

ISSN (print): 2415-8801  
ISSN (online): 2707-6164

# Інтелект

## XXI

№ 1 '2020



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2020

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**НАУКОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕЛЕКТ XXI»**  
Заснований у 2010 році. Виходить 6 разів на рік.

Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 19206-9006 ПР,  
видане Державною реєстраційною службою України 5 липня 2012 року.

**Журнал внесено до списку друкованих періодичних видань,  
що входять до переліку наукових фахових видань України (економічні науки)  
(Наказ Міністерства освіти і науки України №41 від 17.01.2014 р.)**

**Присвоєно Міжнародний стандартний серійний номер  
ISSN (print): 2415-8801, ISSN (online): 2707-6164**

**Журнал включено до міжнародної наукометричної бази  
Index Copernicus**

**Засновник:** Національний університет харчових технологій

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

<b>Гуткевич Світлана Олександрівна</b>	– <i>головний редактор, доктор економічних наук, професор</i>
<b>Солоха Дмитро Володимирович</b>	– <i>відповідальний секретар, доктор економічних наук, професор</i>
<b>Корінько Микола Данилович</b>	– <i>доктор економічних наук, професор</i>
<b>Сафонов Юрій Миколайович</b>	– <i>доктор економічних наук, професор</i>
<b>Борщ Вікторія Ігорівна</b>	– <i>кандидат економічних наук, доцент</i>
<b>Головко Олег Павлович</b>	– <i>кандидат економічних наук</i>
<b>Віргінія Юренієне</b>	– <i>доктор наук, професор (Литва)</i>
<b>Мусіна Аміна Аміржановна</b>	– <i>доктор економічних наук, доцент (Казахстан)</i>

**Програмні цілі видання:** розвиток науки і освіти, популяризація економічних знань, формування економічного типу мислення, інформування наукового середовища про сучасні дослідження та розробки в сфері економіки. Відповідальність за точність поданих фактів, цитат, цифр і прізвищ несуть автори матеріалів. Редакційна колегія матеріали не повертає. Редакційна колегія не завжди поділяє думку авторів. У разі передруку посилання на журнал «Інтелект XXI» обов'язково. Друкується за погодженням редколегії журналу.  
Технічний секретар – Петрова О.В.

Офіційний сайт <http://www.intellect21.nuft.org.ua>  
E-mail: [journal@intellect21.nuft.org.ua](mailto:journal@intellect21.nuft.org.ua)

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 20,46.  
Підписано до друку 28.02.2020 р. Замов. № 0320/91. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а  
Телефони: +38 (0552) 39 95 80, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.

## ЗМІСТ

**СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Баранов В.В.</b> ДОСВІД РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ.....	9
<b>Дядик Т.В., Загребельна І.Л.</b> МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	15
<b>Урсова З.П.</b> ДОСВІД КРАЇН СВІТУ З УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	20

**НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<b>Артем'єва О.О.</b> ВІПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ РАХУНКІВ ІВАН ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ ПРОСТІР.....	25
<b>Бердар М.М.</b> УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	31
<b>Дем'янчук М.А.</b> ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ АКТИВІВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ВНАСЛІДОК ВИНИКНЕННЯ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ.....	36
<b>Залунина О.М.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОЛЯ У СФЕРІ ПОБУДОВИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	44
<b>Косіченко І.І.</b> МЕГАТРЕНДИ СУЧАСНОЇ ЕВОЛЮЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ .....	49
<b>Лебедєва Н.А.</b> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ.....	55
<b>Лещук Г.В.</b> ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	60
<b>Мельник В.М., Савастєєва О.М.</b> ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ В ЧАСТИНІ БЮДЖЕТОУТВОРЕННЯ.....	65
<b>Рудаченко О.О.</b> ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЩОДО ЗНИЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В КРАЇНІ.....	71
<b>Рябенька М.О., Мазуркевич І.О.</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	75
<b>Смагло О.В.</b> ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	81
<b>Смочко В.Ю.</b> ФІНАНСОВІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	85
<b>Хіміч О.В.</b> МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
<b>Юдіна С.В., Нагорнюк Г.О.</b> ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ.....	98

**ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Бірюк С.О.**  
ІНФОРМАЦІЙНА КОМПОНЕНТА ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ  
ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ .....104

**Величко В.А., Грицьков Є.В., Зубарєв Д.В.**  
СТЕЙКХОЛДЕРИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ:  
НАПРЯМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ.....108

**Моргачов І.В.**  
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РІВНЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ  
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....113

**Однорог М.А., Півторак М.В., Загороднюк О.В.**  
ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ  
І РЕГІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР У ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....117

**Ситник Н.С., Шушкова Ю.В., Парфенюк Є.І.**  
АНАЛІЗ РІВНЯ ТА ТЕНДЕНЦІЙ СТВОРЕННЯ  
Й УПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВИ  
ТЕХНОЛОГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....121

**Смик Р.Ю.**  
ІНВЕСТИЦІЇ У АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....127

**Ткачук С.В., Стахурська С.А., Стахурський В.О.**  
ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ РІТЕЙЛ-СЕРВІСУ  
ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИМОГИ РОЗВИТКУ РИНКУ.....131

**Фрунза С.А.**  
МОНІТОРИНГ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....137

**Цимбалістова О.А.**  
ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДРОЗДІЛІВ МВС УКРАЇНИ.....142

**БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ**

**Демиденко В.І.**  
КІЛЬКІСНА ОЦІНКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОДУКТУ  
(НА ПРИКЛАДІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ДРУКОВАНОГО ВИДАННЯ).....148

**Дибач І.Л.**  
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....153

**Панасюк В.М.**  
ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ:  
ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....160

**Ровенська В.В., Єланська Н.М.**  
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ  
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....166

**ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ**

**Шпакова Г.В.**  
ПРЕІДЕНТИФІКАЦІЯ ФОРМУВАННЯ ВАРТОСТІ СТАЛОГО БУДІВЕЛЬНОГО АКТИВУ  
ШЛЯХОМ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ОСНОВІ РЕЦИКЛІНГУ.....172

**ІНФОРМАЦІЯ** .....176

## СОДЕРЖАНИЕ

**МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**

<b>Баранов В.В.</b> ОПЫТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ЮЖНОЙ КОРЕИ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ.....	9
<b>Дядык Т.В., Загребельная И.Л.</b> МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ РАБОЧЕЙ СИЛЫ.....	15
<b>Урсова З.П.</b> ОПЫТ СТРАН МИРА ПО ВНЕДРЕНИЮ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	20

**НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА**

<b>Артемьева О.А.</b> ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТА СЧЕТОВ IBAN КАК ФАКТОР ИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ В МИРОВОЕ ПРОСТРАНСТВО.....	25
<b>Бердар М.М.</b> УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	31
<b>Демянчук М.А.</b> ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СРЕДСТВ ЗАЩИТЫ АКТИВОВ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ВСЛЕДСТВИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КИБЕРИНЦИДЕНТОВ.....	36
<b>Залунина О.М.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОЛЯ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ.....	44
<b>Косиченко И.И.</b> МЕГАТРЕНД СОВРЕМЕННОЙ ЭВОЛЮЦИИ КОНСАЛТИНГОВОГО РЫНКА.....	49
<b>Лебедева Н.А.</b> МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	55
<b>Лещук Г.В.</b> ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ ПРОЦЕССНО-СТРУКТУРИРОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	60
<b>Мельник В.Н., Савастеева О.Н.</b> ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ В СИСТЕМЕ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ ГОСУДАРСТВА В ЧАСТИ БЮДЖЕТООБРАЗОВАНИЯ.....	65
<b>Рудаченко О.А.</b> ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПО СНИЖЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ В СТРАНЕ.....	71
<b>Рябенская М.А., Мазуркевич И.А.</b> УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА.....	75
<b>Смагло О.В.</b> ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	81
<b>Смочко В.Ю.</b> ФИНАНСОВЫЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ.....	85
<b>Химич О.В.</b> МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	92
<b>Юдина С.В., Нагорнюк А.А.</b> СОПОСТАВЛЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ДОМОХОЗЯЙСТВ.....	98

**ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

<b>Бирюк С.А.</b> ИНФОРМАЦИОННАЯ КОМПОНЕНТА ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ.....	104
<b>Величко В.А., Грицьков Е.В., Зубарев Д.В.</b> СТЕЙКХОЛДЕРЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: НАПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.....	108
<b>Моргачёв И.В.</b> ВЗАИМОСВЯЗЬ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА НА МЕСТНОМ УРОВНЕ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ.....	113
<b>Однорог М.А., Пивторак М.В., Загороднюк О.В.</b> ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И РЕГИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР В ПРОЦЕССЕ МОДЕРНИЗАЦИИ АГРАРНОЙ ПОЛИТИКИ.....	117
<b>Сытнык Н.С., Шушкова Ю.В., Парфенюк Е.И.</b> АНАЛИЗ УРОВНЯ И ТЕНДЕНЦИЙ СОЗДАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ПРЕДПОСЫЛКИ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ.....	121
<b>Смык Р.Ю.</b> ИНВЕСТИЦИИ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ.....	127
<b>Ткачук С.В., Стахурская С.А., Стахурский В.А.</b> ИННОВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ РИТЕЙЛ-СЕРВИСА КАК ОТВЕТ НА ТРЕБОВАНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА.....	131
<b>Фрунза С.А.</b> МОНИТОРИНГ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	137
<b>Цымбалистова Е.А.</b> ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АВИАЦИОННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МВД УКРАИНЫ.....	142

**БИЗНЕС И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ**

<b>Демиденко В.И.</b> КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОДУКТА (НА ПРИМЕРЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО ПЕЧАТНОГО ИЗДАНИЯ).....	148
<b>Дыбач И.Л.</b> ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ.....	153
<b>Панасюк В.Н.</b> ИНФОРМАТИЗАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ: ТЕНДЕНЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ.....	160
<b>Ровенска В.В., Еланская Н.Н.</b> ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	166

**ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ**

<b>Шпакова А.В.</b> ПРЕИДЕНТИФИКАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ УСТОЙЧИВОГО СТРОИТЕЛЬНОГО АКТИВА ПУТЕМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ РЕЦИКЛИНГА.....	172
--	-----

**ИНФОРМАЦИЯ**

176

## CONTENTS

### *WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL RELATIONS*

<b>Baranov Vitalii</b>	9
DEVELOPING SOUTH KOREA'S INNOVATION ENVIRONMENT: AN ECONOMIC ASPECT.....	
<b>Diadyk Tetyana, Zagrebelna Iryna</b>	15
INTERNATIONAL LABOR MARKETING.....	
<b>Urusova Zinaida</b>	20
GLOBAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MODEL OF ENTERPRISES.....	

### *NATIONAL ECONOMY*

<b>Artemieva Oksana</b>	25
IMPLEMENTATION OF THE IBAN ACCOUNTING STANDARD AS A FACTOR OF UKRAINE'S INTEGRATION IN THE WORLD SPACE.....	
<b>Berdar Marharyta</b>	31
MANAGEMENT OF THE RESOURCE SUPPORT ENTERPRISE ACTIVITY IN MODERN CONDITIONS.....	
<b>Demianchuk Maryna</b>	36
PROCESS APPROACH OF DETERMINING MEANS OF PROTECTION OF ASSETS OF A TELECOMMUNICATION ENTERPRISE DUE TO THE EMERGENCE OF CYBERINCIDENTS.....	
<b>Zalunyna Olha</b>	44
ORGANIZATION OF THE INFORMATION FIELD STRUCTURE IN THE FIELD OF CONSTRUCTION OF TOURIST INFRASTRUCTURE.....	
<b>Kosichenko Irina</b>	49
MEGATRENDS OF THE MODERN EVOLUTION OF THE CONSULTING MARKET.....	
<b>Lebedeva Nataliia</b>	55
MARKETING RESEARCH AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF THE INVESTMENT PROJECT.....	
<b>Leshuk Halyna</b>	60
QUALITY ASSESSMENT OF ACCOUNTING INFORMATION IN THE PROCESS AND STRUCTURED MANAGEMENT SYSTEM.....	
<b>Melnik Viktor, Savastieieva Oksana</b>	65
SYNERGY EFFECT IN THE SYSTEM OF IMPLEMENTATION OF THE ECONOMIC AND SOCIAL FUNCTION OF THE STATE IN PART OF BUDGETARY EDUCATION.....	
<b>Rudachenko Olga</b>	71
FORMATION OF THE MAIN DIRECTIONS TO REDUCTION SOCIAL TENSIONS IN COUNTRY.....	
<b>Ryabenka Maryna, Mazurkevych Iryna</b>	75
MANAGEMENT OF ENTERPRISE A PERSONNEL HOTEL-RESTAURANT SPHERES.....	
<b>Smaglo Olga</b>	81
FUNCTIONING AND IMPLEMENTATION OF FINANCIAL POLICY.....	
<b>Smochko Valeria</b>	85
FINANCIAL AND SOCIAL ASPECTS OF FUNCTIONING OF THE PENSION SUPPORT SYSTEM AT THE LOCAL LEVEL.....	
<b>Khimich Oleksandr</b>	92
METHODS OF DIAGNOSTICS OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY .....	
<b>Yudina Svetlana, Nagornyuk Anna</b>	98
COMPARISONS OF HOUSEHOLD CREDIT EVALUATION MODELS.....	

**INVESTMENT AND INNOVATIVE ACTIVITIES**

**Biriuk Serhii**  
 INFORMATION COMPONENT OF RIGHTS PROTECTION  
 OF FINANCIAL SERVICES CONSUMERS IN UKRAINE: STRATEGIC PROSPECTS.....104

**Velychko Volodymyr, Grytskov Evgen, Zubarev Dmitriy**  
 STAKEHOLDERS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES:  
 AREAS AND FEATURES OF INTERACTION.....108

**Morhachov Illia**  
 THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF E-GOVERNMENT DEVELOPMENT  
 AT THE LOCAL LEVEL AND REGIONAL INNOVATION PROCESSES.....113

**Odnoroh Maksym, Pivtorak Mykhailo, Zahorodniuk Oksana**  
 INNOVATIVE WAYS OF INTERACTION  
 OF PUBLIC AUTHORITIES AND REGIONAL STRUCTURES  
 IN THE PROCESS OF MODERNIZATION OF AGRARIAN POLICY.....117

**Sytnyk Nataliia, Shyshkova Yuliia, Parfeniuk Yevheniia**  
 ANALYSIS OF THE LEVEL AND TENDENCIES OF CREATION AND IMPLEMENTATION  
 OF MODERN TECHNOLOGIES AS PREREQUISITES  
 OF TECHNOLOGICAL MODERNIZATION OF UKRAINIAN ECONOMY.....121

**Smyk Roman**  
 INVESTMENTS IN THE AGRARIAN ECONOMY SECTOR.....127

**Tkatchuk Svitlana, Stakhurska Svitlana, Stakhurskiy Valerii**  
 INNOVATIONS IN THE RETAIL SERVICE ORGANIZATION  
 AS ANSWER TO MARKET DEVELOPMENT REQUIREMENTS.....131

**Frunza Svetlana**  
 MONITORING OF STATE REGULATION FOR INVESTMENT & INNOVATIVE DEVELOPMENT  
 OF AGRARIAN ENTERPRISES.....137

**Tsymbalistova Olena**  
 LOGISTIC SUPPORT OF AIRCRAFT DEPARTMENTS  
 OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF UKRAINE.....142

**BUSINESS AND INTELLECTUAL CAPITAL**

**Demidenko Vasily**  
 QUANTIFYING THE QUALITY OF AN INTELLECTUAL PRODUCT  
 (ON THE EXAMPLE OF A SPECIALIZED PRINTER EDITION).....148

**Dybach Inna**  
 ORGANIZATIONAL ASPECTS OF POWER IMPLEMENTATION  
 IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.....153

**Panasyuk Valentyna**  
 INFORMATIZATION AND DIGITALIZATION:  
 DEVELOPMENT TRENDS AND DIRECTIONS IN UKRAINE.....160

**Rovenska Viktoriia, Yelanskaya N.M.**  
 FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN DOMESTIC ENTERPRISES.....166

**ENVIRONMENTAL ISSUES**

**Shpakova Hanna**  
 PRE-IDENTIFICATION OF THE SUSTAINABLE BUILDING ASSET VALUE FORMATION THROUGH  
 FUNCTIONAL TRANSFORMATION BASED ON RECYCLING.....172

**INFORMATION** 176



## СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.1>

Баранов В.В.

кандидат економічних наук, доцент,

Львівська академія

Національного авіаційного університету

ДОСВІД РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ:  
ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті проаналізовано технологічний розвиток та поетапну розбудову інноваційного середовища Республіки Корея, а також розглянуто сучасний стан розвитку держави через призму інноваційних перетворень. Наведено передумови становлення національної економіки як базису для формування однієї з найбільш ефективних інноваційних країн світу. Виявлено особливості механізму інноваційного розвитку великих підприємств (чеболів) та обґрунтовано доцільність державної підтримки інноваційної діяльності. Проаналізовано розвиток корейської економіки в динаміці та наведено досвід подолання кризових ситуацій, що виникали протягом історії цієї держави. Оцінено позитивні наслідки реалізації інноваційної політики уряду країни та виявлено детермінанти успіху. На основі аналізу дослідженого матеріалу встановлено, що причиною стрімкого розвитку Південної Кореї була вдала промислова та економічна політика, спрямована на розбудову інноваційного середовища в країні та запровадження системи трансферу технологій.*

*Ключові слова:* інновації, трансфер технологій, Південна Корея, підприємство, економіка, інвестиції, чеболи.

ОПЫТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ЮЖНОЙ КОРЕИ:  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Баранов В.В.

*В статье проанализированы технологическое развитие и поэтапное развитие инновационной среды Республики Корея, а также рассмотрено современное состояние развития государства через призму инновационных преобразований. Приведены предпосылки становления национальной экономики как базиса для формирования одной из наиболее эффективных инновационных стран мира. Выявлены особенности механизма инновационного развития крупных предприятий (чеболов) и обоснована целесообразность государственной поддержки инновационной деятельности. Проанализировано развитие корейской экономики в динамике и приведен опыт преодоления кризисных ситуаций, которые возникали на протяжении истории этого государства. Оценены положительные последствия реализации инновационной политики правительства страны, выявлены детерминанты успеха. На основе анализа исследованного материала установлено, что причиной стремительного развития Южной Кореи была удачная промышленная и экономическая политика, направленная на развитие инновационной среды в стране и внедрение системы трансфера технологий.*

*Ключевые слова:* инновации, трансфер технологий, Южная Корея, предприятие, экономика, инвестиции, чеболы.

DEVELOPING SOUTH KOREA'S INNOVATION ENVIRONMENT:  
AN ECONOMIC ASPECT

Baranov Vitalii

*The review article analyzes the technological development and gradual development of the innovation environment of the Republic of Korea, as well as examines the current state of development of the state through the lens of innovative transformations. The actual problem of introduction into practice of firms and industries of high-tech innovations on the example of studying of the South Korean experience of innovations introduction in which the scientific potential of educational institutions is combined with the large production capacities of industrial enterprises is investigated. The prerequisites for the development of the national economy under the conditions of global technological transformations as a basis for the formation of one of the most effective innovative countries in the world are given. The peculiarities of the mechanism of innovative development of large enterprises (cheboli) are revealed and the expediency of state support of innovative activity is substantiated. The development of the Korean economy in dynamics is analyzed and the international experience of crisis management that has arisen during the history of this country is presented. The positive effects of the implementation of the innovative policy of the government of the country were evaluated and the determinants of success were identified. Based on the analysis of the studied material, it was found that the reason for the rapid development of South Korea was a success-*

*ful industrial and economic policy aimed at building an innovative environment in the country, introducing a technology transfer system and developing the market for technology and high-tech production. It is proved that the basis of the economic success of the Republic of Korea is that the profits generated from the introduction of innovations attracted from the outside were directed primarily to the development of science, education and innovative industries. This enabled the country to create its own profitable technological, industrial and economic innovations. Despite the major problems of innovative development of the Ukrainian economy, namely: a small percentage of innovations, lack of necessary financing, a small share of high-tech exports in total industrial output, South Korea's experience is seen as an example of strategic success in creating an effective innovation system.*

*Keywords: innovation, technology transfer, South Korea, enterprise, economy, investment, chaeboli.*

**Постановка проблеми.** За останні півстоліття Республіка Південна Корея досягла економічних перетворень, які багато хто б уважав неможливими. Всього за 50 років вона пройшла шлях від злиденної, розореної війною країни до високотехнологічної економіки світового класу, повноправного члена ОЕСР (Організації економічного співробітництва і розвитку, OECD), відомою своєю споживчою електронікою (смартфони або телевізори з плоским екраном) і виробництвом таких товарів, як автомобілі, судна, нафтові і газові платформи. Згідно з доповіддю WIPO (World Intellectual Property Indicators report), яка щорічно публікується Всесвітнім банком, входить у першу п'ятірку країн із розвитку інновацій уже кілька років. У списку найбільш інноваційних економік світу, опублікованому в 2016 р., складеним аналітиками Bloomberg, Республіка Корея зайняла перше місце, набравши 91 бал зі 100 можливих.

Її громадяни є одними з найактивніших користувачів Інтернету в світі (84% населення в 2019 р.), у країні розвинений високошвидкісний Інтернет, а південнокорейська молодь очолює список країн за результатами тесту PISA ОЕСР у сфері творчого підходу до вирішення проблем. Країна також є однією з найбільш сприятливих для відкриття бізнесу. За даними Світового банку, для реєстрації та відкриття бізнесу необхідно лише п'ять днів (середній показник по ОЕСР – 10 днів).

Корея змогла досягти економічного дива менше ніж за півстоліття. Для продовження цього успіху потрібно не що інше, як економічне перетворення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвитку південнокорейської економіки було приділено достатньо уваги вітчизняними науковцями, однак питання розбудови інноваційного середовища у цій країні потребують подальшого висвітлення. Дослідженням історичних і економічних передумов розвитку Південної Кореї присвячено праці таких учених, як Сін Хьон Хвак [1], В.Д. Андріанов [2], Т. Глазкова [3], В.Д. Іргебаєв [4], В.І. Осипов [4].

Питання щодо вибору шляхів стратегічного розвитку країн на інноваційній основі, визначення алгоритмів, методів, механізмів стратегічного управління постійно перебувають у центрі уваги зарубіжних та вітчизняних науковців: Є. Масленнікова [5], К. Пердерий [6], Т. Погорелова [7], В. Ткаченко [8] та ін.

Однак в умовах сьогодення інновації, які безперервно розвиваються, охоплюють усю систему світогосподарських зв'язків, вони вже стали основним чинником розвитку економічних систем у всьому світі. Тому, високо оцінюючи внесок названих вище вчених і отримані ними результати дослідження, слід констатувати, що зазначені процеси потребують подальшого аналізу.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження основних чинників інноваційно-економічного зростання Корейської Республіки починаючи із середини минулого століття.

З урахуванням напрацювань вітчизняних та зарубіжних економістів, здійсненим у галузі теорії та методології інноваційного розвитку, необхідно зазначити, що залишаються невирішеними деякі питання, зокрема формування стратегії розвитку інноваційного середовища та застосування обов'язкової державної підтримки інноваційних форм, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

Зважаючи на зміст мети статті, нами було сформульовано основні завдання дослідження: визначити ключові аспекти розвитку промисловості Південної Кореї та окреслити причини їх появи; провести дослідження досвіду промислової політики Південної Кореї та виявити можливості його адаптації до умов України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досвід РК передусім цікавий тим, що в країні за 60 років була створена стабільно зростаюча, швидко реагуюча на глобальні виклики економічна модель, здатна розвивати інновації за відсутності достатньої сировинної бази. За останні десятиліття Республіка Корея продемонструвала високі і стабільні темпи економічного зростання, що часто перевищували 8% на рік. Цьому сприяло розроблення науково-технічної політики, спрямованої на забезпечення інноваційної стійкості й адекватного рівня конкурентоспроможності в умовах динамічно мінливого середовища.

У розвитку промислової і науково-технічної політики Південної Кореї простежується кілька етапів.

Перший етап пов'язаний із початком формування такої політики. Він припадає на 60-ті роки минулого століття, коли був прийнятий перший п'ятирічний план економічного розвитку, введений у дію закон про підтримку науки і техніки, створено Міністерство науки і технологій Кореї. Уряд Пак Чонхи стимулював і підтримував розвиток так званих «чеболів» (chaebols) – великих національних компаній/конгломератів, оскільки контроль над великими бізнес-групами давав змогу державним інститутам регулювати економічні процеси, а також забезпечувати доступ компаніям до фінансових і матеріальних ресурсів. Чеболи стали для держави найважливішим інструментом підтримки та становлення національного бізнесу в Кореї в умовах вузького внутрішнього ринку капіталів, ще нерозвинутого фондового ринку, обмежень для діяльності іноземних інвесторів. У цей період основними цілями промислової і науково-технічної політики було формування бази для індустріалізації країни, розвиток імпортозамінних технологій, розширення експорторієнтованих галузей. Ці цілі були закріплені у другому п'ятирічному плані економічного розвитку країни (1967–1971 рр.).

У цьому плані було визначено шість базових галузей національного господарства, підтримка яких забезпечувалася на законодавчому рівні: машинобудування, суднобудування, електроніка, чорна металургія, кольорова металургія, нафтохімія [9].

До 1971 р. в Кореї вже діяли такі великі компанії, як LG Electronics, Daehan, Samsung і Daewoo. Перед компаніями державою були поставлені цілі перейти від простої збірки до створення вітчизняних підприємств повного циклу виробництва. Важливим завданням стало налагодження власного виробництва основних компонентів, а в подальшому й власного виробництва комп'ютерної техніки.

