська система, банк, управління активами і пасивами банку, баланс банку, ліквідність.

*Банки являются важной частью мировой экономики, а сущность банковской деятельности – это управление активами и пассивами. Проблема управления активами и пассивами всегда является актуальной, ведь это ежедневное дело банка, которое нужно тщательно выполнять и принимать профилактические меры для уменьшения рисков с точки зрения ликвидности, доходности и платежеспособности. В статье раскрыта экономическая сущность понятия «управление активами и пассивами банка» по высказываниям известных отечественных ученых и на основе них сформировано собственное определение. Исследованы динамика и структура активов и пассивов АО «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 гг. Проанализировано управления активами и пассивами АО «КБ «ПриватБанк» на основе проведенных расчетов показателей ликвидности и финансовой устойчивости, а также представлена динамика соблюдения основных экономических нормативов, установленных НБУ. Модель управления активами и пассивами помогает измерить, изучить и отследить риски. Это обеспечивает соответствующие стратегии для их управления.*

**Ключевые слова:** банковская система, банк, управление активами и пассивами банка, баланс банка, ликвидность.

*The problem of management assets and liabilities is always relevant, because it's a daily case of the Bank, which must be carefully run, and to take preventive measures to reduce the risks from the point of view of liquidity, profitability and solvency. Therefore, effective management of liabilities and assets of the Bank is the initial step that you*

*should do in the way of long-term strategic planning. This article deals with economic essence of concept "management of the assets and liabilities of the Bank" with the statements of famous scientists and based on them, formed their own definition of this economic category. Studied the dynamics and structure of assets and liabilities of JSC CB "PrivatBank" for 2016-2018 based on vertical and horizontal analysis and also highlighted a particularly important balance sheet items that generate income or form of financial resources. Analyzes the management of the assets and liabilities of JSC CB "PrivatBank" on the basis of the calculations of indicators of liquidity and financial stability, and dynamics of the main economic norms of NBU established by using horizontal analysis. Under the management of liabilities relative to assets cash inflows and outflows are grouped into different time periods. In addition, each indemnity of the assets is balanced with an appropriate package of liabilities. The difference obtained in each bucket, known as a mismatch. Therefore, measurement and management of liquidity needs is the vital activities of commercial banks. Ensuring the Bank's ability to fulfil its obligations as they become due, liquidity management can reduce the likelihood of adverse situation. JSC CB "PrivatBank" is an important Bank and occupies the top ranking among all banks with the largest assets, liabilities and equity, and the trend growth in these indicators, but the management of the Bank must base their business decisions in a dynamic and integrated control system and risk management, managed corporate strategy, because in the course of their activities, banks are exposed to several major risks – credit risk, interest rate risk, currency risk, liquidity risk and operational risks.*

**Key words:** banking system, bank, asset and liability management, balance sheet, liquidity.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Поява кризових явищ як на рівні держави, так і у банківській системі вимагає вдосконалення процесу управління активами і пасивами, що є головною частиною процесу фінансового управління будь-яким банком. Передусім це пов'язане зі стратегічним управлінням балансом та ризиками, що виникли в результаті зміни процентних ставок, обмінних курсів та ліквідних позицій банку. Проведення ефективного управління активами та пасивами банківської установи можна назвати головним чинником, який стимулює підвищення прибутковості, зміцнення ліквідності та фінансової стійкості банку, адже з рівняння бухгалтерського обліку видно, що сума активів повинна дорівнювати загальній сумі зобов'язань плюс власний капітал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Значний внесок у визначення сутності економічної категорії «управління активами і пасивами» та питання оптимізації структури балансу банку зробили такі вітчизняні науковці, як: Л.А. Зверук [1], І.Є. Семенча [2], В.І. Руденко [2], Н.В. Михальчук [3], О.В. Добровольська [4], О.П. Острініна [4], А.О. Лопаткіна [4], К.М. Азізова [5], Ю.С. Тисячна [5], Н.О. Слободянюк [6], М.О. Юнацький [6], А.М. Шелевер [6], Л.С. Тришак [7], З.А. Мацук [7], В.І. Шийко [7], Ю.П. Макаренко [8], М.С. Михайличенко [9] та ін. У своїх працях автори розкрили шляхи оптимізації активів та пасивів банку, проаналізували методи, інструменти та способи управління ними, досліджували ресурсну базу банку та шляхи ефективного розміщення наявних фінансових ресурсів. Проте питання ефективного управління активами і пасивами банку ще не повністю досліджене, тобто потребує вдосконалення як у практичному, так і в теоретичному аспекті.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується

означена стаття. За останні десятиліття банківська сфера значно змінилася, і ці зміни вимагають посилення уваги до стратегій та процесів управління ризиками в галузі управління активами та пасивами. На разі не існує єдиної точки зору щодо визначення цього поняття. На прикладі АТ «КБ «ПриватБанк» досліджено слабкі сторони його менеджменту, які потребують ефективних управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження і визначення поняття «управління активами і пасивами банку», аналіз динаміки та структури балансу на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк» та оцінка ефективності управління активами та пасивами в зазначеній вище банківській установі на основі дотримання ними встановлених нормативів НБУ, фінансової стійкості та ліквідності державного банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У банківських установах управління активами та пасивами – це управління різними ризиками, які виникають через невідповідність у структурі між активами та пасивами банку.

Усі комерційні банки протягом своєї діяльності стикаються з декількома ризиками, такими як ризики, що пов'язані з активними операціями та ресурсною базою, відсотками, ризиками обміну валюти, втрати ліквідності банку та фінансової стійкості і т. д. Кожен банк має чітку стратегію, клієнтську базу, продукти та послуги, фінансові ресурси, сукупність активів та рівень ризику. Ці відмінності вимагають, щоб оцінка ризиків у практичній діяльності управління ними була пристосована до конкретних ризиків та діяльності кожного банку, а не застосовувати один підхід для всіх окремих банківських установ. У сучасному світі не існує єдиної точки зору щодо трактування поняття «управління активами і пасивами банку», тому в табл. 1 представлено думки різних вітчизняних авторів стосовно цього складного питання.

Таблиця 1

**Підходи вітчизняних науковців до визначення економічної сутності поняття «управління активами і пасивами банку»**

Автори	Управління активами і пасивами банку – це
К.М. Азізова, Ю.С. Тисячна [5]	процес цілеспрямованого впливу на банківські активи і пасиви за допомогою вибраних методів чи систем заходів у режимі детермінованої програми (регламенту) задля досягнення поставлених цілей
М.С. Михайличенко [9]	аналіз й управління структурою балансу щодо строковості, валюти його статей, термінів перегляду відсоткових ставок та співвідношення «активи – зобов'язання – капітал»
Ж.М. Довгань [10]	взаємозв'язок створення вартості компанії для акціонерів і управління ризиками із визначенням рентабельності, трансфертним ціноутворенням, законодавчими обмеженнями, вартістю кредиту, управлінням процентним ризиком і ліквідністю. На операційному рівні ця система гарантує узгоджену діяльність усіх підрозділів, спрямовану на досягнення загальної мети
Л.А. Зверук [1]	це один із ключових процесів у системі управління банком, якому притаманні комплексність та стратегічний характер і від ефективності здійснення якого залежить конкурентна позиція банку на фінансовому ринку
О.В. Литвинюк [11]	це складний фінансовий механізм, який включає у себе управління фінансовими потоками банку, який здійснюється через узгодження управлінських рішень та досягнення певних пропорцій між активами та пасивами з метою оптимізації співвідношення між прибутковістю та рівнем ризиків, що виникають у процесі управління активами та пасивами банку
Г.Т. Карчева, О.Я. Карчева [12]	гнучке управління активами і пасивами банківської установи як засіб забезпечення фінансової стійкості банку та його сталого розвитку
Н.Ю. Діденко [13]	один із ключових процесів управління банком, що охоплює всі сфери фінансового менеджменту, від якості якого залежить ефективність його діяльності та здатність вижити у конкурентному середовищі
Л.О. Примостка [14]	скоординоване управління фінансами банку, в процесі якого через узгодження управлінських рішень та досягнення певних пропорцій між активними і пасивними операціями досягається кілька цілей, таких як підвищення прибутку, зниження ризиків, аналіз і контроль над ліквідністю, управління спредом
Д.Р. Ротар [15]	формування стратегій та проведення операцій, які приводять структуру балансу банку відповідно до вибраної банком політики

*Джерело: складено авторами*

Отже, управління активами і пасивами банку – це управління фінансовими ризиками, що виникають через невідповідність між активами і зобов'язаннями, а також орієнтоване на довгострокову перспективу, а не на зниження поточних ризиків, й являє собою процес максимізації активів для задоволення зобов'язань, які мають підвищити прибутковість.

Хоча управління активами і пасивами банку не є новим інструментом планування, він є актуальним і сьогодні та підлягає постійному вдосконаленню, адже цей інструмент поступово розвивався з елементарної ідеї відповідності між собою термінів погашення активів та пасивів у різних часових періодах.

Аналіз оцінки управління активами та пасивами АТ «КБ «ПриватБанк» як одного із найважливіших банків України розпочнемо з дослідження динаміки та структури його активів і пасивів (табл. 2).

Станом на 31.12.2018 загальна сума активів банку становить 278 048 млн грн, що на 9, 61% більше, ніж на 31.12.2017, отже, загальна динаміка є позитивною протягом трьох років. Ці позитивні зміни відбулися, насампе-

ред, за рахунок збільшення видачі кредитів АТ «КБ «ПриватБанк» на 30,79%, а також за допомогою зростання інвестиційного портфеля банку порівняно з 2017 р. на 42,16%.

У структурі активів найбільша частка належить інвестиційним цінним паперам – 65%, абсолютне значення цього показника на 2018 р. становило 180 081 млн грн (рис. 1). На другому місці з питомою вагою 18% знаходяться кредити та аванси клієнтам, приріст даного показника порівняно з 2017 р. становив 11 805 млн грн. Найбільше АТ «КБ «ПриватБанк» кредитує юридичних осіб: загальна сума виданих кредитів становить 21% від загальної вартості кредитного портфеля. На наступній позиції розмістилися основні засоби з питомою вагою 10% у загальних активах банку.

Структура активів оцінюється як позитивна, оскільки про це свідчать активний розвиток банківської установи, розширений спектр банківських продуктів та послуг, що призводить до розширення кола клієнтів і підвищує ліквідність та прибутковість банківської установи. З аналізу динаміки та структури активів банку було з'ясовано, як розміщувалися наявні фінансові ресурси АТ «КБ «ПриватБанк».

Динаміка активів АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр.

Активи	Роки			+/-, млн грн		%	
	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	30 159	25 296	27 360	-4 863	2 064	-16,12	8,16
Заборгованість банків	-	2 903	-	2 903	-2 903	-	-100,00
Кредити та аванси клієнтам	32 616	38 335	50 140	5 719	11 805	17,53	30,79
Інвестиційні цінні папери	64 409	126 676	180 081	62 267	53 405	96,67	42,16
Вбудовані похідні фінансові активи	27 044	34 336	-	7 292	-34 336	26,96	-100,00
Передплата з поточного податку на прибуток	181	184	184	3	0	1,66	0,00
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію	246	30	30	-216	0	-87,80	0,00
Інвестиційна нерухомість	691	3 648	3 340	2 957	-308	427,93	-8,44
Основні засоби	3 409	3 326	3 793	-83	467	-2,43	14,04
Інші фінансові активи	2 639	2 940	2 743	301	-197	11,41	-6,70
Інші активи	9 585	8 815	8 899	-770	84	-8,03	0,95
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	8 782	7 069	1 361	-1 713	-5 708	-19,51	-80,75
Активи, утримувані для продажу	-	117	117	117	0	-	0,00
Всього активів	179 761	253 675	278 048	73 914	24 373	41,12	9,61

Джерело: складено авторами на основі [16]

Станом на 31.12.2018 загальна сума зобов'язань та капіталу банку становила 278 048 млн грн, що на 9,61% більше порівняно з 2017 р. Як бачимо, у динаміці зобов'язань державного банку переважають кошти як фізичних, так і юридичних осіб, які розміщені на вклади, приріст даного показника на 2018 р. становив 18 888 млн грн (табл. 3). Це не є дивним, адже основним джерелом формування ресурсів банку є депозитні операції. У 2018 р. банк збільшив кіль-

кість клієнтів на 1,5 млн – до близько 22 млн осіб, при цьому майже кожен другий клієнт (близько 9 млн) був активним користувачем «Приват24».

Станом на 31.12.2018 загальна сума зобов'язань банку становить 246 584 млн грн, що на 16 528 млн грн, або на 7,18%, більше порівняно з 2017 р. Зі структури пасиву балансу (рис. 2) чітко видно, що найбільшу питому вагу у розмірі 95% займають депозити, що надані клієнтам банку.



Рис. 1. Структура активів АТ «КБ «ПриватБанк» за 2018 р.

Джерело: складено авторами на основі [16]



Таблиця 3

Динаміка пасивів АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр.

Пасиви	Роки			+/-, млн грн		%	
	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Заборгованість перед НБУ	18 047	12 394	9 817	-5 653	-2 577	-31,32	-20,79
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	2 667	234	195	-2 433	-39	-91,23	-16,67
Кошти клієнтів	180 656	212 167	231 055	31 511	18 888	17,44	8,90
Випущені боргові ЦП	2	2	2	0	0	0,00	0,00
Відстрочене зобов'язання з ПНП	138	150	136	12	-14	8,70	-9,33
Поточне зобов'язання з ПНП	1 932	1 688	2 247	-244	559	-12,63	33,12
Резерви, інші фінансові та нефінансові зобов'язання	2 545	3 292	3 132	747	-160	29,35	-4,86
Субординований борг	122	129	-	7	-129	5,74	-100,00
Всього зобов'язань	206 109	230 056	246 584	23 947	16 528	11,62	7,18
Акціонерний капітал	50 695	206 060	206 060	155 365	0	306,47	0,00
Емісійний дохід	23	23	23	0	0	0,00	0,00
Внески у капітал, отримані за випущені, але не зареєстровані нові акції	111 591	-	-	-111 591	0	-100,00	-
Резерв переоцінки приміщень	805	769	687	-36	-82	-4,47	-10,66
Нереалізований (збиток)/прибуток від інвестиційних ЦП	521	-479	-3 303	-1 000	-2 824	-191,94	589,56
Результат від операцій з акціонером	9 934	12 174	12 174	2 240	0	22,55	0,00
Загальні резерви та інші фонди	1 619	6 211	6 211	4 592	0	283,63	0,00
Накопичений дефіцит	201 536	201 139	190 368	-397	-10 771	-0,20	-5,36
Всього власного капіталу	26 348	23 619	31 464	-2 729	7 845	-10,36	33,21
Всього зобов'язань та капіталу	179 761	253 675	278 048	73 914	24 373	41,12	9,61

Джерело: складено авторами на основі [16]



Рис. 2. Структура зобов'язань АТ «КБ «ПриватБанк» за 2018 р.

Джерело: складено авторами на основі [16]

Таблиця 4

**Фінансова стійкість АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр.**

Назва показників	Нормативне значення	Рік			Відхилення	
		2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017
Коефіцієнт надійності	Не менше 5%	-0,13	0,103	0,13	0,23	0,02
Коефіцієнт фінансового важеля	<20	-7,82	9,74	7,84	17,56	-1,90
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	Не менше 10%	-0,15	0,093	0,11	0,24	0,02
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	-	-0,83	0,82	0,45	1,64	-0,37
Коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом	-	-0,61	-0,10	-0,04	0,51	0,06
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	12,0–15,0	3,55	1,23	1,35	-2,31	0,12

Джерело: складено авторами на основі [16]

Із табл. 4 видно, що коефіцієнт надійності у 2017–2018 рр. перевищив нормативне значення (не менше 5%) та становить у 2017 р. 10,3%, а в 2018 р. – 13%. Це свідчить про надійність державного банку. Коефіцієнт фінансового важеля має тенденцію до зниження, що передбачає спад ділової активності банку. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів відповідає нормативному значенню (не менше 10%) лише у 2018 р. Можна сказати, що за досліджуваний період прослідковуються значні коливання щодо забезпеченості власними коштами банківської установи.

Дані табл. 4 свідчать про те, що на початок 2018 р. коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом має негативне значення (-0,10), а вже на кінець року він зріс майже до позитивного значення (-0,04). Це свідчить про те, що розмір власного капіталу за мінусом недохідних активів не покривав дохідних активів, але впродовж року сума неробочих активів знизилася. Отже, АТ «КБ «ПриватБанк» необхідно й надалі поліпшувати управління активами і пасивами з метою поліпшення його фінансово стану.

Із даних, що наведені в розрахунковій табл. 5, видно, що банк забезпечив високий понаднормативний рівень коефіцієнтів миттєвої ліквідності та загальної ліквідності зобов'язань банку, які мають тенденцію до зростання. Це свідчить про спроможність банку погашати будь-які свої зобов'язання. Коефіцієнт відношення високоліквідних до робочих активів не відповідає нормативному значенню та становить лише 12%, а також має негативну тенденцію до зменшення, що свідчить про необхідність активізації менеджерських заходів для усунення банківських ризиків. Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань перевищує нормативне значення, у результаті чого зростає забезпеченість робочими активами всіх зобов'язань банку.

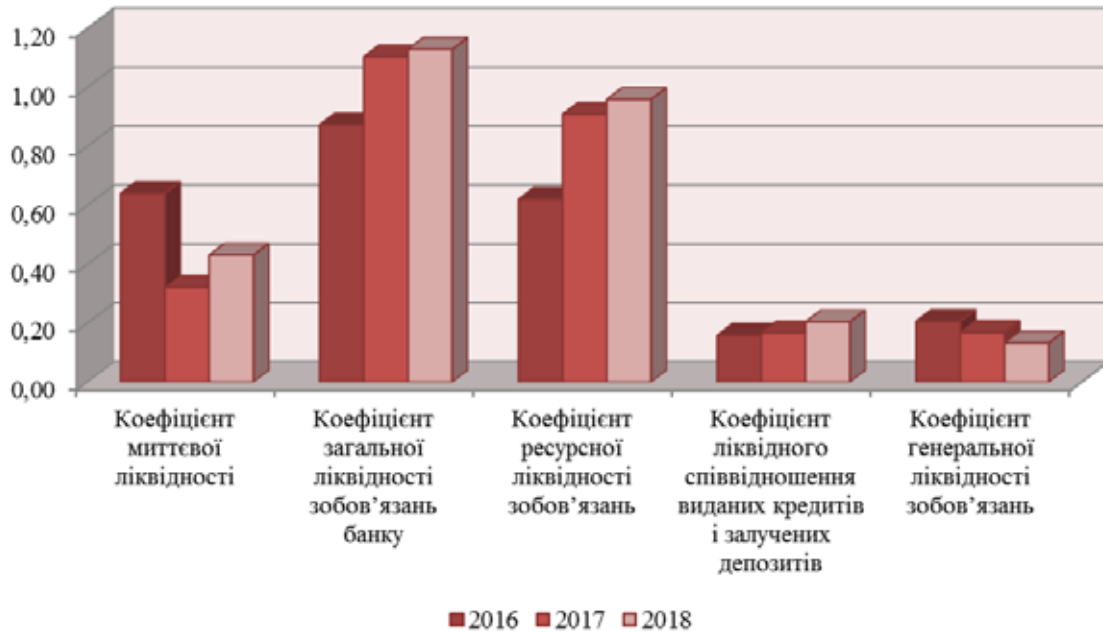
Додатковим показником є коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів, він зріс на 4%, отже, ризик ліквідного погашення основного обсягу зобов'язань перед клієнтами банку має швидку тенденцію до зростання. Більш детально динаміку коефіцієнтів ліквідності банку зображено на рис. 3.

Таблиця 5

**Ліквідність АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр.**

Назва показників	Нормативне значення	Рік			Відхилення	
		2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	Не менше 30%	0,64	0,32	0,43	-0,32	0,11
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	Не менше 100%	0,87	1,10	1,13	0,23	0,02
Коефіцієнт відношення високоліквідних до робочих активів	Не менше 20%	0,24	0,14	0,12	-0,10	-0,02
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	Близько 70-80%	0,62	0,91	0,96	0,29	0,05
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	-	0,16	0,17	0,20	0,01	0,04
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	-	0,21	0,17	0,13	-0,04	-0,04

Джерело: складено авторами на основі [16]



**Рис. 3. Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр.**  
Джерело: складено авторами на основі даних [16]

Отже, показники ліквідності АТ «КБ «ПриватБанк» у цілому показали, що банк має змогу погашати будь-які вимоги за зобов'язаннями та перед своїми клієнтами.

Для того щоб проаналізувати, як управляють активами та пасивами в АТ «КБ «ПриватБанк», необхідно також розрахувати економічні нормативи НБУ за 2016–2018 рр. (табл. 6).

З даних табл. 6 видно, що на 31.12.2018 норматив регулятивного капіталу АТ «КБ «ПриватБанк» становив 17 569,00 млрд грн, що в багато разів перевищує встановлене НБУ нормативне значення (200 млн грн).

Норматив достатності регулятивного капіталу АТ «КБ «ПриватБанк» станом на кінець 2018 р. становив 17,36%, що на 7,36% більше встановленого НБУ граничного значення. Таким чином, банк сформував та підтримував хоро-

ший запас за нормативом адекватності регулятивного капіталу.

Нормативи ліквідності АТ «КБ «ПриватБанк» за період 2016–2018 рр. продемонстрували позитивну динаміку та відповідають нормативному значенню НБУ (рис. 4). Отже, державний банк був дуже добре забезпечений ліквідністю протягом 2018 р.

Таким чином, політика управління активами і пасивами банку АТ «КБ «ПриватБанк» була позитивною з погляду ліквідності активів, кредитного ризику, дотримання нормативів, позитивної динаміки активів та пасивів банку, а щодо фінансової стійкості, то необхідні ефективні управлінські рішення.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, для того щоб забезпечити стійкість,

Таблиця 6  
**Динаміка дотримання економічних нормативів АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр.**

Назва показників	Нормативне значення	Рік			Відхилення	
		2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017
Мінімальний розмір регулятивного капіталу банку	200 млн грн	25552,00	3136,00	17569,00	-22416,00	14433,00
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	≥10%	10,70	2,10	17,36	-8,60	15,26
Норматив достатності основного капіталу	≥7%	10,74	-1,40	13,65	-12,14	15,05
Норматив миттєвої ліквідності	≥20%	56,87	63,52	32,47	6,65	-31,05
Норматив поточної ліквідності	≥40%	59,88	147,43	155,54	87,55	8,11
Норматив короткострокової ліквідності	≥60%	97,09	73,83	99,76	-23,26	25,93

Джерело: складено авторами на основі [16]



**Рис. 4. Динаміка нормативів ліквідності АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр.**  
Джерело: складено авторами на основі [16]

надійність, прибутковість та ліквідність банку, необхідно ефективно управляти активами і пасивами банківської установи. Сучасний стан динаміки та структури управління активами і пасивами на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк» за 2016–2018 рр. відображає позитивну тенденцію до зростання активів, капіталу і зобов'язань банку. У структурі пасиву балансу найбільшу частку займають депозитні операції, тоді як у

структурі активів – інвестиційні та кредитні операції. Структура активів і пасивів АТ «КБ «ПриватБанк» забезпечує необхідний рівень ліквідності та відповідає встановленим нормативам НБУ. Оскільки банківська сфера завжди несе за собою високі ризики, необхідно постійно вдосконалювати системи та методи управління активами і пасивами з метою забезпечення стабільної фінансової стійкості банку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зверук Л.А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 307–313.
2. Семенча І.Є., Руденко В.І. Аналіз сучасного стану активів банків та джерела їх формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 790–793.
3. Михальчук Н.В. Оцінка ефективності управління активами і пасивами ПАТ «КБ «ПриватБанк». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2016. Вип. 3. С. 152–157.
4. Добровольська О.В., Острініна О.П., Лопаткіна А.О. Аналіз сучасного стану активів та пасивів комерційного банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 27(3). С. 28–32.
5. Азізова К.М., Тисячна Ю.С. Управління активами і пасивами банку: сутність та методичні підходи. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 112–126.
6. Слободянюк Н.О., Юнацький М.О., Шелевер А.М. Аналіз активів та шляхи вдосконалення кредитної діяльності комерційних банків на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. Вип. 28. С. 313–319.
7. Тришак Л.С., Мацук З.А., Шийко В.І. Фінансовий механізм управління активами і пасивами банківських установ. *Облік і фінанси*. 2019. № 4(86). С. 88–95.
8. Макаренко Ю.П., Хоруженко А.А. Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 66–70.
9. Михайличенко М.С. Особливості управління активами та пасивами банку в умовах української економіки. *Наукові записки НАУКМА*. 2009. Т. 94. С. 65–74.
10. Довгань Ж.М. Основи комплексного управління активами і пасивами банку. *Світ фінансів*. 2008. № 2(15). С. 64–69.
11. Литвинюк О.В. Обґрунтування концептуальних підходів до оцінки чинників, що впливають на результат управління активами та пасивами банків. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2. С. 311–317.
12. Карчева Т.Г., Карчева О.Я. Ефективне управління активами і пасивами – необхідна умова фінансової стійкості банку. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2012. Вип. 1. С. 240–249.
13. Діденко Н.Ю. Управління активами і пасивами банку. *НО «Перспектива»*. 2012. Ч. I. С. 43–44.

14. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник ; 2-е вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с.
15. Ротар Д.А. Концептуальні основи формування стратегій управління активами і пасивами банківських установ та напрями їх оптимізації. *Young Scientist*. 2014. № 6(09). С. 18–21.
16. Річний фінансовий звіт за 2018 рік. *Офіційний сайт АТ «ПриватБанк»*. URL: [www.privatbank.com](http://www.privatbank.com) (дата звернення: 15.01.2020).

#### REFERENCES:

1. Zveruk L. A. (2018). Osnovy stratehii upravlinnia aktyvamy i pasyvamy bankiv [Fundamentals of strategies for managing banks' assets and liabilities]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 307–313.
2. Semencha I. Je., Rudenko V. I. (2016). Analiz suchasnogho stanu aktyviv bankiv ta dzhherela jikh formuvannja. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 790–793.
3. Mykhaljchuk N. V. (2016). Ocinka efektyvnosti upravlinnja aktyvamy i pasyvamy PAT KB "Pryvatbank". *Naukovi zapysky Nacionaljnogho universytetu "Ostrozka akademija"*, vol. 3, pp. 152–157.
4. Dobrovolsjska O. V., Ostrina O. P., Lopatkina A. O. (2017). Analiz suchasnogho stanu aktyviv ta pasyviv komercijnogho banku. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu*, vol. 27(3), pp. 28–32.
5. Azizova K. M., Tysiachna Yu. S. (2016). Upravlinnia aktyvamy i pasyvamy banku: sutnist ta metodychni pidkhody [Asset and Liability Management of the Bank]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 108, pp. 112–126.
6. Slobodjanjuk N. O., Junackij M. O., Shelever A. M. (2019). Analiz aktyviv ta shljakhy vdoskonalennja kredytnoji dijajnosti komercijnykh bankiv na prykladi PAT «RAJFFAJZEN BANK AVALJ». *Ghroshi, finansy i kredyt*, vol. 28, pp. 313–319.
7. Tryshak L. S., Macuk Z. A., Shyjko V. I. (2019). Finansovyj mekhanizm upravlinnja aktyvamy i pasyvamy bankivskijkh ustanov. *Oblik i finansy*, no. 4(86), pp. 88–95.
8. Makarenko Yu. P., Khoruzhenko M. N. (2017). Upravlinnia aktyvamy ta pasyvamy komertsiiinoho banku z metoiu pidvyshchennja efektyvnosti yikh vykorystannja [Management of assets and liabilities commercial bank in order to increase the efficiency of their use]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 66–70.
9. Mykhajlychenko M. S. (2009). Osoblyvosti upravlinnja aktyvamy ta pasyvamy banku v umovakh ukrajinsjkoji ekonomiky. *Naukovi zapysky NaUKMA*, no. 94, pp. 65–74.
10. Dovghanj Zh. M. (2008). Osnovy kompleksnogho upravlinnja aktyvamy i pasyvamy banku. *Svit finansiv*, no. 2(15), pp. 64–69.
11. Lytvyniuk O. V. (2015). Obhruntuvannja kontseptualnykh pidkhodiv do otsinky chynnykiv, shcho vplyvaiut na rezultat upravlinnja aktyvamy ta pasyvamy bankiv [Substantiation of conceptual approaches to the estimation of the factors influencing the result of management of assets and liabilities of banks]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2, pp. 311–317.
12. Karcheva T. H., Karcheva O. Ia. (2012). Efektyvne upravlinnia aktyvamy i pasyvamy – neobkhidna umova finansovoi stiičnosti banku [Effective management of assets and liabilities is a prerequisite for a bank's financial stability]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnogho instytutu ekonomiky i upravlinnia. Seria 1: Ekonomika*, no. 1, pp. 240–249.
13. Didenko N. Ju. (2012). Upravlinnia aktyvamy i pasyvamy banku. *NO «Perspektyva»*, vol , pp. 43–44.
14. Prymostka L. O. (2004). Finansovyj menedzhment u banku [Financial Management in the Bank]. Kyiv: KNEU.
15. Rotar D. A. (2014). Konceptualjni osnovy formuvannja strategij upravlinnja aktyvamy i pasyvamy bankivskijkh ustanov ta naprjamy jikh optymizaciji. *«Young Scientist»*, no. 6(09), pp. 18–21.
16. Richnyj finansovyj zvit za 2018 rik (2019). *Oficijnyj sajt AT «PryvatBank»*. Available at: <http://www.privatbank.com> (accessed 15 January 2019).

## ВИБІР РЕЖИМІВ ВАЛЮТНОГО КУРСУ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ МОНЕТАРНОЇ СФЕРИ

### SELECTION OF FOREIGN EXCHANGE RATE MODES IN THE CONDITIONS OF THE MONETARY SPHERE

**Швець Н.Р.**

доктор економічних наук, професор,  
директор Інституту банківських технологій та бізнесу,  
Університет банківської справи

**Полагнин Д.Д.**

аспірант,  
Університет банківської справи

**Shvets Natalia**

Doctor of Economics, Professor  
Director of the Institute of Banking Technologies and Business,  
SHEI «Banking University»

**Polagnyn Dmytro**

Postgraduate,  
SHEI «Banking University»

*Умови встановлення валютного курсу в кожній країні мають значний вплив на макроекономічну стабільність та діяльність економічних агентів. Поєднання цілей грошово-кредитної політики з механізмом курсоутворення в економіці країни в умовах значних монетарних волатильностей може породжувати значні ризики, чи навпаки. Метою статті є дослідження проблем вибору режиму валютного курсу залежно від різних детермінант. Об'єктом дослідження виступає історична волатильність монетарної сфери світової економіки. Теоретичним підґрунтям статті є праці фахівців, які стосуються проблем курсоутворення в різних країнах, та звітність Міжнародного валютного фонду (МВФ). Розглянутий огляд підходів до вибору режиму валютного курсу та його систематизація мають прикладну цінність під час формування засад грошово-кредитної політики держави. Наведені перехресні умови поєднання основної цілі монетарної політики та механізмів курсоутворення за методологією МВФ дають більш розгорнуте уявлення про регіональні тенденції валютно-курсової політики та діяльність міжнародних інститутів.*

**Ключові слова:** валютний курс, режим валютного курсу, волатильність, монетарна сфера, флотинг, грошово-кредитна політика, керований курс.

*Условия установления валютного курса в каждой стране имеют значительное влияние на макроэкономическую стабильность и деятельность экономических агентов. Сочетание целей денежно-кредитной политики с механизмом курсообразования в экономике страны в условиях значительных монетарных волатильностей могут порождать значительные риски, или наоборот. Целью статьи является исследование проблем выбора режима валютного курса в зависимости от различных детерминант. Объектом исследования выступает историческая волатильность монетарной сферы мировой экономики. Теоретическим основанием статьи являются труды специалистов, касающиеся проблем курсообразования в разных странах, и отчетность Международного валютного фонда (МВФ). Обзор подходов к выбору режима валютного курса и его систематизация имеет прикладную ценность при формировании основ денежно-кредитной политики государства. Приведенные перекрестные условия сочетания основной цели монетарной политики и механизмов курсообразования по методологии МВФ дают более развернутое представление о региональных тенденциях валютно-курсовой политики и деятельности международных институтов.*

**Ключевые слова:** валютный курс, режим валютного курса, волатильность, монетарная сфера, флотинг, денежно-кредитная политика, управляемый курс.

*The exchange rate conditions in each country have a significant impact on macroeconomic stability and the performance of economic agents. Combining monetary policy goals with the exchange rate mechanism in a country's economy in the face of significant monetary volatility can create significant risks, or vice versa. The purpose of the article is to investigate the problems of choosing the exchange rate regime depending on various determinants. The object of the study is the historical volatility of the monetary sphere of the world economy. The theoretical basis of the article is the work of experts dealing with exchange rate problems in different countries and the reporting of the International Monetary Fund (IMF). The article shows that the choice of a particular exchange rate regime for each country in the world is problematic because of the multifaceted influence of factors and peculiarities of the economy. Quite often, a situation arises that the declared exchange rate regime does not coincide with the real mechanisms, which significantly complicates the process of unification and research. The classification of regimes by the IMF methodology in combination with the application of monetary policy objectives is presented. The necessity of taking into account the influence of the currency regulation regime in the conditions of liberalization of the international capital movement on the flows of foreign investments is noted. Based on the IMF report, it has been proven that fixed-rate to Euro currencies are used by Kosovo, Montenegro, San Marino, Bosnia and Herzegovina, Denmark from monetary policy targeting national currency. All other European countries declare floating exchange rate regimes except for Serbia and Belarus when using inflation targeting, monetary targeting and controlling for different indicators. The conclusion is drawn about the use of «currency anchor» policy and fixed exchange rates in developing countries. A review of the literature on the subject revealed a diversity of opinions and approaches to determining the exchange rate in the context of the dynamic goals of the monetary sphere. The range of these approaches ranges from political conditions and trade attitudes to ordinary household debt. The review of approaches to the choice of exchange rate regime and its systematization has an applied value in forming the principles of the monetary policy of the state. In general, the cross-cutting conditions of the combination of the main monetary policy objective and the IMF's exchange rate formation mechanisms provide a more comprehensive understanding of regional monetary policy trends and the activities of international institutions.*

**Key words:** exchange rate, exchange rate regime, volatility, monetary sphere, floating, monetary policy, managed exchange rate.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Вибір того чи іншого режиму валютного курсу для кожної країни світу є проблемним через багатогранність впливу чинників та особливостей економіки. Валютний курс є одним із важливих елементів макроекономічної стабільності. Розвиток економічних процесів та міжнародних відносин визначає значущість курсового співвідношення валют різних країн та об'єднань, тому вибір режиму обмінного курсу в тій чи іншій країні є досить суперечливим питанням із позицій як теоретиків, так і практиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблема функціонування систем курсоутворення займається значна кількість науковців та фахівців усього світу. Так, А.Г. Качалич (2006 р.) розглядає специфіку валютної сфери країн із трансформаційною економікою та методи досягнення певних цілей динаміки обмінного курсу національної валюти [1].

James W. Dean у праці *Exchange Rate Regimes in Central and Eastern European Transition Economies* (2003 р.) розглядав режими валютного курсу в пострадянських країнах та визначив традиційні критерії оптимального курсу в умовах перехідної економіки [3].

N. Vidasović (2014 р.) досліджував наслідки вибору валютного режиму центральним банком та його вплив на малі відкриті економіки [4].

Cesar M. Rodriguez (2016 р.) розглядав політичні та економічні детермінанти режимів обмін-

ного курсу у двадцяти країнах Латинської Америки з 1985 по 2010 р. [5].

Christian Ebeke та Armand Fouejieu (2018 р.) описують вплив режиму інфляційного таргетування на вибір режиму валютного курсу для країн, що розвиваються [6].

Atish R. Ghosh, Anne-Marie Gulde, Holger C. Wolf (2003 р.) здійснили емпіричне дослідження валютних режимів за період 1970–2000 рр. на основі даних 150 країн – членів МВФ за допомогою статистичних методів [7].

Alexis Cruz-Rodriguez (2016 р.) дослідив зв'язок обмінного курсу та спекулятивних атак на валютному ринку, а також запропонував чотири схеми класифікації валютних режимів і зробив висновки, що у країнах, що розвиваються, домінують фіксовані режими валютного курсу [8].

Marjan Petreski (2014 р.) перевірив зв'язок режиму валютного курсу з економічним зростанням у перехідній економіці, використавши дані 28 країн Центральної та Східної Європи, у тому числі країн СНД за період 1991–2007 рр. [9].

Philipp Harms, Marco Kretschmann (2007 р.) здійснили спробу системно порівняти принципово різні аспекти політики обмінного курсу [10].

Hasan Güngöra, Mehmet Balçılara, Godwin Olasehinde-Williamsa (2019 р.) показали взаємозв'язок між фінансовим розвитком та валютним режимом у контексті наслідків світової фінансової кризи 2007–2009 рр. [11].

Т.С. Шемет у «Теорії і практиці валютного курсу» (2006 р.) окреслює еволюцію класифікації режимів валютного курсу та наводить види систем курсоутворення за підходом МВФ 1999 р. [12].

Д.Д. Полагнин (2011 р.) зазначає, що для проведення ефективної валютно-курсової політики необхідне чітке формулювання поточних та стратегічних цілей для досягнення макроекономічної стабільності. Тобто вибір режиму обмінного курсу залежить від злагоженої інвестиційної, бюджетної, структурної, соціальної, конкурентної та валютно-курсової політики, що дасть змогу збалансувати та стабілізувати макроекономічну ситуацію [13].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на такий плюралізм думок відносно режимів валютного курсу, невіршеними та динамічними залишаються проблеми вибору тієї чи іншої системи курсоутворення, зважаючи на різнобарвність економічних умов певної країни. Глобалізація та економічні моделі поведінки агентів ринку мають значний вплив на монетарну сферу та окремі її елементи. Досить часто виникає ситуація, що задекларований режим курсоутворення не співпадає з реальними механізмами, а це значно ускладнює процес уніфікації та дослідження у вибраній темі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження проблем вибору режиму валютного курсу залежно від різних детермінант. Важливо дослідити підходи до вибору систем курсоутворення в країнах світу та визначити можливість формування стандартизованої методології в сучасних умовах розвитку економічних процесів. У даному контексті об'єктом дослідження виступає історична волатильність монетарної сфери світової економіки, а теоретично-методологічною основою є праці фахівців, які стосуються проблем курсоутворення в різних країнах та звітність Міжнародного валютного фонду (МВФ).

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. За визначенням А.Г. Качаліча «під валютним режимом розуміють довгострокові цілі, декларовані монетарною владою, відносно динаміки курсу національної валюти, а також методи їх досягнення, зумовлені реальними можливостями конкретної країни, зокрема її експортним потенціалом та інвестиційною привабливістю» [1, с. 105]. Ключовими чинниками

впливу на вибір режиму валютного курсу виступають рівень макроекономічної стабільності, динаміка інфляційних процесів, стан платіжного балансу, експортні потенціали, зовнішня заборгованість. Потрібно враховувати, що вибраний режим валютного регулювання в умовах лібералізації міжнародного руху капіталу впливає на потоки іноземних інвестицій.

За методологією МВФ від 2 лютого 2009 р. виділяють такі типи режимів обмінного курсу:

- 1) Hard pegs (жорста прив'язка):
  - exchange arrangement with no separate legal tender;
  - currency board arrangement.
- 2) Soft pegs (м'яка прив'язка):
  - conventional pegged arrangement;
  - pegged exchange rate within horizontal bands;
  - stabilized arrangement;
  - crawling peg;
  - crawl-like arrangement.
- 3) Floating regimes (marketdetermined rates)» (плаваючі режими, визначені ринком).

4) Residual (залишковий чи інший) [2, с. 1].  
Також вибір механізму встановлення обмінного курсу залежить від видів монетарної політики (інфляційне таргетування, валютний якір, таргетування грошових агрегатів тощо).

Інші (other) види монетарної політики включають у себе країни, які не мають чітко визначеного номінального якоря, але швидше «контролюють різні показники при проведенні грошово-кредитної політики» [2, с. 8].

На основі річного звіту МВФ за 2018 р. розглянемо взаємозалежність вибору виду грошово-кредитної політики та режимів обмінного курсу (табл. 1 та 2).

З європейських країн режими фіксованого валютного курсу до євро за грошово-кредитної політики таргетування національної валюти використовують Косово, Чорногорія, Сан-Марино, Боснія і Герцеговина, Данія.

Усі інші європейські країни під час використання режимів інфляційного таргетування, монетарного таргетування та контролю над різними показниками декларують плаваючі режими валютного курсу, крім Сербії та Білорусі.

Отже, можна зробити висновки, що країни, які розвиваються, переважно використовують

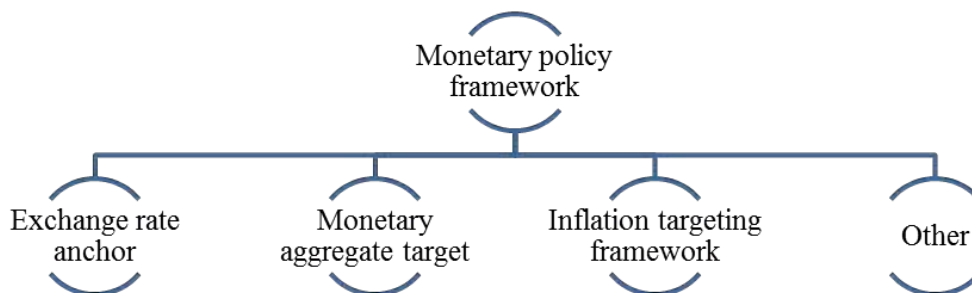


Рис. 1. Види монетарної політики



Таблиця 1

Режими обмінного курсу за валютного таргетування

Режим валютного курсу (кількість країн)	Прив'язка до певної валюти (кількість країн)			
	USD (38)	EUR (25)	КОШИК валют (9)	інша (9)
<i>I. Hard pegs</i>				
no separate legal tender (13)	Ecuador, El Salvador, Marshall, Islands, Micronesia, Palau, Panama, Timor-Leste	Kosovo, Montenegro, San-Marino	–	Kiribati, Nauru, Tuvalu
currency board»(11)	Djibouti, Hong Kong, SAR, ECCU, Antigua and Barbuda, Dominica, Grenada, St. Kitts and Nevis, St. Lucia, St. Vincent and the Grenadin	Bosnia and Herzegovina, Bulgaria		Brunei, Darussalam
<i>II. Soft pegs</i>				
Conventional peg (40)	Aruba, The Bahamas, Bahrain, Barbados, Belize, Curacao and Sint, Maarten, Eritrea, Iraq, Jordan, Oman, Qatar, Saudi Arabia, Turkmenistan, United Arab Emirates	Cabo Verde, Comoros, Denmark, Sao Tome and Principe, WAEMU, Benin, Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Guinea Bissau, Mali, Niger, Senegal, Togo, CEMAC, Cameroon, Central African Rep. Chad, Rep. Of Congo, Equatorial Guinea, Gabon	Fiji, Kuwait, Morocco, Libya	Bhutan, Eswatini, Lesotho, Namibia, Nepal
Stabilized arrangement (8)	Guyana, Lebanon, Maldives, Trinidad and Tobago	Croatia, North Macedonia	Singapore, Vietnam	
Crawling peg (3)	Honduras, Nicaragua		Botswana	
Crawl-like arrangement (1)			Iran	
Other managed arrangement (4)	Cambodia, Liberia, Zimbabwe		Syria	

Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 6–8]

політику «валютного якоря» та режими фіксованих валютних курсів.

Вибір режимів валютного курсу за історичним підходом залежав від різних умов. Так, у середині 80-х років ХХ ст. міжнародними інститутами був досягнений консенсус про те, що «для нових економік кращим виявився режим фіксованого або принаймні «керованого» валютного курсу насамперед через те, що такий режим дисциплінує центральні банки цих країн та утримує інфляцію на рівні менш ніж 10%» [3, с. 2].

Мексиканська криза у 1994 р. дискредитувала такий консенсус і стала причиною пошуку нового компромісу на основі автоматичного застосування в умовах валютних криз. Таким чином, повноваження передавалися «валютним радам» без утручання урядів із використання суто гнучкого валютного курсу чи тільки фіксованого.

Альтернативну спробу дослідження вибору режиму валютного курсу здійснив Невен Вида-

кович. Такий підхід базується на взаємозв'язку боргів домогосподарств та обмінного курсу за використання фіксованого та плаваючого режимів валютного курсу. Він доводить, що перехід від фіксованого до плаваючого режиму викликає «стресові явища» у домогосподарств та зменшує їх споживання з одночасним зростанням боргів перед банками [4]. Тобто для домогосподарств за гнучкого курсоутворення зростають валютні ризики.

Сезар Родрігес, дослідивши вплив чинників на обмінний курс у країнах Латинської Америки за період 1985–2010 рр., стверджує, що чим більше торговий сектор країни, тим менша ймовірність вибору фіксованого режиму валютного курсу [5]. Також наводиться зв'язок між політично-інституційними детермінантами та обмінним курсом: демократичні інститути надають перевагу гнучкому курсоутворенню, а недемократичні намагаються зафіксувати валютний

**Режими обмінного курсу за інших цілей монетарної політики**

Режим валютного курсу (кількість країн)	Режими монетарної політики		
	Monetary aggregate target (24)	Inflationtargeting Framework (41)	Other (46)
<i>II. Soft pegs</i>			
Conventional peg (3)			Solomon, Islands, Samoa
Stabilized arrangement (19)	Angola, Bolivia, Ethiopia, Guinea, Malawi, Myanmar, Nigeria, Suriname, Tajikistan, Tanzania, Yemen	Guatemala, Indonesia	Azerbaijan, Egypt, Kenya, Pakistan, South Sudan, Uzbekistan
Crawl-like arrangement (15)	Afghanistan, Bangladesh, Burundi, China, Rwanda	Dominican Republic, Serbia	Haiti, Lao, P.D.R., Mauritania, Sri Lanka, Papua New Guinea, Tunisia
Pegged exchange rate within horizontal bands (1)			Tonga
Other managed arrangement (9)	Algeria, Belarus, Democratic Rep. of the Congo, Sierra Leone, The Gambia		Kyrgyz, Rep.Sudan, Vanuaru, Venezuela
<i>III. Floating regimes (marketdetermined rates)</i>			
Floating (35)	Argentina, Madagascar, Seychelles	Albania, Armenia, Brazil, Colombia, Czech Republic, Georgia, Ghana, Hungary, Iceland, India, Israel, Jamaica, Kazakhstan, Korea, Moldova, New Zealand, Paraguay, Peru, Philippines, Romania, South Africa, Thailand, Turkey, Uganda, Ukraine, Uruguay	Malaysia, Mauritius, Mongolia, Mozambique, Switzerland, Zambia
Free floating (31)		Australia, Canada, Chile, Japan, Mexico, Norway, Poland, Russia, Sweden, United Kingdom	Somalia, United States, Austria, Belgium, Cyprus, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Portugal, Slovak Rep., Slovenia, Spain

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

курс, бо для них основною метою є бажання бути постійно при владі, при цьому не розглядаючи режим обмінного курсу як механізм зобов'язань.

Окремо варто розглянути вплив інфляційного таргетування (IT) на режим обмінного курсу. Так, Крістіан Ебеке та Фуджіє Арман доводять, що країни з низькою торговельною та фінансовою відкритістю та великою часткою зовнішнього боргу демонструють більш низьку гнучкість обмінного курсу, ніж інші. Більше того, граничний вплив прийняття IT на гнучкість обмінного курсу збільшується в міру тривалості діючого IT-режиму та показників схильності до його прийняття [6].

Таким чином, науковці та експерти розрізняють різні різновиди та класифікації режимів валютного курсу. Але очевидним є той факт,

що узагальнено можна виділити два ключові напрями курсоутворення: фіксований та плаваючий механізми.