Другий етап настав у середині 70-х років, коли держава стала надавати вагому підтримку багатьом капіталомістким галузям, сприяла зміцненню технологічного потенціалу, створенню дослідних інститутів, розвитку системи вищих навчальних закладів та підготовці персоналу в галузі наукових досліджень. У цей період був прийнятий черговий п'ятирічний план, спрямований на розвиток важкої і хімічної промисловості, а суднобудування, автомобілебудування, сталеливарна промисловість, верстатобудування, виробництво устаткування для нафтогазового сектору були визнані стратегічними галузями економіки. У цей же час був створений Національний інвестиційний фонд, покликаний забезпечувати фінансування підприємств стратегічних галузей.

Третій етап припадає на 80-ті роки минулого століття, коли економіка Південної Кореї зіткнулася із серйозними проблемами [10]: спадом виробництва, високим рівнем інфляції, погіршенням платіжного балансу. У цей же період посилювався структурний дисбаланс в обробній промисловості, що зумовило різке зниження конкурентоспроможності в галузі промислового виробництва. Уряд спрямував значні зусилля на подолання диспропорцій, реструктуризацію галузей і дослідницьких інститутів, зміщення пріоритетів у науково-технічній політиці. Акцент був зроблений на проведення фундаментальних досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), на залучення прямих іноземних інвестицій. Паралельно в Республіці Корея була здійснена лібералізація як митного та банківського регулювання, так і відносин у галузі торгівлі та фінансування [10].

До початку 90-х років чеболи стали основою економіки Кореї. Монопольне становище на багатьох ринках давало їм змогу здійснювати масштабні інвестиції в довгострокові проекти, наукові дослідження та інноваційні проекти, що, з іншого боку, значно обмежувало конкурентні можливості малого та середнього бізнесу. Державою були зроблені кроки, з одного боку, щодо посилення контролю над діяльністю великих фінансово-промислових конгломератів і зниження контролю над діяльністю фінансових інститутів і кредитних організацій – з іншого. Низку державних банків було приватизовано з наданням автономії у сфері бюджетування, менеджменту і управління персоналом, але зі збереженням за державою права призначення виконавчих директорів і топ-менеджерів. У цей же період за ініціативою уряду створюється Корейський дослідний інститут біологічних наук та біотехнологій, який згодом перетворився на один із провідних центрів вивчення біоматеріалів, розвитку фармацевтики, впровадження біоінформаційних технологій [11, с. 224]. Важливо під-

креслити, що на цьому етапі було закладено фундамент розвитку нафтової промисловості, автомобілебудування та суднобудування в м. Ульсані [12].

Четвертий етап припадає на 90-ті роки ХХ ст. Його особливостями стають формування поглиблених ринкових відносин, рух на шляху до глобалізації та реалізації багатостороннього торгового режиму. У 1993 р. урядом було здійснено низку кроків із реформування економіки: проголошений курс на дерегулювання економічних процесів, упровадження ринкових принципів у всіх сферах життя, на зміну стратегічних цілей глобалізаційних перетворень.

Із метою дерегуляції, децентралізації і дебіюрократизації була проведена реструктуризація низки міністерств та агентств. Уряд прийняв план із приватизації близько шістдесяти державних підприємств, щоб підвищити ефективність управління фірмами і знизити ступінь концентрації економічної влади в руках великих корпорацій. Політика лібералізації торкнулася практично всіх секторів економіки, включаючи сектор послуг.

У цей період уряд Південної Кореї поставив завдання зайняти гідне місце в групі технологічно розвинених держав. Для вирішення цього складного завдання був прийнятий спеціальний закон про наукові і технологічні інновації, а також перший п'ятирічний план науково-технологічних інновацій. Планом передбачалося збільшення державних інвестицій у НДДКР (до 5% від загального обсягу державного бюджету), зростання державних інвестицій у фундаментальні дослідження (до 20% від загального обсягу державного бюджету), підготовка кваліфікованих дослідників (40 осіб на 10 тис населення). У вересні 1999 р. уряд Республіки Корея висунув стратегічну ініціативу «довгострокового прогнозу розвитку науки і техніки до 2025 г.», орієнтованого на досягнення до 2005 р. науково-технологічного рівня дванадцяти провідних країн. Відповідно до цієї ініціативи, Південна Корея повинна стати провідною країною у сфері досліджень і розробок в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні й увійти в десятку провідних держав світу до 2015 р. Було поставлене завдання розвитку науки і технологій у Республіці Корея, що забезпечує її конкурентоспроможність на рівні країн «Великої сімки».

У 90-і роки зазнала змін система фінансування: замість кошторисної стали впроваджувати проектно-орієнтовану систему, що дає змогу розподіляти фонди на контрактній основі. Фінансова криза 1997 р. перетворила чеболи у високотехнологічні корпорації, а також виявила основні слабкі точки південнокорейської економіки, у тому числі в кредитно-фінансовій сфері. Криза також показала необхідність коригування економічної політики держави і роль чеболів у даному процесі. Позитивну роль зіграло прийняття в кінці 90-х років закону, відповідно до якого дослідні інститути були наділені незалежністю в плануванні, організації й управлінні своєю діяльністю. Функціонування дослідних інститутів координується спеціальними дослідними радами з метою підвищення ефективності дослідження, зміцнення взаємодії інститутів, забезпечення трансферу і комерціалізації результатів досліджень. Кілька десятків національних університетів були перетворені на НДІ, які спеціалізуються на фундаментальних дослідженнях. У результаті кількість нау-

кових співробітників у країні збільшилася більше ніж у два рази, з 21 332 у 1990 р. до 51 162 у 1998 р. [12, с. 96].

Уряд Кореї, запозичивши основні принципи регулювання патентної діяльності у США, у 1997 р. створив Національне агентство з інтелектуальної власності (КІПО). Особлива увага приділяється ролі чеболів у розвитку наукомістких галузей промисловості. Так, після прийняття у вересні 1997 р. «Спеціального акта про підтримку венчурного бізнесу» чотири найбільших конгломерати – Samsung, Hyundai, LG і SK – і деякі інші, такі як Kolon, Ssanyong, Hanhwa, Kumho і POSCO, почали брати активну участь у реалізації інноваційної політики держави.

Із 1998 р. в Кореї з'являються венчурні програми фінансування підприємств малого та середнього бізнесу. Прикладом може служити реалізована програма KOSBIR (Korea Small Business Innovation Research), яка давала можливість отримати технологічну страховку і пільговий податковий режим.

Серед інститутів, що знаходяться у віданні Міністерства науки і технологій, провідним є Корейський інститут оцінки та планування в галузі науки і техніки (Korea Institute of Science and Technology Evaluation and Planning – KISTEP), створений у 1999 р.

Специфіка промислової і науково-технічної політики Південної Кореї в 60–90-ті роки полягала в тому, що країна не залучала у великих обсягах прями іноземні інвестиції, але активно використовувала технології інших країн: британських – у суднобудуванні, японських, німецьких і американських – в електроніці, японських та американських – в автомобілебудуванні. Це сприяло стрімкому розвитку даних галузей і забезпечило випуск продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Із приходом до влади президента Кім Те Джуна і відновлення економіки після Азійської фінансової кризи на перше місце в економічній політиці вийшов технологічний та інноваційний розвиток економіки. Урядом на період із 2000 по 2005 р. було визначено сім пріоритетних секторів економіки, розвитку яких приділялася першочергова увага: фундаментальні науки, інформатика, біотехнології, навколишнє середовище, нові види енергії, створення нових матеріалів.

У кінцевому підсумку в Республіці Корея до початку XXI ст. склалася цілісна інноваційна система, що дала змогу виробляти правила ефективного просування своєї продукції на міжнародні ринки. Вона забезпечила корейським товаровиробникам мотивацію формувати власну стратегію виходу на ринок із новим якісним продуктом, розробляти свої специфікації, визначати межі продуктивності, своєчасно виявляти причини можливих невдач і знаходити точки зростання.

Важливим у розвитку інноваційної економіки є прийняття програми Vision 2025, озвученої урядом ще в 1999 р. Суть даної програми полягає в інноваційному та науково-технічному розвитку Республіки Корея до 2025 р. Програма зробила важливий внесок у правову основу розвитку корейської інноваційної економіки. Сама програма досить велика і зачіпає різні сфери наукової, дослідницької діяльності та суспільного життя, також вона розділена на три етапи, кожен з яких сфокусований на певній меті.

На першому етапі до 2005 р. планувалося, мобілізувавши всі можливі ресурси, вивести Республіку Корею

на конкурентоспроможний рівень із країнами – світовими лідерами в галузі науки і технологій. До 2015 р. – стати лідером в Азійсько-Тихоокеанському регіоні в галузі досліджень і розробок.

До 2025 р. було заплановано забезпечити конкурентоспроможність у сфері досліджень і розробок на рівні країн, що входять у велику сімку.

Уже на початку 2000-х років були вжиті заходи з відновлення і зміцнення економіки, які принесли результати. До 2002 р. темпи розвитку повернулися до докризового рівня, а в 2007 р. Корея вже займала 11-е місце у світі за обсягами торгівлі, який становив 728,2 млрд дол. США. Після анонсування програми «Зеленого зростання» в 2009 р. основним завданням уряду стало створення необхідної інфраструктури для розвитку інновацій.

Ідея інноваційних центрів і кластерів не нова для Республіки Корея: з 2004 р. по всій країні почалося перетворення промислових комплексів на інноваційні кластери, які були орієнтовані на створення інновацій у різних сферах промисловості. Реалізація Програми проводиться під егідою Корейської корпорації промислових комплексів (Korea Industrial Complex Corporation – KICOX). KICOX була заснована в 1997 р., а в 2004 р. призначена головним Агентством з розвитку кластерів. Діяльність KICOX почалася у квітні 2005 р. Було вирішено запустити сім пілотних комплексів у семи містах різних провінцій. Усі проекти виявилися успішними, і в 2007 р. були додані ще п'ять. У 2011 р. Національна науково-технічна рада оголосила про створення поліпшеного Плану національної системи НДДКР (Advancement Plan of National R & D System). Метою цього плану було виявлення та надання підтримки тим НДДКР, результати яких можуть бути застосовані в найближчій перспективі. Для цього в 2011 р. Міністерство освіти РК підготувало другий базовий План із формування людського капіталу для науки, техніки і технологій на 2011–2015 рр. [11, с. 98].

На нашу думку, можна виділити п'ятий етап у науково-технічній політиці країни. Нинішньому етапу розвитку корейської економіки іманентні особливі риси. Країна вийшла на перше місце в 2015 р. серед п'ятдесяти держав у сфері згідно з Інноваційним індексом Блумберга (The Bloomberg Innovation Index), залишивши позаду Японію (друге місце), Німеччину (третє місце), США (шосте місце) [12, с. 102]. А в 2014 р. в Глобальному інноваційному індексі (The Global Innovation Index), під час розрахунку якого оцінюються понад 80 чинників, що впливають на інноваційну діяльність і дають змогу оцінити рівень інноваційного розвитку в 143 країнах, Південна Корея посіла шістнадцяте місце.

Важливо підкреслити, що Південна Корея знаходиться на першому місці за рівнем освіти в групі країн із високим рівнем доходу, перевершивши Великобританію, Фінляндію і Німеччину. Країна входить у групу держав, що створили стійку інноваційну екосистему й інноваційну інфраструктуру, в якій інвестиції в людський капітал забезпечують високу ефективність і якість використовуваних інновацій. За якістю інновацій Республіка Корея займає десяте місце у світі [12].

Сучасна економічна політика держави розглядає інноваційну економіку і креативні підприємства як новий двигун зростання корейської економіки. У плані уряду зі створення «креативної економіки» особлива

увага приділяється чеболам, їм відводиться провідна роль у створенні необхідної інфраструктури і фінансування. Кожен із чеболів вибирає певні галузі промисловості і відповідає за розвиток технопарків та регіональних інноваційних кластерів у цих галузях. Корейські чеболи, які міцно закріпилися в першій сотні інноваційних компаній у світових рейтингах, мають не тільки досвід управління інноваційними центрами, а й досвід успішного просування інноваційних технологій на світові ринки. Так, згідно з рейтингом Бостонської консалтингової групи, у 2015 р. компанія «Самсунг груп» увійшла в п'ятірку найбільш інноваційних компаній світу.

Для реалізації цілей уряду було вибрано 10 основних конгломератів, серед яких – Samsung Group, Hyundai Group, SK Holdings, Posco, HanWha, LG Group, KEPCO, Lotte Group, S-Oil. Усі ці компанії входять у топ-200 світових компаній за рівнем прибутку за 2014 р. і володіють необхідними фінансовими, управлінськими та інфраструктурними ресурсами для виконання завдань, поставлених урядом. Компанія-лідер у сфері національних інноваційних технологій – Samsung Group, що займає 13-е місце серед світових компаній за прибутковістю і п'яте місце серед світових компаній з інновацій, є флагманом розвитку інноваційних технологій у сфері телекомунікацій, побутової електроніки, біоінженерії, будівництва. Samsung Group є найбільшою компанією Кореї, її частка в загальному ВВП РК становить до 36%, із них 24% припадає на Samsung Electronics.

Компанії належить низка дослідницьких центрів, лабораторій та фондів. До 2012 р. Samsung Electronics керувала 10 інноваційними центрами по всьому світу, три з яких знаходяться у США, два – в Європі, а решта п'ять розташовуються в розвинених східних країнах: Японії, Китаї та Ізраїлі. У самій Республіці Корея в рамках державної програми зі створення центрів інноваційної економіки Samsung Group уже відкрив два інноваційних центри в містах Тегу і Гумі. У 2013 р. відбулося відкриття нового інноваційного центру в Силіконовій долині та Американського венчурного фонду. Відкриття нового інноваційного центру пов'язане із запуском нової програми Самсунг Start-up Accelerator

(прискорювач запусків нового бізнесу). Також завданням центру є аналіз досвіду роботи Силіконової долини і застосування найкращого досвіду для відкриття власних центрів на території Кореї. Усього в рамках державної програми з розвитку інновацій планувалося створити 17 спеціалізованих центрів, кожен з яких знаходиться у веденні одного з чеболів.

Розглянувши основні положення інноваційної економічної політики Республіки Корея, важливо відзначити позитивний досвід корейського уряду в галузі створення необхідних умов для розвитку інновацій у країні. За останні 20 років у країні було створено необхідну для розвитку інноваційної економіки правову базу, інфраструктуру, систему фінансування й освітню систему. Система підтримки великих і малих підприємств країни вибудована так, що великий і малий бізнес не є конкуруючими, а скоріше бізнес-партнерами, що доповнюють один одного. Це, безсумнівно, створює сприятливі умови для розвитку малого бізнесу в країні, який також вигідний для великих конгломератів.

**Висновки з проведеного дослідження.** У висновку хотілося б відзначити, що досвід Республіки Корея у сфері розвитку інноваційної економіки може бути дуже корисний для України, особливо в таких галузях, як машинобудування і фармацевтика. Республіка Корея за відносно короткий проміжок часу пройшла шлях від відсталого аграрної країни з високою інфляцією і низьким рівнем життя населення до одного з лідерів інноваційного розвитку. Багато в чому цьому сприяла виважена державна політика економічного розвитку. На кожному її етапі ставилися конкретні завдання, вирішення яких давало змогу послідовно рухатися до намічених цілей. Сьогодні Південна Корея займає лідируючі позиції в суднобудуванні, металургії, виробництві електроніки, автомобілебудуванні. Значна увага приділяється підвищенню науково-технічного потенціалу, вдосконаленню підготовки кваліфікованих кадрів. Досвід Республіки Корея може виявитися дуже затребуваним і з погляду використання ресурсів великих національних компаній, і з погляду фінансування та створення необхідної інфраструктури й структури управління.

#### Список використаних джерел:

1. Син Хён Хвак. Южная Корея: нелегкий путь к процветанию. *Проблемы Дальнего Востока*. 1990. С. 19–24.
2. Андрианов В.Д. Финансово-экономический кризис в Республике Корея и меры правительства по его преодолению. *Россия и Корея на пороге нового столетия*. Институт Дальнего Востока РАН г. Москва, 1999. С. 5–20.
3. Глазкова Т. Азия не уступит лидерства. *РБК daily*. URL: <https://www.rbcdaily.ru/2010/0415/word/471856>. (дата звернення: 13.10.2019).
4. Иргебаев В.Д., Осипов В.И. У политической карты мира. *Южная Корея*. Москва, 1990. 64 с.
5. Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти : [монографія / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова]. Херсон : Грінь Д.С., 2016. Вип. 1. 854 с.
6. Передерий К. Как построить в Украине экономику инноваций. URL: <https://delo.ua/business/kak-postroit-v-ukraine-ekonomiku-innovacij-295863/> (дата звернення: 29.05.2018).
7. Нагорелова Т.О., Свічкарь А.А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Збірник наукових праць. 2016. № 47(1219). С. 92–96.
8. Ткаченко В. Секрет інноваційного прориву Південної Кореї: досвід для України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-abroad/2184059-sekretinnovacijnogo-prorivu-pivdennoi-korei-dosvid-dlauraini.html>. (дата звернення: 13.12.2019).
9. VISION 2025 Korea's Long-Term Plan for Science and Technology Development. URL: <https://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../UNPAN008040.pdf> (дата звернення: 16.11.2019).