Сутність режиму плаваючих валютних курсів полягає у тому, що обмінний курс встановлюється на основі зміни попиту та пропозиції валюти. За фіксованого режиму обмінний курс встановлюється відповідними регуляторами грошово-кредитного ринку. Для вирішення проблеми вибору режиму валютного курсу країни необхідно спочатку розглянути переваги та недоліки кожного з видів. Оцінку систем плаваючих та фіксованих курсів наведено у табл. 3.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, вибір того чи іншого напрямку режиму валютного

Таблиця 3

**Оцінка систем плаваючих та фіксованих валютних курсів**

Плаваючі курси		Фіксовані курси	
переваги	недоліки	переваги	Недоліки
– сприяє рівновазі платіжного балансу; – забезпечує незалежність грошово-кредитної політики; – абсорбує зовнішні цінові шоки; – забезпечує стабільність економічних процесів	– створює додатковий інвестиційний ризик; – зменшує розвиток торгових відносин; – наявність дестабілізуючих приватних спекуляцій на валютному ринку	– формує сприятливе середовище для міжнародної торгівлі та інвестицій; – забезпечує внутрішню дисципліну реалізації макроекономічної політики; – координація утримання валютних курсів країн-партнерів; – зменшує ймовірність існування спекулятивних атак	– за переоцінки валюти виникає переважання її пропозиції та зменшуються резерви; – зумовлює імпорт інфляції

Джерело: сформовано на основі [12, с. 322–326]

курсу в країні залежить від багатьох чинників, тому однозначний «рецепт» скласти достатньо проблематично, бо в різних умовах переваги певного валютного режиму можуть бути недоліками. Класифікація системи формування валютних курсів за методикою МФВ не завжди є достовірною в частині країн, що розвиваються, чи з трансформаційними економіками. Огляд літературних джерел із даного питання показав різноманіття думок та підходів до визначення обмінного курсу в умовах динамічності цілей монетарної сфери. Діапазон даних підходів коливається від політичних умов та торговельних відносин до боргів простих домогоспо-

дарств. Наведені перехресні умови поєднання основної цілі монетарної політики та механізмів курсоутворення за методологією МФВ дають більш розгорнуте уявлення про регіональні тенденції валютно-курсової політики та діяльність міжнародних інститутів.

Аналіз праць науковців та фахівців з України, США, Канади, Північної Македонії, Росії, Туреччини, Домініканської Республіки, Швейцарії, Хорватії значно розширює кругозір проблематики поставленого завдання, однак необхідні подальші дослідження з використанням механізмів моделювання взаємозалежності монетарних показників та економічного зростання.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Качалич А.Г. Валютная политика стран с трансформируемой экономикой в условиях финансовой глобализации : учебное пособие / под ред. проф. В.А. Слепова. Москва : Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова, 2006. 169 с.
2. Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2018. *International Monetary Fund* : вебсайт. URL: [imf.org](http://imf.org) (дата звернення: 02.01.2020).
3. Dean James W. Exchange Rate Regimes in Central and Eastern European Transition Economies. *Simon Fraser University*. 2003. March. 30 p.
4. Vidacovic N. Exchange rate regimes: choices and consequences. *Effectus University College for Finance and Law*. 2014. 17 p.
5. Rodriguez Cesar M. Economic and political determinants of exchange rate regimes: The case of Latin America. *International Economics*. 2016. Vol. 147. P. 1–26.
6. Ebeke Cr., Fouejieu A. Inflation targeting and exchange rate regimes in emerging markets. *The B.E. Journal of Macroeconomics*. 2018. № 18(2).
7. Ghosh Atish R., Gulde, A.-M., Wolf, Holger C. Exchange Rate Regimes: Choices and Consequences: *Massachusetts Institute of Technology*. 2003. 232 p.
8. Cruz-Rodriguez A. Exchange Arrangements and Speculative Attacks: Is there a link? *Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra*. 2016. 19 p. : вебсайт. URL: <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/72359> (дата звернення: 03.01.2020).
9. Petreski M. Grooming classifications: Exchange rate regimes and growth in transition economies. *School of Business Economics and Management University American College Skopje*. 2014. 25 p. : вебсайт. URL: [https://mpr.aub.uni-muenchen.de/54473/1/MPRA\\_paper\\_54473.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/54473/1/MPRA_paper_54473.pdf) (дата звернення: 03.03.2020).
10. Harms Ph, Kretschmann, Mr. Words, deeds, and outcomes: A survey on the growth effects of exchange rate regimes. *Study Center Gerzensee, Swiss National Bank*. 2007. № 07.03 : вебсайт. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/128039> (дата звернення: 04.01.2020).
11. Güngöra, H., Balçilara, M., Olasehinde-Williamsa, G. The empirical relationship between financial development and foreign exchange regimes: Did global financial crisis of 2007-2009 change regime preferences? *European Journal of Sustainable Development*. 2019. № 8(1). P. 324–338.
12. Шемет Т.С. Теорія і практика валютного курсу : навчальний посібник / за ред. О.І. Рогача. Київ : Либідь, 2006. 360 с.
13. Полагнин Д.Д. Шляхи підвищення ефективності валютно-курсової політики України. *Науковий вісник БДФА. Економічні науки*. 2011. № 1. С. 118–128.

**REFERENCES:**

1. Kachalich, A.G. (2006). Valyutnaya politika stran s transformiruyemoy ekonomikoy v usloviyakh finansovoy globalizatsii [Monetary policy of countries with a transforming economy in the context of financial globalization]. Moscow: Economist, 169 p. (in Russian)
2. International Monetary Fund (2019). Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2018. Washington, DC: IMF. Available at: [imf.org](http://imf.org) (accessed 2 January 2020). (in English)
3. Dean, James W. (2003). Exchange Rate Regimes in Central and Eastern European Transition Economies. March. *Simon Fraser University (March)*. (in English)
4. Vidacovic, N. (2014). Exchange rate regimes: choices and consequences. *Effectus University College for Finance and Law*. (in English)
5. Rodriguez, Cesar M. (2016). Economic and political determinants of exchange rate regimes: The case of Latin America. *International Economics*, vol. 147, pp. 1–26. (in English)
6. Ebeke, Cr., & Fouejieu A. (2018). Inflation targeting and exchange rate regimes in emerging markets. *The B.E. Journal of Macroeconomics*, vol. 1, № 2. (In English)
7. Ghosh, Atish R., & Gulde, A.-M., & Wolf, Holger C. (2003). Exchange Rate Regimes: Choices and Consequences. *Massachusetts Institute of Technology*. (in English)
8. Cruz-Rodriguez, A. (2016). Exchange Arrangements and Speculative Attacks: Is there a link? *Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra*. Available at: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/72359> (accessed 3 January 2020). (in English)
9. Petreski, M. (2014). Grooming classifications: Exchange rate regimes and growth in transition economies. *School of Business Economics and Management University American College Skopje*. Available at: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54473/1/MPRA\\_paper\\_54473.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54473/1/MPRA_paper_54473.pdf) (accessed 3 January 2020). (in English)
10. Harms, Ph, & Kretschmann, Mr. (2007). Words, deeds, and outcomes: A survey on the growth effects of exchange rate regimes. *Study Center Gerzensee, Swiss National Bank*, № 07.03. Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/128039> (accessed 4 January 2020). (in English)
11. Gungöra, H., & Balcılara, M., & Olasehinde-Williamsa, G. (2019). The empirical relationship between financial development and foreign exchange regimes: Did global financial crisis of 2007-2009 change regime preferences? *European Journal of Sustainable Development*, vol. 8, № 1, pp. 324–338. (in English)
12. Shemet, T.S. (2006). Teoriya i praktyka valyutnoho kursu [Exchange rate theory and practice]. Kyiv: Lybid'. (in Ukrainian)
13. Polagnyn, D.D. (2011). Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti valyutno-kurovovoyi polityky Ukrayiny dlya zabezpechennya stabil'nosti natsional'noyi valyuty [Ways to enhance the effectiveness of Ukraine's exchange rate policy to ensure the stability of the national currency]. *Naukovyy visnyk BDFa. Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats – BSFA Scientific Bulletin. Economic sciences: collection of scientific works*, vol. 1, pp. 118–128. (in Ukrainian)

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657.6:336.717

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-36>

### ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ГОТІВКОВИХ І БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

### SPECIFICS OF ACCOUNTING AND CONTROL OF CASH AND NON-CASH PAYMENTS: THEORETICAL ASPECT

**Гриліцька А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та фінансів,  
Київський національний університет технологій та дизайну

**Grylitska Anzhela**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of Accounting and Finance,  
Kyiv National University of Technologies and Design

*Грошові кошти є найбільш важливими ресурсами підприємства та найбільш ліквідними. Їх ефективне використання вимагає дослідження теоретичних аспектів обліку та контролю над проведенням готівкових та безготівкових розрахунків. У статті розглянуто особливості готівкових та безготівкових розрахунків, наведено взаємозв'язок між ними; охарактеризовано теоретичні аспекти організації обліку грошово-розрахункових операцій; наведено основні завдання обліку готівкових та безготівкових розрахунків; визначено основні етапи обліку грошових розрахунків; зазначено джерела інформації для внутрішнього контролю готівкових та безготівкових розрахунків; охарактеризовано завдання внутрішнього контролю грошово-розрахункових операцій, розглянуто його основні етапи; надано характеристику основних методів контролю для виявлення можливих порушень в обліку грошових розрахунків.*

**Ключові слова:** готівкові розрахунки, безготівкові розрахунки, грошовий обіг, грошові кошти, контроль грошово-розрахункових операцій.

*Денежные средства являются наиболее важными ресурсами предприятия и наиболее ликвидными. Их эффективное использование требует исследования теоретических аспектов учета и контроля над проведением наличных и безналичных расчетов. В статье рассмотрены особенности наличных и безналичных расчетов, приведена взаимосвязь между ними; охарактеризованы теоретические аспекты организации учета денежно-расчетных операций; приведены основные задачи учета наличных и безналичных расчетов; определены основные этапы учета денежных расчетов; указаны источники информации для внутреннего контроля наличных и безналичных расчетов; охарактеризованы задачи внутреннего контроля денежно-расчетных операций, рассмотрены его основные этапы; представлена характеристика основных методов контроля для выявления возможных нарушений в учете денежных расчетов.*

**Ключевые слова:** наличные расчеты, безналичные расчеты, денежный оборот, денежные средства, контроль денежно-расчетных операций.

*Nowadays, at the present stage of market economy, cash and non-cash payments play an important role in economic activity. In the conditions of market economy creation of enterprises, institutions, organizations, realization by enterprises of economic activity are accompanied by cash and non-cash payments between them. Money is the most important and the most liquid resource of enterprise. Although cash accounts for a small proportion of the total assets of an enterprise, they play an extremely important role in ensuring its existence and harmonious development: money is the initial and final stage of the business cycle. The cash flow is determined by the efficiency of the enterprise. The operation of enterprises involves a continuous flow of funds, the management of which affects the efficiency of the enterprise. Effective using of money require needs exploration of the theoretical aspects of accounting and control of cash and non-cash payments. That is why important tasks are correct accounting of cash and non-cash payments and correct control of them. All of these are very pressing issues. The article studies specifics of*

*accounting of cash and non-cash payments, describes the interconnection between them, describes the theoretical aspects of the organization of accounting of funds transactions. The article indicates the main legislative acts, which regulate cash and non-cash payments in Ukraine. Generalized the most important tasks of accounting cash and non-cash payments. Goals of cash and non-cash payments. Stages of accounting of payments. Sources of information for internal control of funds transactions. Tasks of internal control of funds transactions, stages of cash and non-cash payments. Directions of control of cash and non-cash payments at enterprises. Description of the methods of control for detecting possible irregularities in the accounting of cash and non-cash payments. Using in practice the methods of control of cash and non-cash payments, which are presented in the article, will give an opportunity to improve the efficiency of using the money of the enterprise and reduce different risks.*

**Key words:** cash payments, non-cash payments, cash turnover, funds, control of monetary settlement operations.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку української економіки важливу роль у здійсненні господарської діяльності відіграють готівкові та безготівкові розрахунки. Функціонування підприємств передбачає безперервний рух грошових коштів, управління яким значною мірою впливає на ефективність діяльності підприємства. Саме тому правильне ведення обліку готівкових і безготівкових розрахунків та їх контроль є досить актуальними питаннями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню теоретичних аспектів обліку готівкових та безготівкових розрахунків та їх контролю присвячено праці таких вітчизняних науковців, як: І.Б. Садовська, Т.В. Божидарнік, К.Є. Нагірська, А.М. Мороз, М.І. Савлук, Т.С. Смовженко, В.С. Стельмах, С.А. Циганов, А.А. Чухно та ін. Разом із тим у сучасних умовах господарювання особливого значення набуває використання нових методів контролю та управління грошовими коштами з орієнтацією на специфіку діяльності підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у дослідженні теоретичних аспектів обліку готівкових та безготівкових коштів та визначенні методів їх контролю.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Грошові розрахунки створюють грошовий обіг організації незалежно від її виду діяльності, організаційно-правової форми, здійснення їх у готівковій чи безготівковій формі. Складниками грошового обігу є грошові надходження та грошові витрати підприємств, будь-які види розрахунків між учасниками господарської діяльності. Грошовий обіг відображає рух грошових коштів між учасниками процесів виробництва, розподілу, обміну і споживання, тому має вплив на результати діяльності суб'єктів господарювання.

Грошовий обіг має два складника: готівкові та безготівкові розрахунки. Під готівкою мається на увазі валюта України та іноземна валюта у вигляді грошових коштів. Готівковий обіг являє собою рух готівки у сфері обігу та здійснення

ним функцій засобу платежу і засобу обігу. Готівка необхідна для розрахунків, не пов'язаних із рухом товарів і послуг, тобто для таких розрахунків, яка виплата заробітної плати та премій, оплата цінних паперів і т. д. Готівковий обіг включає у себе рух усієї грошової маси за певний інтервал часу між фізичними та юридичними особами, населенням, а також державними органами. Розрахунки здійснюються з використанням таких видів грошових коштів: банкнот, металевих монет, кредитних карток, чеків, векселів.

В Україні готівкові розрахунки регулюються Положенням «Про ведення касових операцій у національній валюті в Україні».

Під безготівковими розрахунками розуміються розрахунки, які здійснюються без готівки, тобто у сфері безготівкового грошового обігу. Безготівкові розрахунки здійснюються згідно з Інструкцією НБУ «Про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті» [3].

Із рахунку підприємства банк оплачує його зобов'язання, витрати і доручення в безготівковому порядку, видає кошти на поточні господарські потреби та оплату праці. Операції з зарахування коштів на розрахунковий рахунок і списання з нього банк проводить на основі письмових розпоряджень власника рахунку, наприклад грошових чеків, оголошень на внесок грошей готівкою, платіжних доручень або з їх згоди (оплата платіжних вимог постачальників і підрядників) [1, с. 7].

Існує взаємозв'язок між готівковими і безготівковими розрахунками. Виручка надходить до каси підприємства, а потім – до установи банку для зарахування на поточний або інший рахунок. Одержуючи безготівково кошти за реалізовану продукцію, організація зобов'язана отримати готівку в банку для здійснення поточних витрат, таких як виплати заробітної плати працівникам, на господарські потреби, виплату авансів. Підприємства, які здійснюють свою діяльність у сфері обслуговування населення чи торгівлі, за реалізовану продукцію отримують оплату здебільшого готівкою [6, с. 38].

Грошові розрахунки підприємств переважно здійснюються для таких цілей: забезпечення спільної діяльності підприємств; сплата податків, обов'язкових платежів, зборів; забезпечення процесу виробництва; реалізація продукції (відшкодування витрат, формування

правильна організація, своєчасне і законне здійснення безготівкових і готівкових розрахунків
правильне і своєчасне відображення в обліку операцій із розрахунків та їх документування
забезпечення збереженості коштів у спеціальних місцях їх зберігання і контроль над цільовим використанням під час здійснення розрахунків
своєчасне проведення інвентаризації грошових коштів та відображення її результатів в обліку
повне і своєчасне відображення в документах і регістрах бухгалтерського обліку операцій із готівкових та безготівкових розрахунків
дотримання правил здійснення касових операцій і проведення розрахунків між підприємствами
пошук можливостей найбільш вигідного вкладення вільних грошових коштів із метою отримання доходу

Рис. 1. Основні завдання обліку готівкових та безготівкових розрахунків

доходів); забезпечення функціонування кредитних договорів [2, с. 363].

Процес забезпечення виробництва та реалізації продукції певною мірою залежить від здійснення грошових розрахунків підприємством за придбання матеріалів, сировини, палива, тарних матеріалів, з оплати праці найманих працівників. При цьому залежно від того, хто здійснює грошові розрахунки – дебітор чи кредитор, – може будуватися бухгалтерський облік на підприємстві. Своєю чергою, грошові розрахунки, як дебетові, так і кредитові, відображають стан заборгованості між підприємством та контрагентами.

З огляду на це, щоб забезпечити достовірну і точну інформацію про рух грошових коштів, потрібно забезпечити їх повний, своєчасний та чіткий облік. Виходячи із цього, основні завдання обліку готівкових та безготівкових коштів наведено на рис. 1.

У процесі обліку розрахунків виділяють такі етапи:

1) первинний облік – фіксується в таких документах, як прибутковий та видатковий касові ордери, журналах реєстрації прибуткових і видаткових касових документів, касовій книзі, книзі обліку виданої та прийнятої старшим касиром готівки, платіжному дорученні, виписках банку;

2) поточний облік – фіксується в облікових регістрах (Журнал 1 і відомості 1.1, 1.2, 1.3);

3) зведений (узагальнюючий) – являє собою синтетичний облік та звітність [8, с. 864–865].

Контроль над грошово-розрахунковими операціями є досить важливим. Його метою є визначення достовірності інформації щодо грошово-розрахункових операцій, своєчасності й повноти відображення даних у документах та обліку, правильності ведення обліку розрахунків згідно з обліковою політикою, правильності відображення залишків у звітності [5, с. 19–21]. Джерела інформації для внутрішнього контролю грошово-розрахункових операцій зображено на рис. 2.

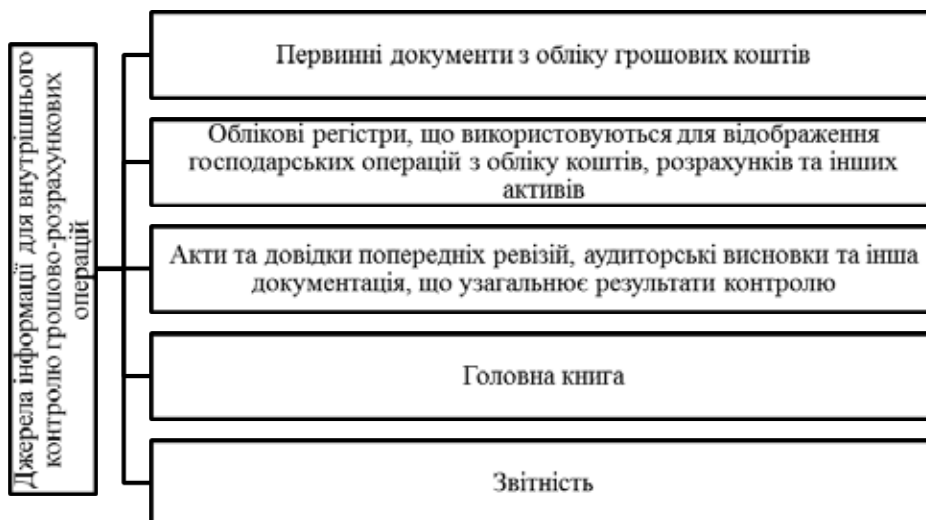


Рис. 2. Джерела інформації для внутрішнього контролю грошово-розрахункових операцій



Рис. 3. Основні завдання внутрішнього контролю грошово-розрахункових операцій

Ураховуючи важливість внутрішнього контролю грошово-розрахункових операцій, розглянемо його основні завдання на рис. 3.

Процес контролю і регулювання грошово-розрахункових операцій необхідний для виконання як стратегічних, так і короточасних планів підприємства, збереження платоспроможності і фінансової стійкості, більш раціонального використання його активів та джерел фінансування, а також мінімізації витрат на фінансування господарської діяльності.

До основних напрямів контролю грошово-розрахункових операцій на підприємствах відносять: дотримання вимог законодавства України під час укладання та підписання договорів; стан розрахунків між замовниками та підрядниками і правильність відображення операцій у бухгалтерському обліку та звітності; правильність визначення вартості робіт і послуг; організація роботи [4, с. 42–43].

Ефективна система контролю дає змогу не лише якісно вести облік, а й ефективно керувати рухом вкладених грошових коштів, що не завжди використовуються за цільовими призначенням, а це може призвести до нестачі грошових вкладень та ризику.

Етапи внутрішнього контролю грошово-розрахункових операцій на підприємстві наведено на рис. 4.

Для виявлення можливих порушень в обліку грошових розрахунків існують методичні прийоми фактичного та документального контролю, що

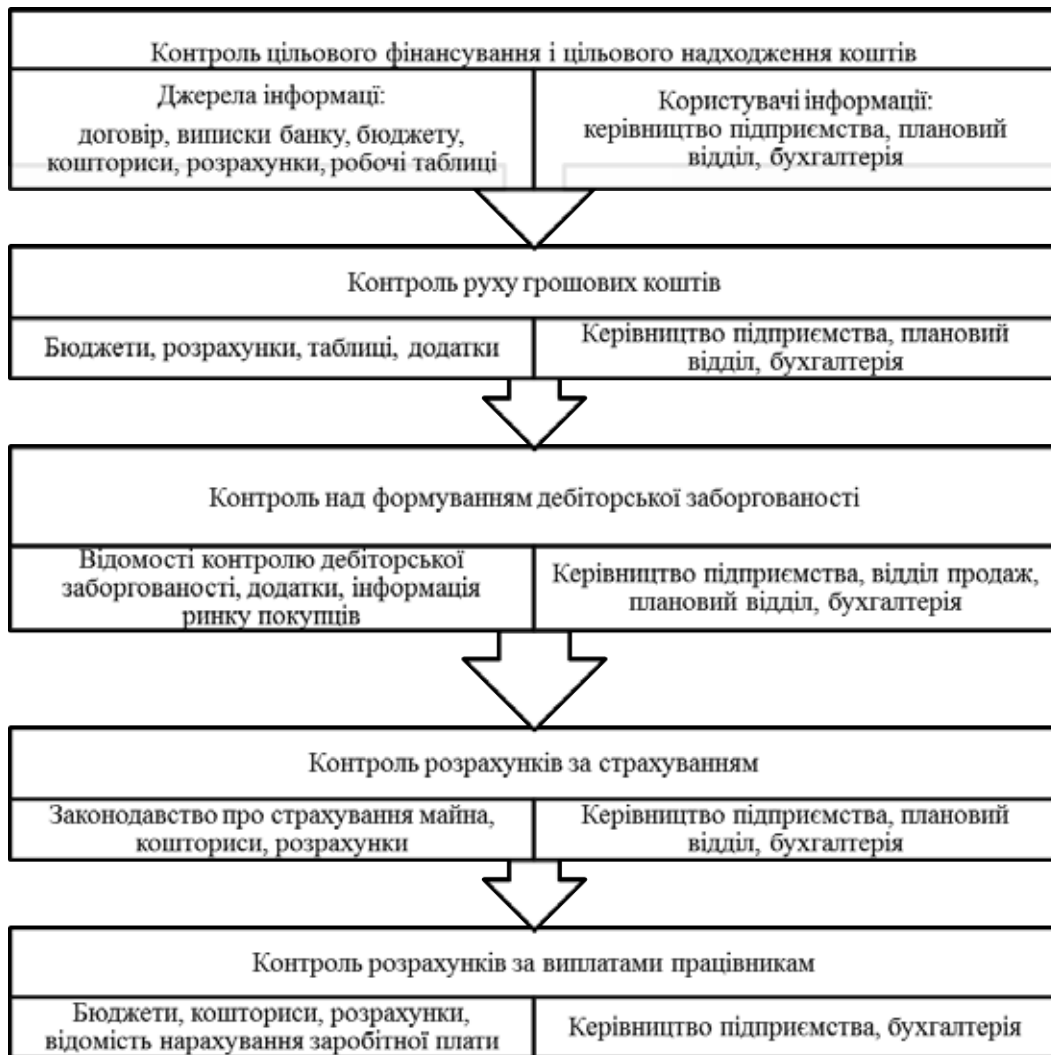
використовуються під час дослідження операцій із готівкових та безготівкових розрахунків (рис. 5).

Особливо важливим є контроль на об'єктах із великою кількістю матеріальних цінностей та грошових коштів, а також у тих відділах бухгалтерій, де здійснюється перевірка та обробка облікової документації. Цей контроль виконується в процесі реалізації операцій надходження, зберігання і використання цінностей, що забезпечує ефективність контролю, а це, своєю чергою, створює можливість своєчасно виявити недоліки в процесі надходження, використання і зберігання матеріальних цінностей та грошових коштів [7, с. 117].

Слід також звернути увагу на те, що своєчасний і повний контроль дає змогу сприяти збереженню та оперативному використанню майна. Це дає змогу не лише вчасно виявити недоліки у системі обліку та використанні цінностей, а й сприяє виявленню невикористаних резервів у системі здійснення нормування та їх використання. Контроль є найбільш системним, ефективним та дієвим, забезпечує постійну функцію перевірки збереження грошових коштів та їх оперативного використання.

Поряд із цим, спираючись на основу первинного документального забезпечення та дані аналітичного обліку, оперативний контроль забезпечує систематичну перевірку всіх операцій і процесів, пов'язаних із надходженням і витрачанням грошових коштів.





**Рис. 4. Основні етапи внутрішнього контролю грошово-розрахункових операцій на підприємстві**

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сьогодні більшість операцій, що виконуються на підприємствах, безпосередньо пов'язана з рухом грошових коштів. Порядок їх здійснення суворо регламентований законодавством України. Метою контролю є визначення достовірності інформації щодо грошово-розрахункових операцій, своєчасності і повноти відображення даних у документах та обліку, правильності ведення обліку розрахунків згідно з обліковою політикою, правильності відображення залишків у звітності. Фінансово-господарська діяльність підприємства залежить від формування правильної облікової інформації щодо готівкових та безготівкових розрахунків, оскільки основою діяльності підприємства є операції, що пов'язані з рухом грошових коштів.

На нашу думку, облік грошових коштів та їх контроль вимагає практичного вдосконалення з урахуванням основних теоретичних аспектів:

- готівкові розрахунки здійснюються з використанням банкнот, металевих монет, кредитних карток, чеків, векселів;
- зарахування і списання коштів із розрахункового рахунку банк проводить на основі письмових розпоряджень власника рахунку;
- кошти підлягають обов'язковому зберіганню в банках за винятком залишків готівки в касі;
- підприємства самостійно вибирають форми розрахунків та вказують їх під час укладання між собою договорів;
- контроль обліку дає змогу ефективно керувати рухом вкладених грошових коштів, мінімізує ризики та нестачі грошових вкладень;
- дослідження операцій із готівкових та безготівкових розрахунків за допомогою методичних прийомів фактичного та документального контролю дає змогу виявити можливі порушення в обліку грошових розрахунків;

Інвентаризація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Огляд, перерахунок та підрахунок готівки в касі</li> <li>• Контроль над збереженням готівкових коштів та грошових документів</li> </ul>
Формальна перевірка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка наявності підписів і печаток на ПКО та ВКО, авансових звітах, грошових та товарних чеках</li> <li>• Встановлення повноти і правильності оформлення</li> </ul>
Опитування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка правильності дотримання посадових обов'язків касиром та бухгалтером</li> <li>• Встановлення, чи відповідально виконують свої обов'язки касир та бухгалтер під час ведення операцій із коштами</li> </ul>
Нормативно-правова перевірка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка законності та обґрунтованості витрачання коштів</li> <li>• Встановлення доцільності використання коштів</li> </ul>
Підтвердження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка правильності одержаної інформації, яка міститься в бухгалтерських реєстрах</li> <li>• Підтвердження сум поступлених грошових коштів від покупців</li> </ul>
Зустрічна перевірка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка записів у різних документах</li> <li>• Виявлення порушень, здійснених шляхом виправлення даних в окремих документах, складання підроблених документів і заміни ними дійсних</li> </ul>
Арифметична перевірка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка арифметичної точності первинних касових документів та реєстрів обліку</li> <li>• Відображення правильності сум на рахунках бухгалтерського обліку і в журналі 1 та у відомостях до нього</li> </ul>
Проведення аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка платоспроможності підприємства та аналіз звіту про рух грошових коштів</li> <li>• Встановлення перекручувань та відхилень під час проведення аналізу коштів</li> </ul>

**Рис. 5. Основні методи контролю для виявлення можливих порушень в обліку грошових розрахунків**

– методичні рекомендації з обліку грошових розрахунків мають застосовуватися згідно зі специфікою діяльності підприємства.

Таким чином, облік готівкових та безготівкових розрахунків є однією із найважливіших ділянок обліку, оскільки вони присутні як на початковому, так і на кінцевому етапі облікового циклу, що включає придбання товарів, виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг, а також їх продаж і одержання виторгу. У цьому аспекті правильно організований бухгалтерський

облік та контроль над грошово-розрахунковими операціями має велике значення для забезпечення ефективного використання коштів на підприємстві.

Як свідчить практика, вибір форми безготівкових розрахунків орієнтований на розвиток бізнесу кожного учасника ринку. Застосування безготівкових форм розрахунків дасть змогу зробити успішною економічну діяльність, підвищити платоспроможність підприємств та їхню фінансову стійкість.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Батракова Т.І., Полова А.В. Сучасний стан готівкового обігу та проблеми безготівкових розрахунків в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 5–8.
2. Григорєвська О.О., Каленченко Т.С. Проблеми своєчасного та повного відображення грошових коштів у системі бухгалтерського обліку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4. С. 359–364.
3. Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті : Постанова Правління Національного банку України від 21 січня 2004 р. № 22.
4. Коваленко Д. Гроші та кредит: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 344 с.

5. Коваль М.І., Нетреба Ю.О. Удосконалення обліку, аналіз та аудит готівкових розрахунків підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2013. № 2. С. 18–23.
6. Козьмук Н.І., Завалій О.В. Шляхи вдосконалення грошових розрахунків підприємств. *Вісник Університету банківської справи*. 2016. № 3. С. 36–41.
7. Куліш А.Ю. Стан та аналіз безготівкових розрахунків в Україні та особливості їх обліку на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки*. 2016. № 2. С. 116–119.
8. Матвеев В.В., Гайдаржийська О.М., Задорожна А.В. Дослідження теоретичних аспектів організації та здійснення безготівкових розрахунків. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 863–866.

#### REFERENCES:

1. Batrakova T. I., Polovaya A. V. (2016). The modern state of cash circulation and issue of cashless payments in Ukraine. *Young Scientist*, 2(29), 5–8.
2. Hryhorevska O., Kalenchenko T. (2015). Problems of timely and full display of cash flows in accounting system. *Problems and prospects of economy and management*, 4(4), 359–364.
3. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy (2004), «Instruktsiia pro bezghotivkovi rozrakhunky v Ukraini v natsionalnii valiuti» № 22.
4. Kovalenko D. (2013). Hroshi ta kredyt: teoriia i praktyka, Navch. posibnyk, Kyiv, Ukraine.
5. Koval M., Netreba Y. (2013). Accounting improvement, analysis and audit of cash calcules of the enterprise. *Scientific works MAUP*, № 2(37), 18–23.
6. Kozmuk N., Zavaliy O. (2016). Ways to improve cash settlements enterprises. *Visnyk of Banking University*, 3(27), 36–41.
7. Kulish A. Y. (2016). Status and analysis cashless payment in Ukraine and features of accounting for domestic enterprises. *Economic sciences*, № 2, 116–119.
8. Matvieiev V. V., Gaidarzhys'ka O. M., Zadorozhna A. V. (2018). Research theoretical aspects of the organization and exercise of non-cash payments. *Economy and society*, 15, 863–866.

## ІНФОРМАЦІЙНА ФУНКЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЇЇ РОЛЬ ДЛЯ ВНУТРІШНІХ КОРИСТУВАЧІВ

### INFORMATION FUNCTION OF ACCOUNTING AND ITS ROLE FOR INTERNAL USERS

**Сторожук Т.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку,  
Університет державної фіскальної служби України

**Пастух Д.Л.**

студентка,  
Навчально-науковий інститут обліку, аналізу та аудиту  
Університету державної фіскальної служби України

**Малинич Н.В.**

студентка,  
Навчально-науковий інститут обліку, аналізу та аудиту  
Університету державної фіскальної служби України

**Storozhuk Tetiana**

a candidate of economic sciences,  
associate professor of accounting chair  
University of state fiscal service of Ukraine

**Pastukh Daria**

Student  
Educational and scientific institute of accounting, analysis and audit,  
University of state fiscal service of Ukraine

**Malynych Natalia**

Student  
Educational and scientific institute of accounting, analysis and audit,  
University of state fiscal service of Ukraine

*У статті розглянуто сутність інформації в сучасних умовах господарювання та значення економічної інформації в діяльності підприємства. Висвітлено основні види економічної інформації, їхню роль у діяльності суб'єктів господарювання та місце в досягненні підприємством визначених цілей. Інформація змінила свій статус і розглядається не просто як певні відомості про якийсь об'єкт. Розкрито також склад внутрішніх користувачів та параметри системи внутрішньогосподарської звітності. Визначено місце та значення бухгалтерського обліку в інформаційній системі підприємства, роль бухгалтерського обліку у формуванні комплексу внутрішньогосподарської (управлінської) звітності та іншого інформаційного забезпечення вимог користувачів. Представлено нові вимоги до інформації в сучасних умовах господарювання.*

**Ключові слова:** інформація, економічна інформація, облікова інформація, внутрішні користувачі, зовнішні користувачі, звітність підприємства, фінансова звітність, підприємство, бухгалтерський облік, інформаційні потреби.

*В статье рассмотрены сущность информации в современных условиях хозяйствования и значение экономической информации в деятельности предприятия. Освещены основные виды экономической информации, их роль в деятельности субъектов хозяйствования и место в достижении предприятием поставленных целей. Информация изменила свой статус и рассматривается не просто как определенные сведения о каком-то объекте. Раскрыты состав внутренних пользователей и параметры системы внутрихозяйственной отчетности. Отмечены место и значение бухгалтерского учета в информационной системе предприятия. Определена роль бухгалтерского учета в формировании комплекса внутрихозяй-*

ственной (управленческой) отчетности и другого информационного обеспечения требований пользователей. Представлены новые требования к информации в современных условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** информация, экономическая информация, учетная информация, внутренние пользователи, внешние пользователи, отчетность предприятия, финансовая отчетность, предприятие, бухгалтерский учет, информационные потребности.

The article deals with the essence of information in modern economic conditions and the importance of economic information in the enterprise. In a market environment, the effectiveness of enterprise management depends on the security and correct use of economic information by internal users. The main source of economic information is the accounting and reporting system. The analysis of the information function of accounting and the reporting system of the company allowed us to draw conclusions about the change in the role and importance of economic information in modern conditions of management. Information has changed its status and is considered not just as some information about an object. The current state of the economy, economic conditions, the development of computer technology and communications have led to the integration of accounting, analysis and control, which has significantly changed the information. At the same time, the needs of the users and their information requirements have also changed. The basic types of economic information, their role in the activity of economic entities and the place in the objectives achieved by the enterprise are highlighted. The composition of internal users and the parameters of the internal reporting system are also disclosed. As economic information carries different value for each internal user, the necessity of forming a complex of internal (management) reporting adequate to the needs of users is determined. The role of accounting in the formation of a complex of internal (management) reporting and other information support of user requirements is determined. The place of accounting in the information system of the enterprise, its main task, defined by the owner (owners) and the general social significance are indicated. New requirements for information in modern business conditions are presented. According to which information should be relevant and adequate to the needs of users, and accounting, as the main source of information – should ensure the preservation of the property of the owner and protect the interests of society. Solving problems of information support of users will allow to change the process of making managerial decisions.

**Key words:** information, economic information, accounting information, internal users, external users, enterprise reporting, financial reporting, enterprise, accounting, information needs.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному ринковому середовищі існує висока конкуренція, тому необхідно вміти ефективно управляти підприємством, використовуючи економічну інформацію і на її основі організувати випуск конкурентоспроможної продукції, забезпечувати найоптимальніше використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, а також приймати адекватні управлінські рішення. Однак управляти сучасним підприємством означає не тільки володіти повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією, а й вміти нею користуватися.

Оскільки інформація є важливим елементом організації процесу виробництва, основою управління внутрішніми бізнес-процесами, вона допомагає сприяти швидкому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі, а також впливає на зменшення рівня ризику під час ухвалення управлінських рішень [1, с. 190].

Основним джерелом економічної інформації є бухгалтерський облік. Рівень забезпеченості підприємства інформацією та вміння нею користуватися стали одними з визначальних чинників ефективності прийняття управлінських рішень. Звідси впливає важливість ролі інформації, необхідність забезпечення економічною інформацією підприємства та її ефективного використання внутрішніми користувачами, що й зумовлює актуальність досліджуваної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вивченням теоретичних основ ролі інформації тією чи іншою мірою займалися багато вчених, що працюють у різних галузях, а саме Г.О. Андрощук, В.Д. Базилевич, В.В. Корнєєв, О.В. Кохановська та ін. Питання забезпеченості інформацією користувачів піднімали такі вчені, як І.Д. Ватуля, Ю.А. Верига, Л.О. Галат, Г.М. Давидов, О.В. Єфімова, С.А. Кузнецова, З.М. Левченко, Л.Г. Ловінська, М.В. Мельник, Я.В. Олійник, Н.С. Шалімова. Вони вважають, що внутрішні користувачі, до яких відносять управлінський персонал (адміністрацію, управління, менеджерів різних рівнів), а також працівників підприємств, функціонують у рамках підприємства, що звітує.

Незважаючи на значні доробки вчених в даному напрямі, розвиток науково-технічного прогресу, рівень економіки та економічних відносин, зміни умов господарювання призвели до того, що інформація перестала бути лише засобом управління, а перетворилася на необхідний вхідний ресурс виробництва, високовартісний товар, результат діяльності та засіб зв'язку.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення основних напрямів удосконалення інформаційної підтримки підприємств, а також ефективності використання інформації внутрішніми користувачами. Головними завданнями даного дослідження є визначення ролі та сутності економічної

інформації в діяльності підприємства й її місця в досягненні підприємством значних фінансових результатів, стабільності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інформація – це відомості про об'єкти й явища навколишнього середовища, їхні параметри, властивості і стан, які зменшують наявну ступінь невизначеності, неповноти знань [2, с. 44]. Поняття інформації є багатограним, оскільки кожна наука інтерпретує його по-своєму, виділяючи основні компоненти, які найкраще відповідають її предмету і завданням. Так, під економічною інформацією розуміють інформацію про суспільні процеси виробництва, розподілу, обміну та використання матеріальних благ, корисні дані сфери економіки, що відображають через систему натуральних, трудових і вартісних показників, плануову й фактичну виробничо-господарську діяльність і причинний взаємозв'язок між керуючим і керованим об'єктами [3, с. 33].

Економічна інформація має дві основні ознаки: кількісну та якісну. Якісна ознака не підлягає числовому вираженню, вона лише характеризує якісні властивості інформації, тоді як кількісна ознака інформації має числове вираження і дає можливість установити одиниці виміру, на підставі яких можна визначити обсяги й трудомісткість отриманої інформації. Своєю чергою, обсяг та трудомісткість дають змогу встановити технічні засоби збору, які необхідні для фіксації та відображення, технологію обробки, порядок зберігання, процеси передачі та використання інформації.

Відповідно до функцій управління, економічну інформацію класифікують на прогнозу, планово-договірну, нормативну, розцінкову, довідкову, табличну, облікову [4, с. 436]. Прогнозна інформація є продуктом прогнозування і відображає ймовірність майбутнього стану процесів із високою вірогідністю, наприклад прогнозовану кількість виробництва продукції через п'ять років, регіони збуту продукції через три роки тощо.

Планово-договірна інформація є результатом планування і відображає господарські процеси, що мають здійснитися на підприємстві у визначений найближчий період часу, наприклад визначення об'єму (кількості) та обсягу (вартості) виробництва конкретного виду продукції в наступному році, кількість продукції, що буде реалізовано підприємством протягом року.

Нормативна інформація пов'язана з підготовкою до процесу виробництва, вона регулює межі витрат ресурсів, як матеріальних, так і трудових, а також рівень запасів. Окрім того, встановлює склад і структуру об'єктів виробництва, послідовність технологічних процесів, наприклад встановлення норми витрачання ресурсів на виготовлення однієї деталі.

Розцінкова інформація містить інформацію про ціни, розцінки та тарифи, що встановлені

на продукцію, матеріали і сировину. Наприклад, ціна на сировину конкретного сорту, виду та найменування, тарифи на тепло, водо-, енергопостачання тощо.

Довідкова інформація містить більш деталізовану інформацію про господарські процеси з їх якісним розшифруванням і доповненням різних відомостей. Наприклад, довідкова інформація про процеси постачання (країна походження товару, спосіб поставки тощо), про основні засоби (країна-виробник, технічні й якісні характеристики основних засобів).

Таблична інформація являє собою коефіцієнти, величини та завчасно розраховані дані [4, с. 436].

Облікова інформація – це інформація господарського обліку про об'єкти, явища та господарські процеси, що вже відбулися, а також відображає їх фактичний стан. Наприклад, кількість виробничих запасів, які були використані підприємством протягом звітного року, вартість незавершеного виробництва, відпрацьований час, сума зносу основних засобів тощо.

Кожен із перерахованих видів економічної інформації має велике значення і виконує певну роль під час прийняття управлінських рішень керівництвом. Так, якщо керівника не влаштовує планова кількість виробленої продукції або він розуміє, що показник випуску продукції в майбутньому зменшиться, він може прийняти певні заходи: оновити виробничі основні засоби, найняти додатково робітників, удосконалити технологію виробництва, що забезпечить збільшення випуску продукції. Тож перевагою прогнозної інформації є те, що вона відображає господарські операції, які ще не відбулися, тому на їх здійснення можливо завчасно вплинути, тоді як облікова інформація містить у собі фактичні дані, що не можна змінити, але треба проаналізувати і зробити відповідні висновки.

Облікова інформація має вагоме значення і несе в собі велику цінність для управлінського персоналу як внутрішніх користувачів і слугує як для здійснення контролю, так й для прийняття рішень. Однак облікова інформація, як і будь-яка інша, має власні недоліки. Вона відображає не всю сукупність господарських операцій відносно певного об'єкта чи процесу, а лише характеризує одиничні об'єкти, явища та процеси в господарській діяльності.

Роль, значення та функції інформації сьогодні значно змінилися. У внутрішній діяльності підприємств інформація є:

I. важливим елементом організації усіх процесів на підприємстві (процесу постачання, виробництва, збуту);

II. зв'язуючим засобом між структурними підрозділами (склад – цех, цех 1 – цех 2 – майстерня тощо), процесами діяльності підприємства, (постачання – виробництво – збут), рівнями управління (вищий – середній – нижчий);

III. основою управління усіма внутрішніми бізнес-процесами, які відбуваються на підприємстві.

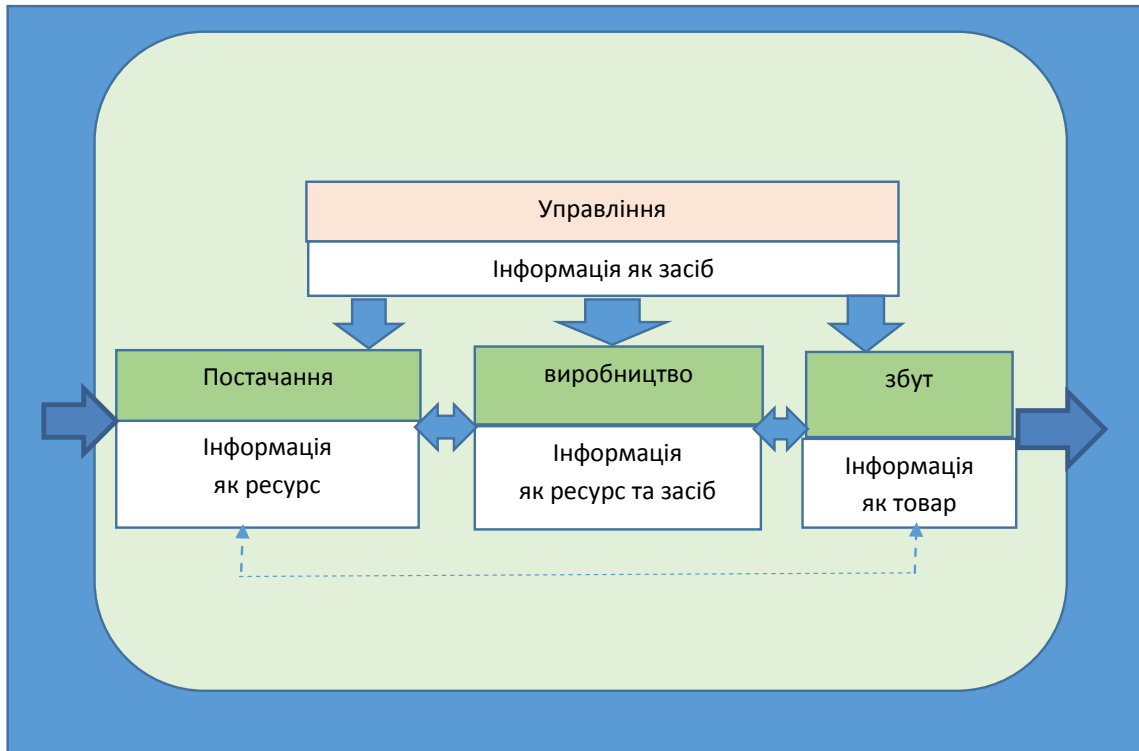


Рис. 1. Роль, значення та функції інформації у внутрішній діяльності підприємств

У сучасних умовах надзвичайно швидких та масштабних змін інформація відіграє все більш важливу роль як ресурс й як товар і стає все більш релевантною як вхідний чинник виробництва. Як зазначав Мілан Желені, «інформація перетворюється на стратегічний ресурс, від якого залежить конкурентоздатність усіх підприємств» [5, с. 16]. А Е. Філіп і В. Томас узагалі порівнюють інформацію з «клеєм, що тримає структуру бізнесу» та «скріплює ланцюжки вартості і ланцюжки поставок» [6, с. 23].

Таким чином, можна констатувати, що в нинішніх умовах господарювання інформація змінила свій статус і розглядається не просто як певні відомості про якийсь об'єкт. Інформація сьогодні є:

- вхідним ресурсом виробництва та діяльності підприємства;
- необхідним засобом виробництва;
- високовартісним товаром;
- регулятором діяльності;
- засобом зв'язку.

Усі види економічної інформації повинні ефективно використовуватися внутрішніми користувачами на підприємстві з метою вдосконалення його діяльності. Разом із тим «використання облікової інформації в управлінні господарською діяльністю суб'єктів потребує знань науки управління, організації та технології виробництва, економіки окремих галузей, господарського права, аналізу господарської діяльності. Нині бухгалтерський облік здійснюється на ... діалоговій комп'ютерній техніці, що,

відповідно, потребує знань теорії інформатики, кібернетики» [7, с. 28] та автоматизованого опрацювання облікової інформації.

Сучасний стан економіки, умови господарювання та розвиток обчислювальної техніки і засобів зв'язку призвели до інтеграції обліку, аналізу та контролю, результатом чого стала облікова, обліково-контрольна та обліково-аналітична інформація [7, с. 22]. Сьогодні, коли бухгалтер має не просто зафіксувати факт господарського життя, а й передбачити і прорахувати наслідки, на перший план виходить обліково-прогнозна та обліково-стратегічна інформація.

Завдяки економічній інформації можна визначитися зі стратегією і тактикою бізнесу, здійснювати контроль над ефективністю використання потенціалу підприємства на будь-якому етапі діяльності підприємства та проводити аналіз його фінансового стану і фінансових результатів. Але, здійснюючи розподіл усіх користувачів інформації обліку і звітності на групи, науковці по-різному визначають склад внутрішніх користувачів та їхні потреби в економічній інформації. Так, Ю.А. Василенко, Н.В. Чебанова, Т.Я. Чупир [8], Г.В. Нашкерська [9] та Н.В. Гришко [10] не виділяють в окрему групу внутрішній управлінський персонал, а виділяють групу працівників. Д.А. Панков [11] виділяє декілька груп внутрішніх користувачів: менеджерів різних рівнів, найманих працівників, профспілки. На нашу думку, менеджери різних рівнів теж є найманими працівниками.

Такі вчені, як Л.Г. Ловінська, Я.В. Олійник, Л.О. Галат [12], Г.М. Давидов, Н.С. Шалімова [13], Ю.А. Верига, З.М. Левченко, І.Д. Ватуля [14], С.А. Кузнецова [15], внутрішніх користувачів визначають у складі управлінського персоналу (адміністрація, правління, менеджери різних рівнів) та працівників організації. Але управлінський персонал є також працівниками організації, а адміністрація відноситься до менеджменту вищого рівня.