10. Економічне диво за одне покоління: Південна Корея – приклад для України. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/400091/ekonomichne-dyvo-za-odne-pokolinnya-pivdenna-koreya-pryklad-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 10.11.2019).
11. Стукало Н.В. та ін. «Зелена» економіка: від глобальної концепції до реалій місцевого розвитку : монографія. Дніпро : ДНУ, 2018. 352 с.
12. Колотырина Е.А. Особенности становления инновационной системы Республики Корея. *Вестник Российского университета дружбы народов*. 2015. С. 96–104.

#### References:

1. Sin Hyon Hvak (1990). Yuzhnaya Koreya: nelegkij put k процветaniyu [South Korea: a difficult path to prosperity]. *Problemy Dalnego Vostoka*. (in Russian)
2. Andrianov V.D. (1999). Finansovo-ekonomicheskij krizis v Respublike Koreya i mery pravitelstva po ego preodoleniyu [The financial and economic crisis in the Republic of Korea and government measures to overcome it]. *Rossiya i Koreya na poroge novogo stoletiya*. Institut Dalnego Vostoka RAN. Moskva. (in Russian)
3. Glazkova T. Aziya ne ustupit liderstva. *RBK daily*. URL: <https://www.rbcdaily.ru/2010/0415/word/471856>. (accessed: 18 November 2019).
4. Irgebaev V.D., Osipov V.I. (1990). U politicheskoy karty mira [The political map of the world]. *Yuzhnaya Koreya*. Moskva, 64 p. (in Russian)
5. Maslennikov E.I. (2016). Innovative economy: theoretical and practical aspects [Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty]. Kherson: Grin D. S. Vol. 1, 854 p. (in Ukrainian)
6. Peredery K. (2015). How to build an economy of innovation in Ukraine [“Kak postroit’ v Ukraine ekonomiku innovatsiy”]. Available at: <https://delo.ua/business/kak-postroit-v-ukraine-ekonomiku-innovacij-295863> (accessed: 16 November 2019).
7. Pogorjelova T.O., Svichkar A.A. (2016). Doslidzhennja innovacijnyh pidhodiv do formuvannja kadrovogo potencialu [Investigation of innovative approaches to the formation of human resources]. *Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu "Harkivs'kyj politehničnij instytut" (ekonomični nauky)*. *Zbirnyk naukovykh prac'*, no 47(1219), pp. 92–96. (in Ukrainian)
8. Tkachenko V. Sekret innovatsiinoho proryvu Pivdennoi Korei: dosvid dlja Ukrainy. Multymediina platforma inomovlennia Ukrainy Ukrinform [The secret of the breakthrough in South Korea: experience for Ukraine / Multimedia platform for Ukraine's inbound news Ukrinform]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-abroad/2184059-sekretinnovacijnogo-proryvu-pivdennoi-korei-dosvid-dlauraini.html> (accessed: 13 December 2019).
9. VISION 2025 Korea's Long-Term Plan for Science and Technology Development. Retrieved from: <https://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../UNPAN008040.pdf> (accessed: 16 November 2019).
10. Ekonomichne divo za odne pokolinnya: Pivdenna Koreya – priklad dlya Ukrayini [One-generation economic miracle: South Korea is an example for Ukraine]. Retrieved from: <https://news.finance.ua/ua/news/-/400091/ekonomichne-dyvo-za-odne-pokolinnya-pivdenna-koreya-pryklad-dlya-ukrayiny> (accessed: 10 November 2019).
11. Stukalo N.V., Krasnikova N.O., Steblyanko I.O. (2018). «Zelena» ekonomika: vid globalnoi koncepcii do realii misceвого rozvitku [Green economy: from the global concept to the realities of local development]. Dnipro: DNU. (in Ukrainian)
12. Kolotyryna E.A. (2015) Osobennosti stanovleniya innovacionnoj sistemy Respubliki Koreya [Features of the establishment of the innovation system of the Republic of Korea]. *Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov*, pp. 96–104. (in Russian)

E-mail: vaiss@ukr.net

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.2>

Дядик Т.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу,  
Полтавська державна аграрна академія

Загребельна І.Л.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та МЕН,  
Полтавська державна аграрна академія

## МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ РОБОЧОЇ СИЛИ

*У статті розглянуто сутність міжнародного маркетингу, основні чинники, що впливають на розвиток міжнародного маркетингу робочої сили. Обґрунтовано, що рух робочої сили на міжнародному ринку праці здійснюється у вигляді трудової міграції, що має низку видів залежно від причин та умов міграції. Проаналізовано основні соціально-економічні наслідки міжнародної міграції, відповідно для країн експортерів та імпортерів робочої сили. Досліджено, що міжнародний ринок робочої сили має явно сегментований характер, у рамках цього ринку утворюються кілька приватних, відносно автономних ринків робочої сили зі своїми закономірностями руху робочої сили. Обґрунтовано, що міграційна мотивація є реакцією населення на численні глобальні й національні виклики політики держави, екологічної ситуації, розвитку економіки та суспільства. Проаналізовано місце України в міжнародних рейтингах за показниками, що впливають на міграцію населення та робочої сили.*

*Ключові слова:* міжнародний маркетинг, робоча сила, сегментація ринку праці, безробіття, міграція робочої сили, міграційна мотивація.

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Дядик Т.В., Загребельная И.Л.

*В статье рассмотрена сущность международного маркетинга, основные факторы, влияющие на развитие международного маркетинга рабочей силы. Обосновано, что движение рабочей силы на международном рынке труда осуществляется в виде трудовой миграции, имеет ряд видов в зависимости от причин и условий миграции. Проанализированы основные социально-экономические последствия международной миграции, соответственно для стран экспортеров и импортеров рабочей силы. Доказано, что международный рынок рабочей силы имеет явно сегментированный характер, в рамках этого рынка образуются несколько частных, относительно автономных рынков рабочей силы со своими закономерностями движения рабочей силы. Обосновано, что миграционная мотивация является реакцией населения на многочисленные глобальные и национальные вызовы политики государства, экологической ситуации, на развитие экономики и общества. Проанализированы позиции Украины в международных рейтингах по показателям, влияющим на миграцию населения и рабочей силы.*

*Ключевые слова:* международный маркетинг, рабочая сила, сегментация рынка труда, безработица, миграция рабочей силы, миграционная мотивация.

## INTERNATIONAL LABOR MARKETING

Diadyk Tetyana, Zagrebelna Iryna

*The article deals with the essence of international marketing, the main factors that influence the development of international labor marketing; it is substantiated that labor movement in the international labor market is carried out in the form of labor migration, which has a number of types depending on the reasons and conditions of migration. The main social and economic consequences of international migration in accordance with countries exporting and importing labor were analyzed. Relating the effects of international labor migration to positive or negative ones can't be unambiguous and definitive, as it may depend on the specific social and economic situation in the country. It has been examined that the international labor market is clearly segmented, what means within this market several private, relatively autonomous labor markets with their own patterns of labor movement are formed. In any case, in the international labor the largest, basic segments can be always distinguished, such as: those categories of workers who have a permanent job in interstate economic structures, as well as those workers who having joined the migration flows, in fact, act as a reserve of international labor market or they are engaged in finding job in the international labor market and national labor markets of different countries. It is substantiated that migration motivation is a response of the population to numerous global and national challenges of the state policy, environmental situation, economic and societal development. The places of Ukraine in the international rankings by indicators that influence the migration of population and labor are analyzed. According to the rating of happiness in 2016-2018, Ukraine ranks 133<sup>rd</sup> place out of 156 possible, according to the Human Development Index in 2018 it ranks 88<sup>th</sup> place out*

*of 189 countries, according to the Global Competitiveness Index it ranks 81<sup>st</sup> place in 2017-2018 out of 137 countries. The importance of labor marketing lies in the study of the conjuncture of future period on the basis of collecting, receiving and analyzing information, making various forecasts about possible volumes, structure of required professions and specialties, and further development, realization of advertising activities, stimulating employment, career management, etc.*

**Keywords:** international marketing, labor force, labor market segmentation, unemployment, labor migration, migration motivation.