Зарубіжні вчені Б. Нідлз, Х. Андерсон і Д. Колдуел [16], навпаки, трудовий колектив відносять до зовнішніх користувачів, оскільки вони на відміну від нинішніх і потенційних інвесторів та кредиторів мають непрямий фінансовий інтерес. Відповідно до Концептуальної основи фінансової звітності [17], фінансовий інтерес є у нинішніх та потенційних інвесторів, позикодавців та інших кредиторів.

Внутрішні користувачі фінансової звітності, на думку Я.Д. Крупки [18, с. 134], повинні розподілятися на такі групи: власники (засновники, інвестори, акціонери); працівники (керівники, менеджери, інший управлінський апарат, інші працівники); профспілки. Єдиним внутрішнім користувачем звітності Д. Міддлтон [19], Г. Велш, Д. Шорт [20], В.В. Качаліна [21], Е.С. Стоянова [22] вважають, що має бути управлінський персонал. Деякі автори мають узагалі особливий погляд на дану проблему. Здійснюючи класифікацію користувачів інформації бухгалтерської звітності, І.С. Чухно власників, що здійснюють фактичний контроль (володіють контрольним пакетом акцій) та власників, що мають право впливу (володіють контрольним пакетом акцій), включає до групи осіб, що приймають управлінські рішення, а власників, що не мають права управління (мають лише право голосу на зборах), працівників і профспілки відносить до групи осіб, що не приймають управлінські рішення, але мають фінансову зацікавленість [23, с. 88].

У Концептуальній основі фінансової звітності [17] зазначається, що управлінський персонал зацікавлений у фінансовій інформації звітності, але йому не потрібно покладатися на фінансові звіти загального призначення, оскільки він може отримати необхідну фінансову інформацію із внутрішніх джерел.

Таким чином, для кожного внутрішнього користувача економічна інформація несе в собі різну цінність. Працівниками бухгалтерії вона використовується для розрахунку показників внутрішньогосподарської звітності за звітний період, проведення розрахункових операцій, а також для складання форм фінансової звітності та її оприлюднення. Профспілками економічна інформація використовується для впевненості в тому, що працівники будуть захищені та їхня праця буде своєчасно оплачена. Внутрішній відділ аудиту на основі складеної фінансової звітності працівниками бухгалтерії здійснює

перевірку, тоді як відділ аналізу за результатами отриманої економічної інформації проводить аналіз фінансово-майнового стану підприємства. Так, на основі форм фінансових звітів можна: розрахувати кредитоспроможність підприємства та ліквідність його балансу; платоспроможність та фінансову стійкість; провести аналіз фінансових результатів підприємства; проаналізувати обіг оборотних коштів; здійснити оцінку потенційного банкрутства; розрахувати рентабельність; валютну самоокупність; дати оцінку інвестиційної привабливості підприємства [24, с. 143]. «Керівникам, які є основними внутрішніми користувачами, необхідна інформація для оцінки реального стану справ на підприємстві, а також для прийняття різноманітних управлінських рішень операційного та стратегічного характеру» [23, с. 88].

Отже, основними джерелами економічної інформації є бухгалтерський облік та звітність підприємства. Фінансова звітність дає змогу внутрішнім користувачам дізнатися про більш реальний фінансово-майновий стан підприємства та спрогнозувати його діяльність на перспективу.

Дані бухгалтерського обліку дають об'єктивну кількісну характеристику різноманітних господарських операцій, узагальнену характеристику всієї сукупності засобів виробництва за складом і розміщенням, за джерелами утворення і цільовим призначенням. Для цього використовуються методи наскрізного і безперервного спостереження, суворе документування, систематизація на рахунках, групування в балансі та інших звітних таблицях.

Як зазначає В. Вороніна [25], існує така проблема, як недостовірна інформація (або різна), тобто підприємство може вести два види обліку: один – для податкової інспекції, другий – для себе. Перший – явний облік, другий – таємний. На думку автора, багатьом організаціям доводиться вести навіть три варіанти: податковий облік – для потреб фіскальних органів; бухгалтерський облік – для власників і кредиторів включно з банками; управлінський облік – для себе. Серед проблем забезпечення дотримання інтересів усіх користувачів облікової інформації виділяють регламентацію з боку держави з метою забезпечення пріоритетності її інтересів над інтересами інших користувачів, що підтверджується тим, що у складі методологічної ради з бухгалтерського обліку при Міністерстві фінансів України не представлено інтереси тих, хто складає звітність, та відсутнє фінансування її роботи, яке має бути передбачене в бюджеті держави [25].

Інформація бухгалтерських документів відноситься до цінної інформації, значна частина якої становить комерційну таємницю. Конфіденційність такої інформації потребує захисту. Під час розроблення системи внутрішньогосподарської звітності необхідне:



- чітке визначення користувачів інформації;
- встановлення потреби в інформації різними групами користувачів;
- визначення призначення цієї інформації та її ролі в процесі управління;
- урахування характеру робіт окремих центрів виникнення витрат та відповідної номенклатури статей витрат під час формування її змісту та форми;
- формування системи інформаційних показників відповідно до потреб внутрішніх користувачів.

Формування комплексу внутрішньогосподарської (управлінської) звітності, адекватної потребам користувачів, має здійснюватися через удосконалення реєстрів аналітичного та синтетичного обліку.

Окрім того, керівники підприємств є досить обачливими та обережними щодо підбору управлінського персоналу середнього та нижчого рівнів, адже бувають різні ситуації, й ніхто не застрахований від:

- 1) викрадення, втрати документів, підміни (заміни) документів;
- 2) копіювання паперових, електронних документів та баз даних;
- 3) несанкціонованого ознайомлення з документами і базами даних, передавання інформації зловмиснику;
- 4) помилкових дій персоналу під час роботи з документами;
- 5) випадкового або зловмисного знищення цінних документів і баз даних, їх несанкціонованої модифікації, спотворення і фальсифікації.

Вирішенням цих проблем є створення єдиного інформаційного простору, покликаного забезпечити корисною інформацією процес прийняття ефективних управлінських рішень внутрішніми користувачами.

Роль інформації в нинішніх умовах господарювання визначається такими аспектами:

1. інформація дає знання про об'єкти, явища та процеси;
2. зменшує ступінь невизначеності;
3. мінімізує (знижує рівень) ризику.

Як свідчать дослідження, в останній час спостерігається інтерес як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів не просто до інформації, а до особливого її виду, який продукує бухгалтерський облік, – облікового рішення. «Облікове рішення відрізняється від звичайної інформації тим, що не лише фіксується стан засобів, коштів, фактів, а й приймається відповідне рішення про здійснення тієї чи іншої фінансово-господарської операції, що не потребує спеціального втручання керівництва» [7, с. 23]. Облікові рішення в межах чинного законодавства дуже часто готуються за допомогою професійного судження в рамках облікової політики підприємства. «Облікові рішення, які підприємство може визначати та вибирати

самостійно, встановлюють виходячи з конкретних умов діяльності підприємства» [26, с. 25] та потреб керівництва різних рівнів управління підприємством.

Варто зауважити, що в сучасних умовах господарювання вимоги до інформації різних користувачів значно змінилися. Значно розширилися та стерлися деякі межі і разом із тим зросли вимоги. За кількісними та якісними параметрами, крім відповідності принципам ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності та якісним характеристикам, інформація має бути релевантною та адекватною потребам користувачів. При цьому бухгалтерський облік через виконання інформаційної функції, з одного боку, має забезпечувати збереження майна власника (власників), а з іншого – захищати інтереси суспільства через загальносуспільне значення обліку в будь-який момент та в будь-яких економічних системах.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, у сучасних умовах інформація є значною цінністю. За допомогою неї можна раціонально й ефективно використовувати наявні ресурси. Завдяки економічній інформації визначають стратегію і тактику бізнесу, здійснюють контроль над ефективністю використання потенціалу підприємства на будь-якому етапі діяльності підприємства та проводять аналіз його фінансового стану. Сьогодні інформація змінила свій статус і з пасивних відомостей про об'єкти та процеси перетворилася на вхідний ресурс виробництва окрема та діяльності підприємства у цілому, стала необхідним засобом виробництва і зв'язку, регулятором діяльності підприємства та набула статусу високовартісного товару.

Найважливішим складником інформаційного забезпечення внутрішніх користувачів підприємства є система обліку та внутрішньогосподарської звітності. Вона виявляє та відображає факти підприємницької діяльності підприємства, узагальнює показники його економічної діяльності, які використовують у своїй роботі керівники та менеджери підприємства різних рівнів у процесі управління. Отже, роль обліку як основної системи інформаційного забезпечення управління нині є досить важливим складником економіки.

Основою інформаційного забезпечення зовнішніх користувачів є звітність підприємства, передусім фінансова. Це звітність загального призначення, інформація якої формується незалежно від груп користувачів та їхніх інформаційних потреб.

Усі види економічної інформації повинні ефективно використовуватися в єдиній системі взаємозв'язку, передусім внутрішніми користувачами, на підприємстві з метою вдосконалення його діяльності.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Боженко О.М. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 2. С. 189–197. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 19.12.2019).
2. Горовий Д.А., Поясник П.Г. Аналіз та визначення поняття «економічна інформація». *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16(2). С. 41–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_16%282%29\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_16%282%29__8) (дата звернення: 01.12.2019).
3. Шараров О.Д., Дербенцев В.Д., Семенов Д.Є. Економічна кібернетика : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 231 с.
4. Редько М.М. Інформатика та комп'ютерна техніка : навчально-методичний посібник. Вінниця : Нова книга, 2007. 568 с.
5. Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 1120 с.
6. Филип Э., Томас В. Вдребезги: Новая информационная экономика и трансформация бизнес-стратегий. Москва : Секрет фирмы, 2005. 208 с.
7. Кузьмінський А.М., Кузьмінський Ю.А. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : Все про бухгалтерський облік, 1999. 288 с.
8. Чебанова Н.В., Чупир Т.Я., Василенко Ю.А. Фінансова звітність підприємств : навчальний посібник. Харків : Фактор, 2006. 444 с.
9. Нашкерська Г.В. Фінансовий облік : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 503 с.
10. Гришко Н.В. Звітність підприємств : навчальний посібник. Алчевськ : ДонДТУ, 2006. 201 с.
11. Панков Д.А. Бухгалтерский учет и анализ в зарубежных странах : учебное пособие. Минск : Эксперспектива, 1998. 238 с.
12. Ловінська Л.Г., Олійник Я.В., Галат Л.О. Бухгалтерський облік для економістів та правознавців у схемах і таблицях : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 329 с.
13. Давидов Г.М., Шалімова Н.С. Звітність підприємств : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 623 с.
14. Верига Ю.А., Левченко З.М., Ватуля І.Д. Звітність підприємств : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 776 с.
15. Кузнецова С.А. Бухгалтерський облік в системі формування управлінської інформації: методологія та практика : монографія. Мелітополь : Таврійський державний агротехнологічний університет, 2007. 297 с.
16. Лоханова Н.О. Економічні інтереси користувачів облікової інформації – конфліктність, взаємозалежність і вплив на цільову спрямованість обліку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 30. Ч. II. С. 123–128.
17. Концептуальна основа фінансової звітності, видана РМСБО у вересні 2010 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009) (дата звернення: 09.01.2020).
18. Крупка Я.Д. Користувачі облікової інформації та проблеми задоволення їх інформаційних потреб. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3(53). С. 132–134.
19. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений. / пер. с англ. ; под. ред. И.И. Елисеевой. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1997. 408 с.
20. Велш Г.А., Шорт Д.Г. Основы финансового обліку / пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 944 с.
21. Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами GAAP. Москва : Дело, 1998. 432 с.
22. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник. Москва : Перспектива, 1998. 656 с.
23. Чухно І.С. Удосконалення класифікації користувачів звітності. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 1. С. 85–88.
24. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
25. Вороніна В. Використання облікової інформації для управління прибутком торговельних підприємств. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(1). С. 95–98.
26. Сторожук Т.М. Облікова політика підприємства. Ірпінь : Національний університет ДПС України. 2015. 240 с.

**REFERENCES:**

1. Bozhenko O. M. (2016) Informatsiine zabezpechennia upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Information support of enterprise potential management] // Scientific Notes [Ukrainian Academy of Printing] (electronic journal), no. 2. pp. 189–197. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (accessed 19.12.2019).
2. Horovy D. A., Poiasnyk P.H. (2014) Analiz ta vyznachennia poniattia "ekonomichna informatsiia" [Analysis and information on "economic information"]. Economic analysis (electronic journal). T. 16(2), pp. 41–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_16%282%29\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_16%282%29__8) (accessed 01.12.2019).
3. Sharapov O. D., Derbentsev V. D., Semonov D. E. (2004) Ekonomichna kibernetyka [Economic Cybernetics]: educ. manual. Kyiv: KNEU, pp. 231.
4. Redko M. M. (2007) Informatyka ta kompiuterna tekhnika [Informatics and computer engineering]: educ. manual. Vinnytsia: Nova knyha, pp. 568.
5. Zhelenyi M. (2002) Informatsionnyie tehnologii v biznese [Information technology in business]. Sankt-Peterburg, pp. 1120.

6. E. Filip, V. Tomas, S. Vdrebezgi (2005) *Novaya informatsionnaya ekonomika i transformatsiya biznes-strategiy* [The new information economy and the transformation of business strategies]. Moscow: Sekret firmyi, pp. 208.
7. Kuzminskiy A. M., Kuzminskiy Yu. A. (1999) *Teoriya bukhgalterskoho obliku* [Accounting Theory]: educ. manual. Kyiv: Vse pro bukhgalterskyi oblik, pp. 288.
8. Chebanova N. V., Chupyr T. Ia., Vasylenko Yu. A. (2006) *Finansova zvitnist pidpriemstv* [Financial statements of enterprises]: educ. manual. Kharkiv: Vydavnychiy budynok "Faktor", pp. 444.
9. Nashkerska H. V. (2005) *Finansovyi oblik* [Financial Accounting]: educ. manual. Kyiv: Kondor, pp. 503.
10. Hryshko N. V. (2006) *Zvitnist pidpriemstv* [Reporting of enterprises]: educ. manual. Alchevsk: DonDTU, pp. 201.
11. Pankov D. A. (1998) *Buhgalterskiy uchet i analiz v zarubezhnykh stranah* [Accounting and analysis in foreign countries]: educ. manual. Minsk: "Ekoperspektiva", pp. 238.
12. Lovinska L. H., Oliinyk Ya. V., Halat L. O. (2005) *Bukhgalterskyi oblik dlia ekonomistiv ta pravoznavtsiv u skhemakh i tablytsiakh* [Accounting for economists and legal professionals in charts and tables]: educ. manual. Kyiv: KNEU, pp. 329.
13. Davydov H. M., Shalimova N. S. (2010) *Zvitnist pidpriemstv* [Reporting of enterprises]: educ. manual. Kyiv: Znannia, pp. 623.
14. Veryha Yu. A., Levchenko Z. M., Vatulia I. D. (2008) *Zvitnist pidpriemstv* [Reporting of enterprises]: educ. manual. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, pp. 776.
15. Kuznetsova S. A. (2007) *Bukhgalterskyi oblik v systemi formuvannia upravlinskoi informatsii* [Accounting in the system of management information formation: methodology and practice]: monograph. Melitopol: Tavriyskiy derzhavnyi ahrotekhnolohichnyi universytet, pp. 297.
16. Lokhanova, N. O. (2012) *Ekonomichni interesy korystuvachiv oblikovoi informatsii – konfliktnist, vzaiemozalezhnist i vplyv na tsilovu spriamovanist obliku* [Economic interests of users of accounting information – conflict, interdependence and influence on accounting targeting]. Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences: Issue 30: In Three Parts. Cherkasy: CSTU, 2012. Part II. pp. 123–128.
17. *Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti, vydana RMSBO u veresni 2010 r.* [The Conceptual Framework for Financial Reporting 2010]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009) (accessed: 09.01.2020).
18. Krupka Ya. D. (2010) *Korystuvachi oblikovoi informatsii ta problemy zadovolennia yikh informatsiinykh potreb* [Users of accounting information and problems of meeting their information needs]. *Visnyk ZhDTU*, № 3(53), pp. 132–134.
19. Middleton D. (1997) *Buhgalterskiy uchet i prinyatie finansovykh resheniy* [Accounting and financial decision making]. / trans. from English; under. ed. I.I. Eliseeva. Moscow: Audit, UNITI, pp. 408.
20. Hlen A. Velsh, Deniel H. Short (1999) *Osnovy finansovoho obliku* [Fundamentals of Financial Accounting] // trans. from English. Kyiv: Osnovy, pp. 944.
21. Kachalin V. V. (1998) *Finansovyy uchet i otchetnost v sootvetstvii so standartami GAAP* [Financial accounting and reporting in accordance with GAAP standards]. M.: Delo, pp. 432.
22. Stoyanova E. S. (1998) *Finansovyy menedzhment: teoriya i praktika: uchebnyk* [Financial Management: Theory and Practice]: educ. manual. Moscow: Perspektiva, pp. 656.
23. Chukhno I. S. (2012) *Udoskonalennia klasyfikatsii korystuvachiv zvitnosti* [Improving the classification of reporting users]. *Accounting and Finance APK*, № 1, pp. 85–88.
24. Simonenko I. V., Kosova T. D. (2013) *Analiz hospodarskoi diialnosti* [Analysis of economic activity]: educ. manual. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, pp. 384.
25. Voronina V. (2012) *Vykorystannia oblikovoi informatsii dlia upravlinnia prybutkom torhovelnykh pidpriemstv* [Use of accounting information to manage the profit of trading enterprises]. *Economic analysis*. T. 10(1), pp. 95–98.
26. Storozhuk T. M. (2015) *Oblikova polityka pidpriemstva* [Company accounting policy]. Irpin: National University of the State Tax Service of Ukraine, pp. 240.

## МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 519.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-38>

### СУЧАСНІ ПИТАННЯ ГЕНЕРУВАННЯ ТА НАКОПИЧЕННЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В ЕНЕРГОСИСТЕМІ УКРАЇНИ

### THE MODERN ISSUES OF ELECTRIC ENERGY GENERATION AND STORAGE IN THE POWER GRID OF UKRAINE

**Горбачук В.М.**

доктор фізико-математичних наук,  
старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник  
відділу математичних методів дослідження операцій,  
Інститут кібернетики імені В.М. Глушкова  
Національної академії наук України

**Дунаєвський М.С.**

магістр, аспірант,  
Інститут кібернетики імені В.М. Глушкова  
Національної академії наук України

**Сирку А.А.**

магістр, аспірант,  
Інститут кібернетики імені В.М. Глушкова  
Національної академії наук України

**Gorbachuk Vasyl**

Doctor of Sciences (Physics and Mathematics),  
Senior Research Associate, Leading Research Associate  
at Department of Mathematical Methods of Operations Research,  
V.M. Glushkov Institute of Cybernetics,  
National Academy of Sciences of Ukraine

**Dunaievskiy Maksym**

Master of Sciences (Finance), PhD Student,  
V.M. Glushkov Institute of Cybernetics,  
National Academy of Sciences of Ukraine

**Syrku Andrii**

Master of Sciences (Engineering), PhD Student,  
V.M. Glushkov Institute of Cybernetics,  
National Academy of Sciences of Ukraine

*Швидкий розвиток «зеленої» енергетики, будівництво додаткових об'єктів енергогенерації, збільшення високоманеврових потужностей, включаючи енергонакопичувачі (енергосховища) з екологічними вимогами європейських країн, сприяють енергетичній безпеці України. Потенційний вихід вітрової та фотоелектричної енергії будь-якої країни можна оцінювати, користуючись великою базою даних погоди. Визначення нижніх меж на потреби накопичення та передачі енергії передбачає глибоке розуміння синергії цих потреб із вимогою балансування. Національна енергетична компанія «Укренерго» неодноразово наголошувала, що розбудова системи накопичення енергії та наявність прозорих і зрозумілих приватним інвесторам умов має величезне значення для майбутнього розвитку української енергетики, її інтеграції*

до європейської енергосистеми. Для України важливим є досвід держав Європи з інтеграції відновлювальної енергетики в загальний ринок електроенергії.

**Ключові слова:** відновлювальна енергетика, енергосистема, балансування потужності, системи енергонакопичення, інвестиції.

*Быстрое развитие «зеленой» энергетики, строительство дополнительных объектов энергогенерации, увеличение высокоманевренных мощностей, включая энергонакопители (энергохранилища) с экологическими требованиями европейских стран, способствуют энергетической безопасности Украины. Потенциальный выход ветровой и фотоэлектрической энергии любой страны можно оценивать, пользуясь большой базой данных погоды. Определение нижних пределов на потребности накопления и передачи энергии предусматривает глубокое понимание синергии этих потребностей с требованием балансирования. Национальная энергетическая компания «Укрэнерго» неоднократно подчеркивала, что создание системы накопления энергии и наличие прозрачных и понятных частным инвесторам условий имеет огромное значение для будущего развития украинской энергетики, ее интеграции в европейскую энергосистему. Для Украины важным является опыт государств Европы по интеграции возобновляемой энергетики в общий рынок электроэнергетики.*

**Ключевые слова:** возобновляемая энергетика, энергосистема, балансирование мощности, системы энергонакопления, инвестиции.

*Rapid development of «green» energy, construction of additional electric energy generation, increase of high maneuver power, including energy storage (reposit) systems with ecological requirements of European countries, facilitates the energy security of Ukraine. The potential output of wind and photovoltaic energy for an arbitrary country can be estimated using the large weather database. Determining the lower bounds on needs of energy storage and transmission foresees a profound understanding of synergy for those needs with the balancing requirement. The national energy company «Ukrenergo» has repeatedly emphasized development of the energy storage system and availability of the transparent and clear for private investors conditions does have a great importance for future progress of Ukrainian energy sector, its integration to the European power grid. The experience of European states on integration of renewable energy to the general electric energy market is significant for Ukraine. The «Ukrenergo» administration has committed to providing the best world practices and standards of grid development and management. According to the «Ukrenergo» administration, cooperation for implementation of complex and innovative energy storage project with Réseau de Transport d'Électricité, the transmission system operator of France and the leading company of the European market, is a crucial step of domestic energy sector on the road of European integration. According to the forecasts, by 2035 the share of «green» energy in the energy balance for Ukraine will amount about 25%, demanding construction of additional high maneuvering power sources satisfying to ecological requirements of the European states. The energy storage systems are able to solve that task. The «Ukrenergo» has considered three variants of energy storage development; 1) allocation of 200 MWt in one place; 2) allocation of 200 MWt in several places with division to 4–5 parts; 3) decentralized allocation of several dozen low power energy blocks. The variant 3) can foresee allocation along highways (Kyiv – Lviv – state border, Kyiv – Kharkiv, Kyiv – Dnipro, Kyiv – Odesa – state border) in parallel with creation of a network for electric vehicle charging stations.*

**Key words:** renewable energy, power grid, power balancing, energy storage systems, investments.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стійкість світового енергопостачання залежить від успішної інтеграції відновлювальних енергоджерел (renewable energy sources – RESs). Для обчислення виграшів енергопередачі між регіонами можна вивчати залишкове навантаження і надлишкове енергогенеравання за повного впровадження змінних відновлювальних енергоджерел (variable renewable energy sources – VRESs). При цьому погодні дані дають змогу моделювати погодні розбіжності між попитом і відновлювальною пропозицією від вітрових і сонячних фотоелектричних (photovoltaic – PV) джерел.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. У жовтні 2019 р. під час міжнародного інвестиційного форуму RE: think. Invest in Ukraine (м. Маріуполь, Донеччина) при-

ватне акціонерне товариство (ПРАТ) «Укрэнерго» підписало консультаційну угоду з Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), що належить до системи Світового банку) та меморандум з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), щоб залучати приватні інвестиції у східні регіони й забезпечувати надійне функціонування Об'єднаної енергосистеми (ОЕС) України [1, с. 48–49]. Функціонування сучасної ОЕС України визначається як оптимальним генеруванням [2], так і накопиченням електроенергії [3; 4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. За прогнозами, до 2035 р. питома вага «зеленої» енергетики в енергобалансі України становитиме близько 25%, що вимагає будівництва додаткових високоманеврових потужностей, які задовольняють екологічним вимогам європейських держав. Енергонакопичувачі спроможні вирішити це завдання.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Виявляється, що для окремих країн Європи застосування VRESs передбачає балансування обсягом до чверті загального річного енергоспоживання. Цей обсяг можна вдвічі зменшити за рахунок створення спільної мережі країн із необмеженими лініями електропередачі. Різниця зазначених обсягів є максимально можливим вирашем передачі для країн. Загальна чиста пропускна здатність (Net Transfer Capacity – NTC) необмежених ліній електропередачі на порядок перевищує значення NTC станом на 2012 р. Водночас NTCs обмежених ліній електропередачі, які вдвічі менші загальних NTCs, можуть забезпечувати 97% максимально можливого вирашу кооперації країн. Тому важливо докладно вивчити різні плани для NTCs обмежених ліній електропередачі, щоб визначити експортно-імпорتنі можливості країн Європи, які братимуть участь у повністю відновлювальній електричній системі Європи.

VRESs можуть стати ключовими елементами майбутніх енергосистем. Однак VRESs важко інтегрувати в електричну систему, побудовану на порівняно прогнозованих навантаженнях із диспетчеризованим генеруванням. За невеликого впровадження VRESs їх мінливе генерування може поглинатися традиційними засобами, але для майбутньої макроенергосистеми з великою часткою VRESs необхідні нові засоби і підходи. Просторово-часове розсіяння погодних умов, які визначають вихід вітрової та сонячної енергії, вестиме до змінюваних розбіжностей між регіональним попитом на електрику та її пропозицією. Тому перед країнами з великим упровадженням VRESs постають такі виклики, як потреба звичайного резервного балансування, гнучкий попит, диспетчеризовані RESs (гідроелектричні накопичувачі, біомаса, біогаз), підвищення пропускної здатності (transmission capacity) до сусідніх регіонів, енергонакопичення. Оптимальна інтеграція VRESs у майбутні повністю відновлювальні електричні системи означає якнайбільше використання відновлювальних RESs, мінімізуючи потребу звичайного балансування як встановленої наявної, так і розширеної відновлювальної енергопотужності, а також мінімізуючи потреби накопичення і пропускної здатності. Зосередимося на синергії між потребами енергопередачі та балансування.

У низці робіт з'ясувалася потреба більшої мережі енергопередачі. Незважаючи на заплановані інвестиції у посилення енергомережі, Європейська мережа системних операторів передачі електрики (European Network of Transmission System Operators for Electricity – ENTSO-E) визначає близько сотні вузьких місць у своєму плані розвитку мережі, причому 80% таких вузьких місць пов'язано з інтеграцією RESs. Можна оцінювати потенційну енергопередачу

між агрегованими регіонами, беручи до уваги характеристики погодних умов, а отже, досягнути потужність вітрових і сонячних генераторів. Такі оцінки були проведені для США, Німеччини та Європи у цілому. Оцінювання ідеальних ліній електропередач дає потужність 20 GW ланки між Францією та Іспанією, що у понад 15 разів більше наявної пропускної здатності. Тому реалістичне рішення полягає у пошуку деякого компромісу між інтеграцією VRESs і розширенням системи енергопередачі. Далі можна побудувати модель, де обчислюються локальні розбіжності між VRES-генеруванням і навантаженням на множині взаємопов'язаних країн, а також розподіляється надлишкова генерація з метою максимального використання RESs і мінімізації потреби балансування (balancing) енергії від звичайних диспетчеризованих ресурсів. Оптимальний розподіл надлишкового VRES-генерування обчислюється виходячи з потоків постійного струму (direct current – DC) через обмежені лінії електропередачі. Цей розподіл визначає взаємодію між установленою пропускною здатністю і вирашем енергопередачі.

Норвегія стала інвестором у відновлювальну енергетику України шляхом побудови унікального вітропарку «Сиваш»: у квітні 2018 р. компанія NBT AS (Норвегія) придбала засноване під час економічного буму України у 2006 р. товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Сивашенергопром» (вартість угоди є комерційною таємницею), яке було зареєстровано у с. Григорівка у Чаплинському районі Херсонщини, мало потужність вітроенергогенераторів 3 МВт і дозвільні документи для будівництва 64 вітротурбін загальною потужністю 250 МВт на 1300 га на березі озера Сиваш. Для цього офіс в Україні міжнародної юридичної фірми Intergities виступив юридичним радником для проєктного фінансування на понад 300 млн євро транснаціональної компанії NBT AS (Норвегія) (з офісами в Осло (Норвегія), Лімасолі (Кіпр), Пекіні (Китай), Карачі (Пакистан), Києві (Україна)), яка спеціалізується на будівництві та експлуатації вітроелектростанцій.

Окрім власне будівництва, що триватиме понад рік, проєкт включає отримання постійної ліцензії на виробництво електроенергії, договір про її постачання з державним підприємством (ДП) «Енергоринок» та договір про підключення до мережі з ДП «Національна енергетична компанія «Укренерго».

У листопаді 2017 р. Кабінет Міністрів України (КМУ) схвалив перетворення «Укренерго» у ПрАТ із державною власністю. Не підлягає відчуженню майно на балансі компанії, яке забезпечує цілісність ОЕС України, диспетчерське управління, магістральні і міждержавні мережі. «Укренерго» здійснює експлуатацію цих мереж і централізовану диспетчеризацію роботи ОЕС.

У грудні 2018 р. Розпорядженням КМУ підпорядкування компанії «Укренерго» перейшло від

Міністерства енергетики та вугільної промисловості (Міненерговугілля) України до Міністерства фінансів (Мінфіну) України, а в лютому 2019 р. було підписано відповідні документи про передачу майнового комплексу «Укренерго». При цьому стратегічне управління і контроль над діяльністю «Укренерго» здійснюватимуть наглядова рада, яка включає чотири незалежні члени ради і три представники держави. Прозора корпоратизація «Укренерго» сприятиме втіленню законодавства про ринок електроенергії, сертифікації компанії як незалежного оператора системи передачі електроенергії за стандартами загальноєвропейської системи ENTSO-E, відокремленню управління виробництвом (генерацією) електроенергії та управління її розподілом (транспортуванням і постачанням). Реорганізація «Укренерго» була умовою отримання Україною другого траншу кредиту 500 млн євро за Меморандумом про взаєморозуміння з Європейським Союзом (ЄС). На відміну від Міненерговугілля Мінфін не має конфлікту функцій розробника галузевої політики і власника компанії: комісія з реорганізації «Укренерго» відмовилася затвердити оцінку майна компанії й оголосила про делегування повноважень з управління справами компанії голові комісії – заступнику міністра енергетики та вугільної промисловості.

ENTSO-E – європейська мережа 43 системних операторів передачі електроенергії 36 держав, яка у липні 2009 р. об'єднала електромережі груп ATSOI, BALTSO, ETSO, NORDEL, UCTE, UKTSOA.

NORDEL – це енергооб'єднання держав Північної Європи (Фінляндії, Швеції, Норвегії, східної частини Данії), яке також має несинхронні зв'язки з енергосистемами Ісландії та Російської Федерації. Слід зазначити, що перша у світі біржа для торгівлі електроенергією (Nord Pool) була заснована у 1993 р. на основі енергоринку Норвегії.

Проектне фінансування вітропарку «Сиваш» включає переговори з міжнародними фінансовими організаціями (наприклад, Європейським банком реконструкції і розвитку), комерційними кредиторами та інвестиційними банками (наприклад, JP Morgan), інвестиційними партнерами (наприклад, Mainstream), консультації з Національним банком України щодо забезпечення регуляторних вимог. Генпідрядником із будівництва та введення в експлуатацію вибрано державну компанію PowerChina (Китай), а постачальником вітротурбін – компанію Nordex (Німеччина). Зазначені дії з багатьма учасниками різних відомств і держав вимагають, насамперед, людського капіталу і належного міжнародного співробітництва. Тому питання стійкості, різноманіття, кібербезпеки енергетичної інфраструктури є актуальними для всіх подібних сучасних енергопроектів Євразії. Завдяки стратегії дерегуляції тривалість розроблення (development) подібних проектів в Україні ско-

ротилася в кілька разів. Такому розробленню мають відповідати наукові дослідження, підготовка кваліфікованих кадрів, фахова освіта.

За недавніми дослідженнями, згаданий Чаплинський район у 2017–2018 рр. серед усіх районів Херсонщини виявляв поквартальну економічну ефективність, нижчу середньої, незважаючи на вищі середні капітальні інвестиції на душу населення. Оскільки, за оцінками, потужності 1 МВт достатньо для забезпечення електроенергією 1 тис. людей, то створення високопродуктивних робочих місць вітропарку «Сиваш» біля озера Сиваш (приблизно одне робоче місце для генерації енергопотужності 3 МВт) може започаткувати новий економічно ефективний кластер у Таврії загалом, що стане успішним прикладом для сусідніх районів.

Безперерйне функціонування ланцюгів постачання цього вітропарку (скажімо, постачання важкого обладнання з Німеччини) потребуватиме модернізації місцевих портів і шляхів, розвитку місцевої інфраструктури загалом. Окрім того, для підвищення безпеки та надійності роботи електромереж Херсонщини NBT AS має побудувати нову підстанцію з високовольтними мережами на 330 кВ, сполученими з наявною підстанцією «Каховська», через яку електроенергія Запорізької атомної електростанції йшла у південному напрямку.

NBT AS планує інші енергопроекти в Україні загальною потужністю до 1 000 МВт. У вересні 2018 р. міністр закордонних справ Норвегії під час офіційного візиту в Україну на зустрічах з міністром закордонних справ України та в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» (де брав участь один з авторів даної роботи) зазначила участь Норвегії у проєктах відновлювальної (екологічно чистої) енергетики в Україні.

У прийнятті своїх інвестиційних рішень NBT AS брала до уваги інформацію про Україну щодо потужності й рози вітрів, «зеленого» тарифу на відновлювальну енергію (який діятиме до 2030 р.), державної стратегії зростання відновлювальної енергетики, продажу електромобілів, формування дерегульованого ринку електроенергії, інтегрованого з іншими державами Європи й узгодженого з практикою ЄС.

Розглядаючи кілька міжнародних проєктних пропозицій із метою придбання потужностей до 300 МВт, компанія NBT AS у період 2014–2016 рр. не ризикувала фінансувати проєкти в Україні, зосереджуючись на експлуатації трьох вітрових електростанцій потужністю 50 МВт у провінціях Внутрішня Монголія (Inner Mongolia) та Цзілінь (Jilin) Китаю. Після запровадження «зеленого» тарифу Китай залучив значні інвестиції у відновлювальну енергогенерацію, але наявні електромережі виявилися не готовими до новостворених потужностей, потребуючи подальших інвестицій в інфраструктуру ліній електропередач. Цей досвід NBT AS у

Китаї має стати важливим уроком для України. Зважаючи на широке міжнародне співробітництво у питаннях енергетики і безпеки, з 2017 р. NBT AS стала переглядати інвестиційні пропозиції в Україні, Таїланді, В'єтнамі, Албанії.

Улітку 2018 р. інша компанія Норвегії, Scatec Solar (zareєстрована на фондовій біржі Норвегії), уклала угоду з фірмою Rengyu Development (Україна) про будівництво трьох сонячних електростанцій загальною потужністю 47 МВт на Миколаївщині за понад 50 млн євро. Scatec Solar розробляє, будує, володіє, експлуатує, обслуговує сонячні електростанції на чотирьох континентах: у Чехії, Йорданії, Південній Африці, Руанді, Гондурасі. Фірма Rengyu Development є прикладом диверсифікації активів власників за різними галузями – від галузі молочної продукції до галузей альтернативної енергетики і фінансів. Scatec Solar (через Scatec Solar Ukraine B.V. (Нідерланди)) і компанія України Trust Capital Group (через Trust Capital Group Ltd. (Британські Віргінські острови) і Rengyu Solar B.V. (Нідерланди)) купили частку TOB Rengyu Bioenergo, отримавши дозвіл Антимонопольного комітету України.

Восени 2018 р. представники оператора системи передачі (ОСП) Франції RTE (Réseau de Transport d'Électricité) поінформували «Укренерго» про зацікавленість французької сторони в проєкті з розбудови енергонакопичення (energy storage) в Україні та своє бачення цієї співпраці із залученням французьких постачальників, інвесторів, фахівців. Ухвалення остаточного рішення про форму участі RTE в проєкті потребувало певних передпроектних заходів і робіт. За словами керівництва «Укренерго», участь RTE у розбудові системи енергонакопичення України є важливою, зважаючи на новизну проєкту для України. Мета участі RTE – якнайкраще оцінити перспективи застосування в Україні енергонакопичення.

Напрямок комунікацій та міжнародного співробітництва «Укренерго» планував фінансування подібних проєктів за рахунок кредитів міжнародних фінансових організацій. RTE та «Укренерго» обговорили перспективи залучення французьких фахівців до проведення додаткових розрахунків, необхідних для організації заходів із балансування великої кількості сонячних електростанцій (СЕС) та вітрових електростанцій (ВЕС) в ОЕС України, моделювання режимів функціонування енергосистеми, обґрунтування розбудови нових балансуєчих потужностей. Французька сторона запропонувала включити реалізацію цих досліджень у дорожню карту співробітництва. «Укренерго» і RTE обговорили можливість інших спільних проєктів із модернізації підстанцій, будівництва нової цифрової підстанції та обміну досвідом у підготовці та проведенні тренувань із робіт під високою напругою.

Сторони домовилися про доопрацювання до кінця 2018 р. проєкту двостороннього Меморан-

думу про співпрацю між RTE та «Укренерго», а також створення дорожньої карти для його реалізації. У жовтні 2018 р. було підписано міжурядовий Меморандум про співпрацю між стороною «Укренерго» і стороною RTE та RTE International для того, щоб упроваджувати європейські стандарти управління та розвивати енергосистему України в процесі її інтеграції до ENTSO-E. Однією з вимог ENTSO-E є забезпечення необхідного обсягу первинного регулювання частоти (primary frequency control), де велику роль відіграє накопичення електрики під час поглинання відновлюваної енергії. Впровадження Україною інноваційних технологій та європейських стандартів управління обладнанням підніме систему передачі електроенергії на якісно новий технічний рівень, дасть змогу досягнути найвищих стандартів експлуатаційної безпеки, що діють в ENTSO-E.

Станом на 2018 р. НЕК «Укренерго» була державним підприємством, яке корпоративізувалося відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» з метою перетворення в ПрАТ. «Укренерго» зареєстровано як приватне акціонерне ПрАТ зі статутним капіталом 37,2 млрд грн, 100% акцій якого належать державі, відповідно до Наказу Міністерства фінансів України від 29.07.2019.

Компанія RTE International створена у 2006 р. як консалтингова дочірня компанія RTE. Експерти RTE International працюють із системними операторами у понад 50 країнах світу, надаючи консультаційні послуги, технічну допомогу у сфері організації, управління, інжинірингу, досліджень і розробок, супроводження виконання технічних проєктів.

Компанія RTE створена у 2000 р. в результаті розукрупнення (unbandling) державного електроенергетичного гіганта Electricité de France (EDF), проведеного на виконання Енергетичних директив ЄС із демонополізації енергетичного сектору та лібералізації газового й електричного ринків (ЄС закликав Україну до якнайшвидшого аналогічного розукрупнення ринку газу й електроенергії). RTE – єдиний системний оператор Франції, який керує найбільшою в Європі електромережею. RTE – державна компанія, у власності якої перебуває вся мережева інфраструктура електропередачі. У 2000-х роках головним завданням RTE було сприяння конкуренції на ринку електроенергії.

Міністерство економіки та фінансів Франції виділило Україні грант у 560 тис євро для фінансування спільного проєкту «Укренерго» і RTE International на будівництво пілотної (першої в Україні) системи енергонакопичення. Завдання проєкту – випробування методів балансування СЕС і ВЕС. На 2019 р. заплановано реалізацію RTE International першого етапу (тривалістю три місяці) проєкту – техніко-економічного обґрунтування (full feasibility study) й технічних завдань для подальших робіт з енергонакопичення, які



визначатимуть конфігурацію і потужність майбутньої системи, оптимальне розташування накопичувачів, можливі ризики та вигоди для ОЕС України. На другому етапі оцінюватиметься вартість проведення будівельних робіт, створюватиметься модель (design) майбутньої синхронізації обладнання для накопичення електроенергії з ОЕС України за дотримання основних характеристик, розроблятиметься дорожня карта з переліком необхідних заходів для ефективної реалізації проєкту енергопереходу (energy transition).

Весною 2019 р. протягом трьох днів українсько-французька робоча група працювала над збором та структуризацією даних, які дадуть змогу визначити оптимальні місця розташування обладнання для накопичування електроенергії та його технічні характеристики. Фахівці «Укренерго» перейняли цінний досвід європейських колег щодо оцінки та моделювання новітньої енергосистеми, вивчили методологію проведення досліджень і розрахунків, надали французьким інженерам основний масив даних для подальшого моделювання. Учасники групи визначили перелік додаткових даних, які необхідно зібрати для продовження досліджень, та узгодили графік подальшої співпраці. На червень 2019 р. планувалося отримати перший звіт французьких колег за результатами досліджень. Проєкт має велике значення для майбутнього розвитку української енергетики та інтеграції ОЕС України з енергосистемою континентальної Європи, оскільки однією з вимог є забезпечення необхідного обсягу первинного регулювання частоти.

Керівництво «Укренерго» зобов'язалося впроваджувати найкращі світові практики і стандарти розвитку й управління мережею. На думку керівництва «Укренерго», співпраця з RTE, провідною компанією на ринку Європи, для реалізації складного та інноваційного проєкту енергонакопичення є важливим кроком вітчизняної енергетики на шляху європейської інтеграції.

Головний виконавчий директор (Chief Executive Officer, CEO) RTE International Ніколя Бреам заявив: «Ми розпочинаємо дуже амбіційний та інноваційний проєкт, який підтверджує потенціал та лідерство «Укренерго» у сфері передачі електроенергії та діджиталізації в Україні, особливо з огляду на чіткий курс на інтеграцію в ENTSO-E. RTE International надаватиме консультаційну підтримку для розвитку української енергосистеми відповідно до найкращих міжнародних стандартів. Також ми залучатимемо до співпраці лідерів у сфері енергонакопичувальних технологій французькі компанії Saft, Blue solutions, Clean Horizon та Entech». ОСП може використовувати системи накопичення енергії як віртуальні лінії електропередачі. Ніколя Бреам сказав: «У Франції і, думаю, у всій Європі йдуть дискусії між ОСП і регуляторами з приводу енергонакопичення.

Компаніям, що передають енергію, заборонено володіти енергогенерацією. Хтось вважає, що енергонакопичення не є видом генерації, а хтось – навпаки. Сьогодні у нас в RTE немає потужностей для накопичення електроенергії, але як пілотний проєкт ми ведемо переговори з регулятором про можливість будівництва нових потужностей для накопичення на різних територіях. Основна ідея в тому, що можна використовувати об'єкти енергонакопичення, не впливаючи на енергетичний ринок. Їх можна вважати віртуальними лініями електропередачі: ви накопичуєте енергію там, де генерація є надмірною, а потім використовуєте її там, де генерація є меншою. При цьому в мережі зберігається той же обсяг енергії в іншому місці без впливу на енергетичний ринок».

Оцінка потужності енергонакопичення за проєктом – 200 МВт.

ДП «Укренерго» розглядало три варіанти розбудови енергонакопичення: 1) розташування 200 МВт в одному місці; 2) розташування 200 МВт у декількох місцях із поділом на 4–5 частин; 3) децентралізоване розташування кількох десятків енергоблоків малої потужності. Варіант 3) може передбачати розміщення енергонакопичувачів уздовж автомагістралей (Київ – Львів – держкордон, Київ – Харків, Київ – Дніпро, Київ – Одеса – держкордон) паралельно зі створенням мережі зарядних станцій для електромобілів.

Станом на 2019 р. ОЕС України була здатна поглинути до 3 ГВт нових потужностей СЕС і ВЕС без ризику розбалансування і серйозних змін у своїй структурі. За стрімкого розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в Україні необхідно збудувати 2,5 ГВт високоманеврових швидкодіючих балансуючих потужностей (акумуляторних або газопоршневих станцій) до 2025 р., щоб урівноважувати денні графіки навантаження на енергосистему. Ці потужності коштують майже 55 млрд грн і мають покривати 30% установленої потужності ВДЕ. Якщо ж Україна не збудує таких потужностей, то за зростання частки ВДЕ їй доведеться обмежувати продукцію атомних електростанцій (АЕС), що працюють у базовому режимі реакторів, і підвищувати частку теплових електростанцій (ТЕС), що працюють на вугіллі й здатні до маневрування своєї потужності, збільшуючи на 60% загальну собівартість генерації електроенергії.

Реформа ринку електроенергії в Україні з 01.07.2019 мала ризик неконтрольованого збільшення ціни електроенергії через низький рівень конкуренції, високу концентрацію виробників електроенергії, відсутність налагодженої системи подання достовірних даних комерційного обліку від операторів систем розподілу, відсутність прямих ефективних засобів впливу на виробників електроенергії зі значною часткою ринку. Водночас відтермінування реформи мало інший ризик – ризик її повного скасування,

неприйняття подальших потрібних рішень і всіх необхідних нормативно-правових актів та заходів для впровадження нового ринку електроенергії, зважаючи на відсутність повного переліку нормативних актів для запуску ринку допоміжних послуг і блокування платежів для розробників програмного забезпечення для балансуєчого ринку та ринку допоміжних послуг.

У липні 2019 р. «Укренерго» підписало контракт із RTE International про консультативні послуги щодо оптимізації експлуатації магістральних електромереж «Укренерго», підвищення їх надійності та приведення до європейських стандартів. Загальна вартість контракту перевищує 1 млн євро. Проєкт триватиме до грудня 2020 р. та фінансуватиметься за рахунок кредитних коштів Світового банку в рамках Другого проєкту з передачі електроенергії (ППЕ-2). Відповідно до контракту, фахівці RTE International нададуть низку рекомендацій для поліпшення технічної політики «Укренерго»: будуть надані стандарти характеристик обладнання з компенсації реактивної потужності, автоматизованої системи керування технологічними процесами (АСКТП) та каналів зв'язку, стандарти та вимоги до первинного та вторинного обладнання, які використовуються в ENTSO-E. Окрім того, будуть надані рекомендації щодо адаптації чинного законодавства України до впровадження сучасних технологій, оскільки станом на 2019 р. більшість діючих в Україні нормативних документів про вимоги до обладнання та його експлуатації, регламенти проведення робіт розроблялися на основі застарілих устаткування та технологій. Консультації від фахівців RTE International охоплюватимуть також питання оптимізації функцій ремонтів, розроблення дорожньої карти з упровадження системи планування ремонтів відповідно до поточного стану обладнання, комплексу технічних рішень для автоматизації діагностики ліній електропередачі (ЛЕП).

RTE International допоможе у створенні офісу досліджень і розробок (Research & Development, R&D) для вирішення основних проблем в енергосистемі України, оптимізації її роботи з урахуванням змін в економіці, національних та світових тенденцій тощо. З листопада 2019 р. для працівників «Укренерго» напрямів експлуатації, релейного захисту та інформаційних технологій (IT) будуть проведені три семінари (workshops) у центральному офісі RTE International, а також на першій в Європі смарт-підстанції Bloisaux (Франція).

Меморандум «Укренерго» з ЄБРР передбачає спільну реалізацію проєкту розбудови мережі накопичувачів енергії потужністю до 220 МВт і модернізації підстанції (ПС) 220 кВ «Азовська» (м. Маріуполь, Донеччина). ЄБРР долучиться до розроблення техніко-економічного обґрунтування проєкту з розбудови накопичувачів і нормативної бази для забезпечення

їх комерційної та прибуткової діяльності в Україні, підготовки та подання заявки на грантове фінансування ЄС для подальшої реалізації цього проєкту.