**Постановка проблеми.** Як відомо, маркетинг сприяє поліпшенню регулювання процесів формування та розподілу трудових ресурсів через збір та аналіз інформації, вивчення кон'юнктури ринку праці, отримання даних про можливі обсяги й структуру необхідних професій і спеціальностей, стимулювання розподілу трудових ресурсів, проведення відповідної реклами тощо. Міжнародний маркетинг робочої сили стає важливою умовою встановлення діючого зворотного зв'язку між попитом і пропозицією робочої сили в міжнародному масштабі; це гарант того, що товар «робоча сила» знайде свій шлях до кінцевого споживача за кордоном, він відіграє все більш важливу роль у діяльності організацій, а на міжнародні ринки виходять не тільки великі гравці, а й представники середнього бізнесу. Це пояснюється низкою причин: економічних, екологічних, техніко-технологічних. Нині однією з головних причин виходу на міжнародну арену українських заробітчан є соціально-трудова відносина, що складаються в країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання маркетингу робочої сили, міжнародного маркетингу та міжнародної трудової міграції, HR-маркетингу на підприємствах набувають усе більшої актуальності та практичного застосування. Ці проблеми мають своє дослідження та відображення у працях вітчизняних та іноземних науковців: Е.М. Азаряна, Є.П. Голубкова, О.С. Гринькевич, В. Беседіної, У.Я. Садової, Е. Саруханової, Л.М. Семеркової [1], С. Сотнікової, В.В. Томілова [1] та ін.

Формування міжнародного ринку праці – свідчення того, що процеси світової інтеграції продовжуються і тривають не тільки в економічній і технологічній галузях, а й починають тісно стосуватися більш складної сфери – соціально-трудова відносин, що набувають глобального характеру. У безпосередні контакти приходить соціальна політика різних країн, що володіють неоднаковим соціальним досвідом і несхожими національними традиціями. Точками такого зіткнення є перш за все спільні міжнаціональні підприємства, які у великій кількості виникають у різних частинах світу. Контакти виникають і в рамках окремих ТНК під час пересування через кордони робочої сили і капіталу. У багатьох випадках при цьому виникає проблема поєднання не тільки різних економічних і технологічних, а й соціально-етнічних, ментальних структур [1].

Для відновлення макроекономічної рівноваги в Україні необхідно мати чітке уявлення про роль української міграції у формуванні структури ВВП країни. В Україні склалася тенденція не лише до зростання частки активів, а й до зростання частки переказів трудових мігрантів. Якщо протиставляти в структурі ВВП частку матеріальних активів і сумарну частку праці та переказів від мігрантів, то бачимо, що істотного поліпшення співвідношення не відбувається, і воно далі залишається далеким від ідеального – 30:70 [2, с. 21].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є моніторинг основних чинників, що впливають на

розвиток міжнародного маркетингу робочої сили; аналіз основних соціально-економічних наслідків міжнародної міграції; сегментації міжнародного ринку праці; зовнішньоміграційної мотивації робочої сили в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні транскордонні переміщення робочої сили поряд із рухом капіталу між країнами утворюють верхній (наднаціональними ринками) міжнародний рівень ринку робочої сили. І сьогодні йдеться не про поодинокі переміщення робочої сили з однієї країни в іншу (це траплялося й раніше), а з'являються покупці і продавці робочої сили, які на більш-менш постійній основі зайняті пошуком та продажем робочої сили за кордоном. Таким чином, міжнародний ринок праці можна визначити як наднаціональне утворення, де на постійній основі виступають покупці і продавці закордонної робочої сили, що беруть участь у процесі відбору необхідної робочої сили в рамках міждержавного регулювання попиту-пропозиції робочої сили.

Рух робочої сили на міжнародному ринку праці здійснюється у вигляді трудової міграції, що має низку видів залежно від причин та умов міграції (тимчасова, маятникова, постійна, легальна і нелегальна, організована й неорганізована тощо). Віднесення тих чи інших наслідків міжнародної міграції робочої сили до позитивних чи негативних не може бути однозначним і остаточним, оскільки може залежати від конкретної соціально-економічної ситуації в країні (рис. 1).

Маркетингові дослідження ринку праці свідчать, що міжнародний ринок робочої сили має явно сегментований характер, тобто в рамках цього ринку утворюються кілька приватних, відносно автономних ринків робочої сили зі своїми закономірностями руху робочої сили (табл. 1).

Така сегментація робочої сили залежить, як відомо, від міжнародного поділу праці та попиту на відповідну кваліфікацію робочої сили. Сегментація міжнародного ринку праці виключає однаковість у складі робочої сили, яка виступає на цьому ринку, проте це не виключає формування у цих робочих специфічних рис і особливостей, що відрізняють їх у цілому від робітників, які виступають тільки на національних ринках праці. У цій категорії робітників помітно послаблюються національні вподобання, вони мобільніші і володіють значними здібностями пристосовуватися до вимог наймачів.

У грудні 2019 р. в Україні було офіційно зареєстровано 338,2 тис безробітних, що на 49,3 тис більше, ніж у листопаді 2019 р. (259,3 тис). При цьому за листопад кількість безробітних була на рівні 288,9 тис осіб (табл. 2). Серед безробітних: жінки – 177,3 тис осіб; чоловіки – 160,9 тис осіб; міське населення – 176 тис осіб; сільське населення – 162,2 тис осіб.

Міграційна мотивація є реакцією населення на численні глобальні й національні виклики політики держави, стан екології, розвиток економіки та суспільства.



За останні роки Україна займає не найкращі позиції у міжнародних рейтингах. За рейтингом щастя (Index of Happiness) у 2016–2018 рр. Україна займає 133-є місце зі 156 можливих, залишаючи за собою Індію, Сірію, Афганістан (індекс – 4,332). Якщо порівнювати аналогічний показник за період 2005–2008 рр. то він зменшився в Україні на 0,741 пункти. Для визначення даного індексу респонденти оцінювали своє життя за шкалою від 0 до 10 (шкала Cantril): найгірше можливе життя – як 0 і найкраще можливе життя – як 10 [4].

За індексом людського розвитку у 2018 р. Україна посідає 88-е місце зі 189 країн. Індекс людського розвитку (ІЛР) – це інтегральний індекс, орієнтований

на три основні виміри людського розвитку: здатність вести довге і здорове життя, що вимірюється очікуваною тривалістю життя при народженні; можливість здобути знання, що вимірюється середньою тривалістю років навчання; можливість мати високу якість життя, що визначається розміром ВВП на душу населення [5].

За Індексом глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) у 2017–2018 рр. Україна займає 81-е місце зі 137 країн [6]. У розрізі основних складників даного індексу, у тому числі що стосується ефективності розвитку ринку праці, Україна займає 86-ту позицію та індекс 4,0. Очолюють

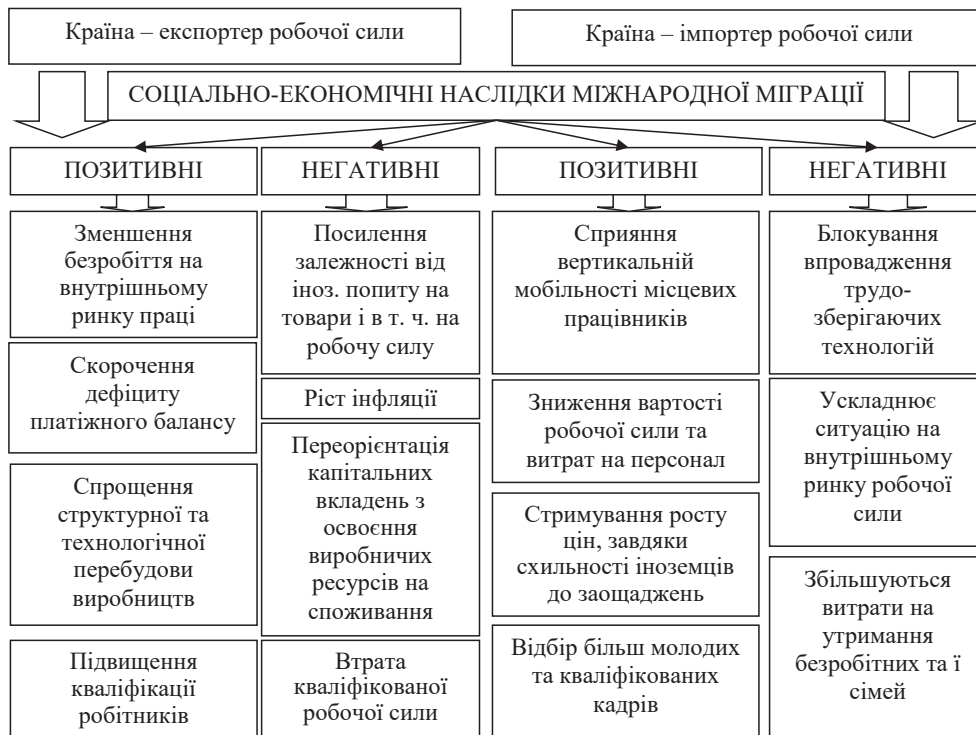


Рис. 1. Наслідки міжнародної міграції робочої сили

Джерело: побудовано на основі [1; 2]