Консультаційна угода «Укренерго» з МФК передбачає технічну допомогу в розробленні механізму аукціонів для залучення приватних інвесторів, бажаючих фінансувати розбудову системи накопичення електроенергії в Україні. Спочатку МФК надасть системному оператору України допомогу у формуванні прозорої та надійної бізнес-моделі залучення приватних інвестицій для розбудови енергонакопичувачів, у розробленні регуляторних документів для гарантій безпеки капіталовкладень приватних інвесторів, а потім – у розробленні проєктної та тендерної документації для проведення відповідних аукціонів. На думку керівництва Міністерства енергетики та захисту довкілля (Мінекоенерго), ця угода відкриває шлях до державної підтримки створення стимулів для приватних інвестицій у підвищення гнучкості ОЕС України та нові технологічні сектори загалом, дасть відповіді на нові виклики перед ОЕС України за зміни структури виробництва і споживання електроенергії. Керівництво Мінекоенерго виразило подяку МФК та «Укренерго» за проявлену ініціативу у започаткуванні новітнього сегменту енергетики держави, сподіваючись на якнайшвидші темпи розроблення документів за цією технічною допомогою і зобов'язуючись якнайшвидше імплементувати такі документи в законодавстві України.

Під час робочого візиту 19–22 листопада 2019 р. фахівці RTE International оглянули об'єкти НЕК «Укренерго», проаналізували технічну та закупівельну політику компанії. Цю дослідницько-аналітичну роботу французькі консультанти проводили за контрактом з «Укренерго» про надання послуг з оптимізації обслуговування магістральних мереж для приведення їх обслуговування і надійності роботи до європейських стандартів. Під час візиту експерти RTE International відвідали Коростенську лінійну дільницю на Житомирщині, а також дві підстанції, основані на різних технологіях, – ПС 330 кВ «Лісова» (с. Холосно, Коростенський район, Житомирщина) (лінія «Чорнобильська АЕС – Лісова» та підстанція 330/110/10 потужністю 200 мегавольт-ампер (МВА), введені в експлуатацію у 1976 р. для підвищення енергопостачання споживачів північних районів Житомирщини), і ПС 750 кВ «Київська» (с. Наливайківка, Макарівський район, Київщина) (підключена у 2009 р.). На підстанціях вивчалися обладнання, системи управління та захисту.

ПС 750 кВ «Київська» будувалася у 2006–2009 рр. відповідно до:

пункту 3.10) Плану заходів щодо забезпечення енергетичної безпеки України, затвердженого Указом Президента України № 1863/2005 «Про рішення Ради національної без-

пеки і оборони України від 9 грудня 2005 року «Про стан енергетичної безпеки України та основні засади державної політики у сфері її забезпечення» від 27.12.2005, – будівництва підстанції «Київська» і повітряної лінії електропередачі Рівненська атомна станція – підстанція «Київська» напругою 750 кВ;

Розпорядження Кабінету Міністрів України № 145-р «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року» від 15.03.2006;

Розпорядження Президента України № 42/2001-рп «Про розроблення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року та дальшу перспективу» від 27.02.2001, де пункт 1 починається так: «Підтримати пропозицію Національної академії наук України щодо розроблення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року та дальшу перспективу» [5];

Розпорядження Кабінету Міністрів України № 45-р «Про затвердження робочого проєкту та титулу будови лінії електропередачі для видачі потужностей Рівненської та Хмельницької електростанцій» від 01.02.2006.

14 липня 2006 р. «Укренерго» розпочало будівництво ПС 750 кВ «Київська» потужністю 1000 МВА для передачі потужності Рівненської АЕС (РАЕС) і Хмельницької АЕС (ХАЕС) у Центральний і Східний регіони України, забезпечення надійного електропостачання споживачів Київщини та Києва.

На 2006 р. було заплановано освоїти 246 млн грн із 739 млн грн кошторисної вартості ПС 750 кВ «Київська» на площі 48 га з уведенням в експлуатацію: чотирьох автотрансформаторів 750 кВ по 333 МВА; чотирьох трансформаторів поперечного регулювання 110 кВ по 92 МВА; семи шунтуючих реакторів по 750 кВ; відкритого розподільчого пристрою (ВРП) 750 кВ із сімома елегазовими вимикачами; ВРП 330 кВ із п'ятьма елегазовими вимикачами; заходів повітряних ліній (ПЛ) 750 кВ «Чорнобильська АЕС – Вінниця» 1,6 км; заходів ПЛ 330 кВ «Київська-Новокиївська – Сєверна» 110 км; ПЛ 35 кВ «Рожів – Київська» 14,4 км.

Кошторисна вартість за другим титулом становила 1,7 млрд грн і передбачала будівництво ПЛ 750 кВ «ХАЕС – Київська» 120 км і ПЛ 750 кВ «РАЕС – Київська» 317 км.

Отже, сумарний кошторис перевищував 2,439 млрд грн, або 480 млн дол. за обмінного курсу 5,05 грн/дол. станом на 16.07.2006.

Замовники будівництва: «Укренерго»; Центральна електроенергетична система. Генеральний проєктувальник: Державний проєктно-вишукувальний і науково-дослідний інститут «Укренергомережпроєкт» (м. Харків). Проєктувальник: Київська філія «Укренергомережпроєкт». Генеральний підрядник: колективне підприємство «Електропівденьзахідмонтаж-б» (с. Солонка, Пустомитівський район, Львівщина). Субпідрядники: ТОВ «МіГ-95»; ВАТ «Південьзахіделектромережбуд» (м. Львів); ВАТ «Київсьільелектро» (м. Київ); ЗАТ «Управління будівництва (УБ) РАЕС» (м. Вараш, Володимирецький район, Рівненщина); ЗАТ «СВС – Дніпро» (м. Вишгород, Київщина). Проєкт рекомендований до затвердження Центральною службою Укрінвестекспертизи Мінбуду України.

Французькі консультанти разом з українськими фахівцями аналізували нормативи та вимоги до обслуговування ПЛ, методи ремонтних робіт, обладнання та інструментарій монтажників, систему безпеки, навчання й умови роботи персоналу. Експерти RTE International провели низку семінарів, обговорили технічну політику «Укренерго», зокрема, оптимізацію ремонтних робіт. Для RTE ключовим принципом є попередження збоїв і аварійних ситуацій під час обслуговування мереж, для чого ведеться моніторинг роботи мережі на основі постійно оновлюваної бази даних технічного стану обладнання. Експерти RTE розповіли про завдання єдиного технічного координаційного експертного центру RTE та про внутрішній контроль якості роботи. Окремий семінар було присвячено закупівлям обладнання й робіт. Експерти RTE роз'яснили процедуру укладання рамкового (довгострокового) контракту з кількома підрядниками одночасно для реалізації певного проєкту з можливістю рубіжного контролю: такий контракт підвищує гарантії якості та дотримання термінів виконання робіт. Експерти RTE також розповіли про розроблення стратегічних рішень на попередження проблем і прийняття тактичних рішень для усунення поточних нештатних ситуацій.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Розвиваючи широке міжнародне співробітництво у стратегічних напрямках енергетики, для України актуальними залишаються питання енергоефективності, імпортозаміщення, власної економічної політики [5].

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегія 2020. Вип. 102(155). (Огляд матеріалів ЗМІ за 10 жовтня – 31 жовтня 2019 р.) Київ : Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського, 2019. 155 с.
2. Фесюк О.В., Стецюк П.І., Буткевич О.Ф. Використання системи Manuever-New для розв'язання задач оптимального завантаження енергоблоків електростанцій. *Технічна електродинаміка*. 2018. № 4. С. 94–97.
3. Буткевич О.Ф., Юнєєва Н.Т., Гурєєва Т.М. До питання про розміщення накопичувачів енергії в ОЕС України. *Технічна електродинаміка*. 2019. № 6. С. 59–64.
4. Горбачук В.М., Дунаєвський М.С., Сулейманов С.-Б. Аналіз ланцюгів вартості на основі нових технологій енергонакопичення. *Удосконалювання енергоустановок методами математичного і фізичного моде-*

лювання. Секція 3 (8–10 жовтня 2019 р., Харків). Харків : Інститут проблем машинобудування імені А.М. Підгорного НАН України, 2019. С. 20–21.

5. Електроенергетика України: стратегія ефективності / І.Р. Юхновський (гол. ред.) та ін. Київ : Міжвідомча аналітично-консультативна рада з питань розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, 2001. 88 с.

#### REFERENCES:

1. Stratehiia 2020 [Strategy 2020] (2019) Vol. 102(155). (Ohliad materialiv ZMI za 10 zhovtnia – 31 zhovtnia 2019 r. [Review of media materials for October 10 – October 31, 2019]). Kyiv: V.I.Vernadskyi National Library of Ukraine, 155 p. (In Ukrainian)

2. Fesiuk O.V., Stetsiuk P.I., Butkevych O.F. (2018) Vykorystannia systemy Maneuver-New dlia rozviazannia zadach optimalnogo zavantazhennia enerhoblokiv elektrostantsii [The MANEUVER-NEW system's use for problems solving of the optimal loading of the thermal power plants' units]. *Tekhnichna elektrodynamika* [Technical electrodyamics], no. 4, pp. 94–97.

3. Butkevych O.F., Yunieieva N.T., Hurieieva T.M. (2019) Do pyttannia pro rozmishchennia nakopychuvachiv enerhii v OES Ukrainy [On the issue of energy storages placement in the IPS of Ukraine]. *Tekhnichna elektrodynamika* [Technical electrodyamics], no. 6, pp. 59–64.

4. Horbachuk V.M., Dunaievskiy M.S., Suleimanov S.-B. (2019) Analiz lantsiuhiv vartosti na osnovi novykh tekhnolohii enerhonakopychennia [The supply chain analysis based on new energy storage technologies]. *Udoskonaluvannia enerhoustanovok metodamy matematychnoho i fizychnoho modeliuvannia. Sektsiia 3 (8–10 zhovtnia 2019 r., Kharkiv)*. Kharkiv: A.M. Pidhorny Institute of Problems in Machine Building, National Academy of Sciences of Ukraine, pp. 20–21.

5. Elektroenerhetyka Ukrainy: stratehiia efektyvnosti [Electric energy of Ukraine: strategy of efficiency] (2001) I.R. Yukhnovskiy (hol. red.), V.H. Bariakhtar, V.M. Horbachuk, V.A. Kopylov, M.M. Kulyk, V.T. Merkuhov, H.H. Pivniak, S.B. Tulub (red.). Kyiv: Interdisciplinary analytical-consulting council on the issues of development of production factors and production relations, 88 p. (In Ukrainian)

УДК 332.122(477):339.

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-39>

## РЕГІОНАЛЬНА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА ЯК КАТЕГОРІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

### REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEM AS A CATEGORY OF ECONOMIC RESEARCH

**Кононова І.В.**

доктор економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Міжрегіональна академія управління персоналу

**Kononova Iryna**

Associate Professor of the Department  
of Accounting and Auditing of Interregional,  
Academy of Personnel Management (Ukraine)

*У статті розкрито роль системного підходу в сучасних регіональних дослідженнях, його сутність та особливості прояву в сучасних умовах. Досліджено основні засади системної організації регіону. Вивчено історичні засади формування визначення «системи», еволюцію теорії систем та досліджено різні варіанти визначень регіональної системи. Систематизовано підходи до визначення регіональна система. Доведено, що специфіка визначення сутності поняття «регіональна соціально-економічна система» полягає в однорідності розглянутих понять система та соціально-економічна система. Здійснено групування визначень поняття «регіональна система» з точки зору різних авторів. Надано власне визначення регіональної соціально-економічної системи. Автором обґрунтовано, що саме системний підхід дозволяє враховувати сучасні тенденції розвитку регіонів.*

**Ключові слова:** регіоналізація, система, територія, регіон, регіональна соціально-економічна система.

*В статье раскрыта роль системного подхода в современных региональных исследованиях, его сущность и особенности проявления в современных условиях. Исследованы основные принципы системной организации региона. Изучены исторические основы формирования определение «системы», эволюцию теории систем и исследованы различные варианты определений региональной системы. Систематизированы подходы к определению региональная система. Доказано, что специфика определения сущности понятия «региональная социально-экономическая система» заключается в однородности рассматриваемых понятий система и социально-экономическая система. Выполнена группировка определений понятия «региональная система» с точки зрения разных авторов. Предложено собственное трактование понятия региональная социально-экономическая система. Автором обосновано, что именно системный подход позволяет учитывать современные тенденции развития регионов.*

**Ключевые слова:** регионализация, система, территория, регион, региональная социально-экономическая система.

*The article is devoted to the study of the regional socio-economic system as a category of economic research. The necessity of conceptual change of research tasks concerning the place and role of regions in the domestic economy is substantiated. It is established that the study of regional socio-economic systems is especially relevant in the conditions of increasing inter-regional disparities, complication of the external environment of their functioning, including, due to the influence of activation of integration processes and globalization. The role of systematic approach in contemporary regional studies, its essence and features of manifestation in modern conditions are revealed in the article. The basic principles of system organization of the region are investigated. Historical bases of formation of definition of "system", evolution of system theory are studied and various variants of definitions of regional system are investigated. It is established that defining the system as the basic one has to take the greatest account of the specific complexity of the regional economic system, in which an extremely large number of parts and various forms, ways of their interaction. Approaches to defining the regional system are systematized. It is proved that the specificity of defining the essence of the concept of "regional socio-economic system" lies in the homogeneity of the concepts considered system and socio-economic system. Grouping of definitions of the concept of "regional system" is carried out from the point of view of different authors. It is established that the regional socio-economic system of*

*any hierarchical level in its position is marked by a certain duality of development. This is the basis for the functioning of any socio-economic system, and is reflected in the combination of subjective and objective system-forming factors. The author substantiates that systematic approach allows taking into account current trends in the development of regions. Author's own definition of the regional socio-economic system was provided. It is proved that the peculiarities of the existence of a regional socio-economic system are manifested in the processes of its functioning and development, and its essence is determined, on the one hand, by the nature of its subsystems and elements, and, on the other, by their structure.*

**Key words:** regionalization, system, economic space, region, regional socio-economic system.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується збільшенням диспропорцій у розвитку регіональних соціально-економічних систем, які відбуваються на тлі посилення інтеграції економік країн відповідно до глобальної парадигми розвитку людства. Загострення цих проблеми соціально-економічного розвитку України та її регіонів, свідчить, наявність загрози темпам економічного зростання й соціальної стабільності країни в цілому. Це ставить складні завдання у подальшій еволюції теоретико-методологічних основ регіоналізації, які відповідали би потребам нового періоду функціонування регіональних соціально-економічних систем. Для вивчення регіональної економіки велике значення має вибір дослідницької позиції, яка, в свою чергу, залежить від специфіки аналізованого об'єкта. У нашому випадку таким є регіональна соціально-економічна система, одна з основних підсистем національної економіки, що розглядається як система вищого порядку.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

В останнє десятиріччя відбувається узагальнення і переосмислення розроблених раніше методологічних питань сучасних економічних систем. Значний внесок в рішення цих проблем внесли такі відомі вітчизняні науковці, як А. Гальчинський, А. Чухно, С. Мочерний і ін.

Дослідженням щодо сутності регіональної системи як категорії економічних досліджень присвячені роботи таких закордонних і вітчизняних науковців: М. Некрасов, Е. Гувер і Ф. Джіарратані, Л. Шевчук, М. Міхеєва, Г. Лаппо, М.І. Долішній, В. Геєць, З. Герасимчук та ін.

Аналіз існуючих публікацій висуває нагальну потребу в їх ґрунтовному упорядкуванні з точки зору уживаної термінології. По-перше, в монографіях досить ґрунтовно і глибоко викладені окремі аспекти, напрями теорії систем, які є, безумовно, важливим елементом формування наукового системного світогляду. Це стосується, насамперед, робіт А. Авер'янова, І. Блаубергата, Е. Юдіна, В. Могилевського, В. Садовського, Ю. Черняка, Є. Голубкова [1; 2–8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, єдності поглядів відносно того, що саме необхідно включати до розгляду регіональної економіки як системи, яким чином враховувати соціальні, технічні та власне економічні чинники в трактуванні соціально-економічного буття, серед сучасних науковців немає.

Сучасні теорії представляють регіональну систему та особливості її функціонування як просторову соціально-економічну цілісність та взаємодію елементів, що її утворюють. Це підкреслює наявність взаємозв'язку та єдності між соціальною та економічною частиною регіону як системного утворення. При цьому має значення яке базове визначення системи має найбільшою мірою враховувати специфічну складність регіональної економічної системи, в якій надзвичайно велике кількість частин і різноманітні форми, способи їх взаємодії.

**Постановка завдання.** Головна мета статті полягає в дослідженні науково-теоретичних засад визначення регіональної соціально-економічної системи як сучасного феномену, що передбачає, насамперед, визначення сутності такої системи, її функцій та характеру взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яка наука ґрунтується на власній відкритій та ієрархічній залежності понять, через які викладається її основний зміст.

Основною проблемою формування наукових поглядів соціально-економічного буття виступає теоретико-методологічне обґрунтування регіональної соціально-економічної системи як форми організації економічних процесів, визначення загальних передумов механізму формування, функціонування і розвитку соціально-економічної системи з урахуванням широкого кола економічних, соціальних, технічних чинників.

Еволюційні уявлення широко поширені в різних науках як в природних, так і соціально-економічних. Питання про те, за якими законами відбувається розвиток соціально-економічних систем і як в них представлено взаємозв'язок майбутнього з історією минулого, завжди займало учених філософів, економістів.

Системне уявлення про світ та процеси, які в ньому відбуваються вперше можна зустріти ще в Стародавньому світі у філософських роздумах Аристотеля «ціле більше суми своїх частин», а отже твердження, що теорія систем сформована на історичних, гносеологічних, методологічних засадах є доречним. Історичний зміст визначення системи як категорії економічних досліджень має витоки із Давньої Греції і пояснюється ототожненням онтологічного аспекту реальності та гносеологічного аспекту знання про неї.

Зміст системи (від гр. *systema* – те, що складається з частин, об'єднане) з філософського погляду полягає в тому, що це сукупність еле-

ментів, які знаходяться у відносинах і зв'язках між собою і утворюють визначену цілісність, єдність [2, с. 405].

Одна з перших спроб методологічного узагальнення системних концепцій відображена у визначенні системи А. Холла, Р. Фейджина: «Система – це множина об'єктів разом зі зв'язками між ними та їхніми атрибутивними ознаками» [1, с. 252]. Зосереджуючись на такому поєднанні, сучасні дослідники пропонуючи власне визначення категорії «система» лише деталізують елементи та зв'язки між ними [1; 18].

Науковий пошук та вивчення об'єктів як систем, тобто у всій сукупності їх складових, зв'язків та відносин між ними не втрачає актуальності та є предметом численних наукових дискусій.

Загалом будь-яку сукупність взаємодіючих предметів можна ідентифікувати як системне утворення, тобто систему.

Історичні засади до визначення «системи» поділяються на дві частини: по-перше, усвідомлення систем як цілісних і водночас розчленованих фрагментів реального світу і по-друге, використання терміну «система» для «цілісності, що визначається певною спільністю, яка організує таке ціле». Тобто система розглядалась і як сукупність об'єктів і як сукупність властивостей (Г. Галілей, І. Ньютон, У. Гамільтон, П. Лаплас, Р. Декарт, Л. Берталанфі) [1].

Поняття «система» запроваджене Аристотелем (у перекладі з грецької означає ціле, складене з частин, об'єднання), який відзначив, що сума частин характеризується тим, що становище цих частин в системі не утворює відмінностей. Але там, де виникають такі відмінності, має місце ціле. Заради справедливості потрібно зауважити, що поняття система використовувалось і до Аристотеля. Спектр значень слова «система» в грецькій мові досить широкий: поєднання, організм, будова, організація, спілка, устрій, керівний орган. Багатозначність поняття «система» дозволяє визначити цим словом широке коло різноякісних явищ, які, проте, мають дещо спільне. Увібравши в себе сутність таких важливих понять, як «порядок», «організація», «цілісність», вона (система) не зводиться в повній мірі ні до одного з них і, за висловом А. Авер'янова, поняття «система» стало певною мірою аксіоматичним [1].

Так, І. Кант стверджував, що система – це єдність різноманітних знань, які об'єднані однією ідеєю [7]. Спираючись на скориговане розуміння І. Кантом системи, можна визначити її як єдність різноманітних елементів, об'єднаних загальною якістю, яке цю систему конститує і визначає положення елементів системи щодо один одного. Це якість утворює тотальність - «множину, що розглядається як єдність». Також підкреслюється неодмінна існування зв'язків між елементами системи (вони - ці зв'язки - забезпечують можливість об'єднання частин-елементів в єдине ціле).

Серед українців, які поряд із зарубіжними авторами, трактували економіку як систему, насамперед варто назвати М. Балудяньського, М. Бунге, М. Туган-Барановського, І. Франка та інших.

Значний внесок до вирішення методологічної проблеми – визначення категорії «економічна система» – зробили чимало дослідників: Дж. Гелбрейт, П. Грегорі та Р. Стюарт, П. Самуельсон і В. Нордгауз, А. Гальчинський, Б. Гаврилишин, В. Базилович, Г. Башнянин та інші [18]. Проте, аналіз економічної літератури засвідчує, що проблеми сутності та структури економічних систем не дивлячись на значні здобутки науковців, продовжують перебувати у полі зору дослідників. Низка теоретиків наголошують на особливій важливості врахування просторових ознак функціонування системи, її внутрішніх і зовнішніх характеристик, екзогенного та ендогенного простору, зокрема С. Бір, Дж. Клір, У. Ешбі, Г. Клейнер [19–20].

Згідно із тлумачним словником під редакцією В. Яременко, система – це «сукупність будь-яких елементів, одиниць, частин, об'єднаних спільною ознакою, призначенням; сукупність принципів, які є основою певного вчення, методу» [5, с. 207]. Отже регіональна система є сукупністю елементів (підсистем), об'єднаних певними ознаками й формують цілісність цієї системи в рамках територіального простору.

Регіональна соціально-економічна система складається з поєднання окремих неподільних суб'єктів – підприємств, організацій, установ тощо. Характерним для них є певний регіональний взаємозв'язок, який обумовлюється єдністю виробничої і соціальної інфраструктури регіону, підготовкою і використанням робочих кадрів, взаємодією з навколишнім природним середовищем, системою адміністративного управління тощо. Єдність такої системи зумовлена ринком товарів і послуг, а також використанням місцевих мінерально-сировинних ресурсів, інфраструктури та інших компонентів території їх зосередження, що й формує єдиний економічний простір. Економічний інтерес є головним чинником функціонування таких систем. Основними пріоритетами при реалізації соціально-економічної концепції розвитку регіонів України є: соціальний розвиток території, забезпечення базового рівня соціальних благ і послуг, які надаються громадянам; забезпечення суспільно прийнятого рівня безпеки; забезпечення необхідного рівня інноваційно-маркетингового потенціалу територій; формування сучасного соціокультурного та інноваційного середовища регіону за участю інших суб'єктів; формування необхідного рівня ринкової інфраструктури регіональних ринків і розвитку регіональної системи підприємництва [16].

Концепція майбутнього розвитку регіонів закладає в парадигму регіону певну інтеграцію – єдність соціально-економічної системи. Регіон виступає не лише як суб'єкт власності, система

економічної діяльності і відносин, ринок виробництва і споживання, але й як певний соціум, який функціонує в конкретному середовищі. До того ж всі елементи такої системи певним чином збалансовані за структурою, темпами та векторами розвитку.

Інтереси регіонів завжди взаємопов'язані з інтересами інших регіонів та держави в цілому. Регіональні соціально-економічні системи завжди виступають елементами єдиної національної системи.

Такі вчені як Е. Гувер і Ф. Джіарратані під регіональною системою розуміють поєднання в єдине ціле структуру елементів, що мають просторовий характер [17].

В. Кристаллер, В. Льош регіональну систему трактують як агломеровану систему, яка має тенденцію утворювати лінійні скупчення (мегаполіси), в яких розмиті кордони не лише між населеними пунктами, а й між системами, що тяжіють до різних центрів.

Т. Пепа відзначає, що регіональні системи є інтегрованими структурними утвореннями, які поєднують в собі значну частину виробничо-територіальних формувань з розвинутими внутрішніми і зовнішніми зв'язками, які як складові елементи чи компоненти є взаємозв'язаними і взаємодіють в процесі функціонування і розвитку.

Під регіональною системою М. Некрасов розуміє галузь економічної науки, що вивчає сукупність економічних і соціальних факторів і явищ, які обумовлюють планове формування і розвиток продуктивних сил у регіональній системі країни [10].

На думку М. Міхеєвої, під поняттям «регіональна система» необхідно розуміти «практично будь-яке територіальне утворення, в рамках якого формуються підсистеми, сукупність яких може бути як регіональною, так і територіальною системою» [16].

Такі автори, як В. Павлов, Д. Стеченко, під регіональною системою розуміють певну локальну соціально-економічну систему [15].

С. Мельник визначає регіональну систему як «окрему самостійно господарюючу систему, що має чітко означені межі своєї території, власні органи управління, матеріальну та фінансову основу і, як правило, визначається законодавчими актами держави, виходячи з її стратегічних і тактичних цілей, завдань».

Не заперечуючи напрацювання дослідників з використання того або іншого терміну, зазначимо, що в нашому дослідженні регіон розглядається як соціально-економічна система, підсистема національної соціально-економічної системи, а тому детальне дослідження терміну «регіональна соціально-економічна система» представляється найбільш доцільним.

Регіональна соціально-економічна система будь-якого ієрархічного рівня у своєму становищі відзначається певною подвійністю розвитку. Останнє закладено в основу функціону-

вання будь-якої соціально-економічної системи, і відбивається в поєднанні суб'єктивних й об'єктивних системо утворюючих факторів.

Аналіз таких підходів до трактування сутності регіональної соціально-економічної системи вказує на наявні дві суттєві її риси. По-перше, прагнення дати її трактування в найбільш узагальненому, абстрактному визначенні на теоретичному рівні. По-друге, відобразити спрямованість регіональної системи на вирішення практичного (технічного, соціального, управлінського) завдання, її певну цілісність та впорядкованість. Перша особливість полягає в тому, що прагнучі до найвищого рівня узагальнення, автори такого трактування вимушено спрощують і генералізують визначення регіональної системи як такої.

Друга особливість вказує на цілеспрямованість регіональної системи, наявність мети, яка поєднує частини в цілісність, що певним чином підпорядкована досягненню мети.

Загалом же регіональну соціально-економічну систему можна визначити як цілісну відмежовану сукупність взаємозв'язаних елементів, розташованих на певній території.

В результаті проведеного нами теоретичного дослідження ми дійшли висновку, що різноманітні визначення поняття «регіональна соціально-економічна система», можна згрупувати наступним чином (рис. 1).

До першої групи можна віднести визначення регіональної системи як будь-якої сукупності змінних, властивостей або елементів, яка обирається, визначається самим дослідником (наприклад у відповідності до мети або завдань дослідження). Другу групу утворюють визначення, які пов'язують регіональну систему з цілеспрямованою активністю досягнення загальної мети. До третьої групи слід віднести визначення регіональної системи як численності елементів, що пов'язані між собою. Четверта група складається з найбільш загальних визначень регіональної системи як комплексу елементів, які знаходяться у взаємодії. П'ята група визначень регіональної системи ґрунтується на виокремленні ознак регіону, які дозволяють його вважати системою.

**Висновки.** Таким чином, загальне трактування регіональної соціально-економічної системи, як системного утворення, представлено так: регіональна соціально-економічна система є сукупністю її елементів, що розташовані на певній території, представлені взаємопов'язаними об'єктами, які взаємодіють між собою і утворюють єдине ціле з новими властивостями.

Існування регіональної соціально-економічної системи проявляється тільки в процесах її функціонування і розвитку, а її сутність визначається, з одного боку, природою її підсистем та елементів, а з другого – структурою цих підсистем та елементів. Вони є матеріальним носієм такої структури, визначають характер зв'язків між елементами.





**Рис. 1. Групування визначень поняття «регіональна система»**

Джерело: складено автором на основі [9–17]

Можна вивчати соціально-економічну систему системи з точки зору її побудови, структури, статичності. Але існування цієї системи визначається динамікою змін, що є справедливо для будь-яких масштабів цілісного уявлення про соціально-економічну систему.

В результаті проведених узагальнень існуючих напрацювань доведено, що специфіка визначення економічної суті поняття «регіональна соціально-економічна система» в контексті регіоналізації економіки полягає в одно-

рідності розглянутих понять до його вивчення. Таким чином, дослідження генезису сутності та змісту поняття регіональної соціально-економічної системи як економічної категорії об'єктивно передбачає концептуальну зміну дослідницьких завдань щодо місця і ролі регіонів у вітчизняній економіці, розширення діапазону підходів до трактування сутності поняття регіональна система, формування нових векторів розвитку регіональних соціально-економічних систем в сучасних умовах функціонування економіки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Холл А.Д., Фейджин Р.Е. Определение понятия системы. *Исследования по общей теории систем* : Сборник переводов с польского и английского. Москва : Прогресс, 1969. С. 252–286.
2. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. Москва : Советское радио, 1974. 272 с.
3. Башнянин Г. І. Особливості сучасної методології дослідження кооперативних систем. *Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании*. / Башнянин Г.І., Драбовський А.Г. 2009. Т. 8. Экономика. С. 11–13.
4. Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем. *Системные исследования. Методологические проблемы*. Москва : Наука, 1973. С. 20–37.
5. Гражевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін : монографія. Київ : Знання, 2008. 431 с.
6. Лекторский В.А., Садовский В.Н. О принципах исследования систем. *Вопросы философии*. 2009. № 5. С. 12.
7. Лала О.М. Надійність як сфера інтересів теорії управління соціально-економічними системами. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації. Серія «Економічні науки»*. 2009. № 6(37). С. 119–126.
8. Шкодін І.В. Сучасні тенденції самоорганізації світової економічної системи. *Економіка України*. 2012. № 9. С. 70–77
9. Бакланов П.Я. Территориальные структуры хозяйства в региональном управлении / за ред. П.А. Минакир. Москва : Наука, 2007. 239 с.
10. Некрасов Н.Н. Региональная экономика. Теория, проблемы, методы. Москва : Экономика, 1978. 344 с.
11. Гаврилишин Б.Д. До ефективних суспільств: дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові. Вид. 3-є, допов. Київ : Унів. вид-во Пульсари, 2009. 248 с.
12. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. Москва : ГУ-ВШЭ, 2000. 495 с.
13. Данилишин Б.М., Чернюк Л.Г., Фащевський М.І. та ін. Просторова організація продуктивних сил України: мезо- та макрорегіональний рівень. Вінниця : Книга-Вега, 2007. 495 с.
14. Изард У. Методы регионального анализа: введение в науку о регионах. / пер. с англ. В.М. Хомана, Ю.Г. Липецца, С.Н. Тагера. Москва : Прогресс, 1966. 660 с.

15. Регіонально-просторові економічні системи України: методологія и сучасна практика формування / Чернюк Л.Г. та ін. Черкаси : ЧДТУ, 2011. С. 11–27.
16. Дубницький В.І., Фокіна-Мезенцева К.В. Регіональна соціально-економічна система: теоретичні аспекти державного управління та процесу розвитку. *Економічні інновації*, 2012. Вип. 51. С. 116–125.
17. Стефанюк О.Д. Економічна сутність поняття "регіональна система" в контексті регіоналізації економіки: теоретичні аспекти визначення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 2. С. 29–35.
18. Buckingham W.S. *Theoretical Economic Systems. A Comparative Analysis*. New York : Ronald Press, 1958.
19. Neuberger E. *Classifying Economic Systems. Comparative economic systems : Models and Cases*. Boston : Irwin, 1989. P. 18–26.
20. Pryor F.L. *A Guidebook to the Comparative Study of Economic Systems*. Englewood Cliffs, New York : Prentice Hall, 1985. 342 p.

#### REFERENCES:

1. Holl A.D., Feydgin R.E. (1969) *Opredelenie ponyatiya sistemy* [Definition of the system] *Issledovaniya po obschey teorii sistem* [Studies in the general theory of systems]. Moscow : Progress, pp. 252–286.
2. Akoff R., Amary F. (1974) *O tselestremlyenniyh sistemah* [About Purposeful Systems]. Moscow: Sovetskoye radio. (in Russian)
3. Bashnyanin G.Y., Drabovsky A.G. (2009) *Osoblyvosti suchasnoi metodolohii doslidzhennia kooperatyvnykh system* [Peculiarities of presently methodological approach to cooperative systems]. *Modern problems and ways to solve them in science, transport, production and education*, vol. 8, pp. 11–13.
4. Bertalanfi L. fon. (1973) *Istoriya i status obschey teorii system* [History and status of the general theory of systems]. *Sistemnyye issledovaniya. Metodologicheskie problemy* [Systemic research. Methodological problems]. Moscow Nauka, pp. 20–37.
5. Gragevska N.Y. (2008) *Ekonomichni systemy epokhy hlobalnykh zmin* [Economic systems of an era of global change]. Kyiv: Znanna. (in Ukrainian)
6. Lektorsky V.A., Sadovsky V.N. (2009) *O printsipah issledovaniya sistem* [about the principles of the systems research]. *The philosophy questions*, no. 5, p. 12.
7. Lala O.M. (2009) *Nadiinst yak sfera interesiv teorii upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy* [Reliability as a sphere of interest in the theory of management of socio-economic systems]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Cooperation. Economic Sciences Series*, no. 6(37), pp. 119–126.
8. Shkodyna Y.V. (2012) *Suchasni tendentsii samoorhanizatsii svitovoi ekonomichnoi systemy* [Current tendencies of self-organization of the world economic system]. *Ukraine economy*, no. 9, pp. 70–77.
9. Baklanov P.Ya. (2007) *Territorialnyye strukturyi hozyaystva v regionalnom upravlenii* [Territorial structures of the economy in regional management]. Moscow: Nauka. (in Russian)
10. Nekrasov N.N. (1978) *Regionalnaya ekonomika. Teoriya, problemy, metody* [Regional economy. Theory, problems, methods]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
11. Gavrilishin B.D. (2009) *Do efektyvnykh suspilstv: dorohovkazy v maibutnie* [Towards Effective Societies: Guides to the Future]. Kyiv: Univ. vid-vo Pulsary. (in Ukrainian)
12. Granberg A.H. (2000) *Osnovy regionalnoy ekonomiki* [Fundamentals of Regional Economics]. Moscow: GU-VShE. (in Russian)
13. Danilishin B.M., Chernyuk L.G., Fashchevskiy M.I. (2007) *Prostorova orhanizatsiia produktyvnykh syl Ukrainy: mezo- ta makrorehionalnyi riven* [Spatial organization of the productive forces of Ukraine: meso- and macro-regional level]. Vinnytsia: Knyha-Veha. (in Ukrainian)
14. Yzard U. (1966) *Metody regionalnogo analiza: vvedenie v nauku o regionah* [Regional Analysis Methods: An Introduction to Regional Science]. Moscow : Progress. (in Russian)
15. Chernyuk L.G. et al. (2011) *Rehionalno-prostorovi ekonomichni systemy Ukrainy: metodolohiia y suchasna praktyka formuvannia* [Regional-spatial economic systems of Ukraine: methodology and modern formation practice]. Cherkasy: ChDTU. (in Ukrainian)
16. Dubnytsky V.I., Fokyna-Mezentseva K.V. (2012) *Rehionalna sotsialno-ekonomichna sistema: teoretychni aspekty derzhavnoho upravlinnia ta protsesu rozvytku* [Regional socio-economic system: theoretical aspects of public administration and development process]. *Economic innovation*, vol. 51, pp. 116–125.
17. Stefanyuk O.D. (2017) *Ekonomichna sutnist poniattia "rehionalna sistema" v konteksti rehionalizatsii ekonomiky: teoretychni aspekty vyznachennia* [Economic essence of the concept of "regional system" in the context of regionalization of the economy: theoretical aspects of the definition]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, no. 2, pp. 29–35.
18. Buckingham W.S. (1958) *Theoretical Economic Systems. A Comparative Analysis*. New York: Ronald Press.
19. Neuberger E. (1989) *Classifying Economic Systems. Comparative economic systems : Models and Cases*. Boston: Irwin, pp. 18–26.
20. Pryor F.L. (1985) *A Guidebook to the Comparative Study of Economic Systems*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall

## ЗМІСТ

### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>Косіченко І.І.</b> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СЕГМЕНТ КОНСАЛТИНГУ ЯК ЛІДЕР У СТРУКТУРІ СВІТОВОГО КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ ПОСЛУГ.....	3
<b>Любчик К.Л.</b> МЕХАНІЗМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО МЕДІАСЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ДІЇ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС.....	9
<b>Nikitina Alina, Abraimova Anna, Shalaieva Anastasiia</b> ANALYSIS OF SMALL BUSINESS ROLE IN THE ECONOMY OF UKRAINE IN GLOBALIZATION: PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVEMENT.....	16
<b>Нікітіна А.В., Стулиус К.М., Сайдалієва Л.Ю.</b> ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	24
<b>Приятельчук О.А.</b> ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ.....	30
<b>Яровенко Т.С., Дон О.Д., Федоров Г.А.</b> УРБАНІЗАЦІЯ ТА АГЛОМЕРАЦІЯ ЯК СУЧАСНІ СВІТОВІ ПРОЦЕСИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	38
<b>Яровенко Т.С., Мазур Ю.М.</b> ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ.....	46

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Длугопольський О.В., Коровицька О.А.</b> ЕМПІРИЧНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЙ.....	54
<b>Кушніренко О.М.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ.....	64
<b>Романко О.П.</b> ДІАГНОСТУВАННЯ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	71
<b>Сенишин О.С.</b> ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРИРОДНОГО ДОВКІЛЛЯ.....	79
<b>Січка І.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАХУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	88

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Акіменко А.А., Деркач О.Г.</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЯСНОГОРОДСЬКОЇ ПЛЕМІННОЇ СТРАУСИНОЇ ФЕРМИ).....	93
<b>Вареник В.М., Борулько Б.С.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....	100

<b>Коваленко В.С., Маркова С.В., Чкан А.С.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ .....	<b>106</b>
<b>Коваленко-Марченкова Є.В., Лисенко Ю.О.</b> МЕХАНІЗМ ІРО ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>116</b>
<b>Ноняк М.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	<b>121</b>
<b>Полятикіна Л.І.</b> ПРОБЛЕМИ КРЕДИТУВАННЯ БАНКАМИ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	<b>127</b>
<b>Пугачевська К.Й., Лизанець А.Г., Полянська В.Е.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	<b>132</b>
<b>Разумова Г.В., Гнатченко О.В.</b> ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ РЕКЛАМИ НА СПОЖИВАЧА.....	<b>138</b>
<b>Решетова І.О., Чередник О.В.</b> ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧА У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ.....	<b>145</b>
<b>Рижик І.О., Глебова А.О., Синягівська В.С.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ.....	<b>152</b>
<b>Танасійчук А.М., Сіренко С.О., Пневський В.В.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ.....	<b>161</b>
<b>Шинькович А.В.</b> СЦЕНАРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОФОРМУВАННЯМИ.....	<b>168</b>
<b>РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Кожухівська Р.Б.</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ.....	<b>175</b>
<b>Нікітіна А.В., Щетініна С.Є., Ткаченко А.С.</b> ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ЕКОНОМІКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	<b>180</b>
<b>ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Петровська О.М., Бендяк А.В.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ ШЛЯХІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ.....	<b>185</b>
<b>Тернопільська В.І., Бакуліна О.С.</b> АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	<b>191</b>
<b>Хім М.К., Корецька Т.М.</b> ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	<b>195</b>
<b>ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<b>Бєляєва І.П.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ В УКРАЇНІ.....	<b>202</b>
<b>Бидик А.Г.</b> ОСНОВНІ УЧАСНИКИ СИСТЕМИ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ, ОБ'ЄКТОМ ЯКОЇ Є ЯКІСТЬ І БЕЗПЕЧНІСТЬ АГРАРНОЇ ТА ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	<b>209</b>
<b>Нікітішин А.О.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	<b>215</b>

<b>Остапенко А.С., Повод Т.М.</b> УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА МИТНИМИ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	<b>221</b>
<b>Святенко С.В., Потапчук А.В.</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ АТ «КБ «ПРИВАТБАНК».....	<b>229</b>
<b>Швець Н.Р., Полагнин Д.Д.</b> ВИБІР РЕЖИМІВ ВАЛЮТНОГО КУРСУ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ МОНЕТАРНОЇ СФЕРИ.....	<b>238</b>

#### БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

<b>Гриліцька А.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ГОТІВКОВИХ І БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	<b>245</b>
<b>Сторожук Т.М., Пастух Д.Л., Малинич Н.В.</b> ІНФОРМАЦІЙНА ФУНКЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЇЇ РОЛЬ ДЛЯ ВНУТРІШНІХ КОРИСТУВАЧІВ.....	<b>252</b>

#### МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

<b>Горбачук В.М., Дунаєвський М.С., Сирку А.А.</b> СУЧАСНІ ПИТАННЯ ГЕНЕРУВАННЯ ТА НАКОПИЧЕННЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В ЕНЕРГОСИСТЕМІ УКРАЇНИ.....	<b>260</b>
<b>Кононова І.В.</b> РЕГІОНАЛЬНА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА ЯК КАТЕГОРІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	<b>269</b>

## CONTENTS

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Kosichenko Irina</b> EUROPEAN CONSULTING SEGMENT AS A LEADER IN THE STRUCTURE OF THE WORLD CONSULTING SERVICES MARKET.....	3
<b>Lyubchik Katerina</b> MECHANISMS OF DIVERSIFICATION OF THE UKRAINIAN MEDIA SECTOR IN THE CONTEXT OF THE ACTION OF THE ASSOCIATION BETWEEN UKRAINE AND THE EU.....	9
<b>Nikitina Alina, Abraimova Anna, Shalaieva Anastasiia</b> ANALYSIS OF SMALL BUSINESS ROLE IN THE ECONOMY OF UKRAINE IN GLOBALIZATION: PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVEMENT.....	16
<b>Nikitina Alina, Stulyus Kateryna, Saidalieva Lailo</b> WAYS TO IMPROVE THE INVESTMENT CLIMATE OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF DEVELOPING INTEGRATION PROCESSES.....	24
<b>Pryiatelchuk Olena</b> THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON HR MANAGEMENT IN UKRAINE.....	30
<b>Yarovenko Tetiana, Don Olha, Fedorov Hennadii</b> URBANIZATION AND AGGLOMERATION AS MODERN WORLD PROCESSES OF ECONOMIC DEVELOPMENT .....	38
<b>Yarovenko Tetiana, Mazur Yuliia</b> QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION, AS A BASIS FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY.....	46

### ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

<b>Dluhopoldkyi Oleksandr, Korovytska Olha</b> EMPIRICAL CRITERIA FOR EVALUATION THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY.....	54
<b>Kushnirenko Oksana</b> IMPROVING THE MECHANISM OF THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INCREASING TECHNOLOGY CHALLENGES.....	64
<b>Romanko Olha</b> DIAGNOSING THE INFLUENCE OF ECONOMIC FACTORS ON THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY.....	71
<b>Senyshyn Oksana</b> MAIN PROVISIONS OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF ENVIRONMENTAL PROTECTION.....	79
<b>Sichka Ivan</b> FEATURES OF INSURANCE OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE.....	88

### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Akimenko Anastasiia, Derkach Oxana</b> METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING MARKETING ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	93
<b>Varenyk Victoria, Borulko Bogdan</b> IMPROVEMENT OF THE REVENUE FORMATION MANAGEMENT IN COMMUNAL ENTERPRISES.....	100
<b>Kovalenko Vladislav, Markova Svitlana, Chkan Anna</b> PECULIARITIES OF FORMATION OF PERSONNEL' COMPETENCE IN SMALL BUSINESS.....	106
<b>Kovalenko-Marchenkova Yevheniia, Lysenko Yuliia</b> IPO MECHANISM AS A METHOD OF MANAGING ENTERPRISE PROFIT.....	116

<b>Noniak Mykhailo</b> FEATURES AND CRITERIA FOR ASSESSMENT OF MANAGEMENT DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES.....	<b>121</b>
<b>Poliatykina Larysa</b> THE PROBLEMS OF LENDING BY BANKS FOR AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE.....	<b>127</b>
<b>Pugachevska Kateryna, Lyzanets Anzhela, Polyanska Victoriia</b> PECULIARITIES OF PRODUCT PROMOTION ON INTERNATIONAL MARKETS.....	<b>132</b>
<b>Razumova Hanna, Gnatchenko Olena</b> PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF THE INFLUENCE OF ADVERTISEMENT ON THE CONSUMER.....	<b>138</b>
<b>Reshetova Iryna, Cherednyk Olena</b> DEFINITION OF OBJECTS OF TEACHER'S QUALITY OF WORK MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS.....	<b>145</b>
<b>Ryzhyk Irina, Glebova Alla, Sinyagivska Victoria</b> FEATURES OF FORMATION OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT MODEL OF SERVICE ENTERPRISE .....	<b>152</b>
<b>Tanasiichuk Alona, Sirenko Svitlana, Pnevskiy Vladislav</b> FORMATION OF A BRAND PROMOTION STRATEGY USING DIGITAL MARKETING.....	<b>161</b>
<b>Shinkovich Andriy</b> STRATEGIC DEVELOPMENT STRATEGIC ORGANIZATION AND INFORMATION SUPPORT FOR AGRICULTURAL MANAGEMENT.....	<b>168</b>
<b>DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY</b>	
<b>Kozhukhivska Raisa</b> THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE TOURIST DESTINATION.....	<b>175</b>
<b>Nikitina Alina, Shchetinina Svitlana, Tkachenko Anastasia</b> FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF REGIONS OF UKRAINE.....	<b>180</b>
<b>DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS</b>	
<b>Petrovskaya Oksana, Bendiak Anna</b> OPTIMIZATION OF WAYS FOR SELECTION OF LOGISTICS COMPANIES 'PERSONNEL IN UKRAINE.....	<b>185</b>
<b>Ternopil'ska Valentina, Bakulina Oksana</b> CURRENT SOCIAL POLICY ISSUES IN UKRAINE.....	<b>191</b>
<b>Khim Mariia, Koretska Tetyana</b> INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISMS IN PUBLIC ADMINISTRATION.....	<b>195</b>
<b>MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Belyaeva Irina</b> CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS THE SECURITIES MARKET OF UKRAINE.....	<b>202</b>
<b>Bydyk Alla</b> THE MAIN PARTICIPANTS OF THE SYSTEM OF TECHNICAL REGULATION OF THE OBJECT OF WHICH IS A QUALITY OF AGRICULTURAL AND FOOD PRODUCTS.....	<b>209</b>
<b>Nikitishin Andriy</b> METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF TAX REGULATIONS.....	<b>215</b>
<b>Ostapenko Alina, Povod Tatyana</b> EFFICIENCY AND CUSTOMS RISK MANAGEMENT IN LOGISTICS FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES.....	<b>221</b>

<b>Sviatenko Sergey, Potapchuk Alyona</b> THE ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF JSC CB «PRIVATBANK» ASSETS AND LIABILITIES MANAGEMENT .....	<b>229</b>
---	------------

<b>Shvets Natalia, Polagnyn Dmytro</b> SELECTION OF FOREIGN EXCHANGE RATE MODES IN THE CONDITIONS OF THE MONETARY SPHERE.....	<b>238</b>
---	------------

#### ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

<b>Grylitska Anzhela</b> SPECIFICS OF ACCOUNTING AND CONTROL OF CASH AND NON-CASH PAYMENTS: THEORETICAL ASPECT.....	<b>245</b>
---	------------

<b>Storozhuk Tetiana, Pastukh Daria, Malynych Natalia</b> INFORMATION FUNCTION OF ACCOUNTING AND ITS ROLE FOR INTERNAL USERS.....	<b>252</b>
---	------------

#### MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

<b>Gorbachuk Vasyl, Dunaievskyi Maksym, Syrku Andrii</b> THE MODERN ISSUES OF ELECTRIC ENERGY GENERATION AND STORAGE IN THE POWER GRID OF UKRAINE.....	<b>260</b>
--	------------

<b>Kononova Iryna</b> REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEM AS A CATEGORY OF ECONOMIC RESEARCH.....	<b>269</b>
--	------------



## **НОТАТКИ**

Електронне наукове фахове видання

# **СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ**

**Випуск 1 (24) 2020**

Коректура • *Л.М. Петрушевський*

Комп'ютерна верстка • *В.О. Удовиченко*

Засновник видання:

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Адреса редакції: 49600, м. Дніпро,

вул. Чернишевського, 24-а

Телефон: +38 (063) 051 91 37

Веб-сайт журналу: [www.easterneurope-ebm.in.ua](http://www.easterneurope-ebm.in.ua)

E-mail редакції: [editor@easterneurope-ebm.in.ua](mailto:editor@easterneurope-ebm.in.ua)