Таблиця 1. Сегментація міжнародного ринку праці

Суб'єкти міжнародного ринку праці	Роботодавці			
	ТНК	Середній і малий бізнес розвинених країн	Підприємці розвинених країн	Міжнародні організації
Наймані працівники				
Привілейовані працівники	+		+	
ІТ-шники	+			+
Спеціалісти середньої кваліфікації	+	+		+
Висококваліфіковані групи працівників Сінгапуру, Гонконгу, Тайваню	+		+	
Вчені, науковці	+			+
Робоча сила з районів низького розвитку	+	+	+	
«Експортні» працівники країн Азії			+	
Нелегальні працівники		+	+	
Жіноча робоча сила (молоді незаміжні жінки)	+	+		
Екологічні біженці			+	
Робочі мігранти	+	+		

Джерело: складено на основі [1; 2]

Таблиця 2. Кількість зареєстрованих безробітних та кількість вакансій у 2019 р. (за даними Державної служби зайнятості на кінець звітного періоду)

Місяці року	Кількість зареєстрованих безробітних, тис осіб	Кількість вакансій, тис одиниць	Навантаження зареєстрованих безробітних на одну вакансію, осіб
Січень	364,3	67,8	5
Лютий	367,0	84,5	4
Березень	340,7	100,0	3
Квітень	311,4	90,8	3
Травень	300,9	96,2	3
Червень	287,1	93,2	3
Липень	280,8	95,4	3
Серпень	275,0	108,2	3
Вересень	268,2	100,9	3
Жовтень	259,3	102,8	3
Листопад	288,9	80,9	4
Грудень	338,2	59,0	6

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено на основі [3]

даний рейтинг такі країни, як Швеція, Сінгапур, США, Великобританія [7].

«Компасом» до стійкості на міжнародному рівні, показником, що визначає можливості населення певної країни мати гідне життя, можливості до працевлаштування та достойної зарплати, вважають індекс стійкого розвитку суспільства, який має три основні складники: добробут людини, екологічне благополуччя та економічне благополуччя в країні. Останні рейтинги склалися за період 2006–2016 рр. серед 154 країн світу (рис. 2).



Рис. 2. Місце України в рейтингу індексу стійкого розвитку суспільства серед 154 країн, 2006–2016 рр.

Джерело: побудовано за даними [8]

Даний рейтинг, безумовно, вказує на основну причину міжнародної міграції робочої сили в Україні: за показником економічного благополуччя з 2006 р. до 2016 р. вона перемістилася з 44-го на 130-е місце.

За даними досліджень із питань міграції та торгівлі людьми в Україні, Молдові, Білорусі та Грузії, що проведене Info Sapiens на замовлення Представництва Міжнародної організації з міграції (МОМ) в Україні за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Норвегія, у червні-серпні 2019 р. обсяги сучасної української трудової міграції становили: частка сімей, члени яких працюють за кордоном у 2019 р., – 9%; оціночна чисельність людей, що працюють за кордоном у 2019 р., – 1 051 тис осіб, у 2011 р. – 504 тис; чисельність потенційних трудових мігрантів серед населення (відсоток тих, хто вже знайшов або планує знайти роботу за кордоном) в Україні збільшилася від 4% у 2006 р. до 14% у 2019 р. В усіх країнах рівень потенційної трудової міграції серед чоловіків вищий, ніж серед жінок. Три основні бажані країни трудової міграції серед опитаних українців: Німеччина, Польща, Чехія. Сегментація за сферою працевлаштування за кордоном також має факторний характер: чим нижчий рівень економічного доброту в країні, тим більший відсоток найнепрестижніших професій, на які погоджуються трудові мігранти (табл. 3).

Таблиця 3. Бажані сфери роботи за кордоном серед українських трудових мігрантів, 2017 р., 2019 р., %

Сфери	2017 р.	2019 р.
Робота, що вимагає кваліфікації за вашою спеціальністю	27	24
Хатня робота (догляд за дітьми або літніми людьми, прибирання помешкань)	16	17
Будівельні або реставраційні роботи	17	15
Сільськогосподарські роботи	14	12
Робота у готельному бізнесі (покоївка, ресепшн)	10	12
Низькокваліфікована праця (на виробництві, заводі, фабриці)	10	11
Робота у ресторані/кав'ярні (офіціант, бармен)	9	10
Робота у транспортній або комунікаційній сфері	10	10
Робота у сфері торгівлі (продавець)	9	9
Будь-яка робота	8	7

Джерело: складено за даними [9]

Рівень безробіття у 28 країнах – членах Європейського Союзу в грудні 2019 р. становив 6,2%, і це найнижчий показник із січня 2000 р. Про це свідчать дані Євростату. Рівень безробіття в країнах Євразії становив 7,4%, і це найнижчий показник, зафіксований в Євразії з травня 2008 р. Порівняно із ситуацією роком раніше кількість безробітних знизилася на 747 тис осіб у ЄС і на 592 тис осіб у Євразії. Серед країн ЄС найнижчий рівень безробіття в грудні 2019 р. зафіксовано в Чехії (2,0%), а також у Німеччині і Нідерландах (3,2%). Найвищі показники безробіття спостерігалися в Греції (16,6% у жовтні 2019 р.) та Іспанії (13,7%). Безробіття серед молоді в ЄС зменшилося до 14,1% у грудні 2019 р. порівняно з 14,6% у грудні 2018 р. і до 15,3% в Євразії [10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, міжнародний маркетинг є органічною підсистемою загальної сфери маркетингових відносин та специфічним феноменом, що означає систему організації діяльності суб'єктів виробничої діяльності, яка сприяє оптимізації функціонального з'єднання виробничих цілей і поточних потреб іноземних спо-

живачів. Завдяки йому можливе досягнення оптимальних показників підприємницької діяльності: прибутку, рентабельності, технічного і ресурсного забезпечення, заробітної плати та ін. Поряд із міжнародним ринком товарів і послуг, ринком капіталів міжнародний ринок робочої сили набирає все більшої сили, який є не просто сумою національних ринків, а являє собою новий якісний розвиток ринку робочої сили в умовах посилення процесів інтернаціоналізації виробництва і зростання контактів між народами. Національні ринки праці дедалі більше втрачають свою замкненість та відокремленість, між ними виникають транснаціональні потоки і переміщення робочої сили, які набувають постійного і систематичного характеру, тому важливість маркетингу робочої сили полягає у вивченні кон'юнктури майбутнього періоду на основі збору, отримання й аналізу інформації, складання різноманітних прогнозів про можливі обсяги, структуру необхідних професій та спеціальностей, а далі – розроблення, проведення рекламної діяльності, стимулювання працевлаштування, управління кар'єрою тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы. URL : <https://www.marketing.spb.ru/read/m6/index.htm> (дата звернення: 03.02.2020).
2. Українська міграція в умовах глобальних і національних викликів XXI століття: наукове видання / наук. ред. У.Я. Садова. Львів, 2019. 110 с. URL : <http://ird.gov.ua/irdp/p20190801.pdf> (дата звернення: 04.02.2020).
3. Державна служба статистики України. Ринок праці. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2020).
4. Index of Happiness. Changing World Happiness. URL : [https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19\\_Ch2.pdf](https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19_Ch2.pdf) (дата звернення: 09.02.2020).
5. Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical update. 2018. URL : [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf) (дата звернення: 09.02.2020).
6. The Global Competitiveness Index. URL : <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (дата звернення: 08.02.2020).
7. The Global Competitiveness Index. 7th pillar: Labour market efficiency. URL : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.07> (дата звернення: 08.02.2020).
8. Sustainable Society Index – your compass to sustainability. 2016. Sustainable Society Foundation. URL : <http://www.ssfindex.com/results/ranking-all-countries> (дата звернення: 08.02.2020).
9. МОМ ООН Міграція. Дослідження з питань міграції та торгівлі людьми: Україна, Молдова, Білорусь, Грузія, 2019. URL : [http://iom.org.ua/sites/default/files/iom\\_regional\\_ct\\_survey\\_2019\\_ukr\\_print.pdf](http://iom.org.ua/sites/default/files/iom_regional_ct_survey_2019_ukr_print.pdf) (дата звернення: 09.02.2020).
10. Євростат. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10159296/3-30012020-AP-EN.pdf/b9a98100-6917-c3ea-a544-ce288ac09675> (дата звернення: 09.02.2020).

#### References:

1. Tomilov V.V., Semerkova L.N. Marketing robochey sily [Workforce marketing]. Retrieved from: <https://www.marketing.spb.ru/read/m6/index.htm> (accessed: 03.02.2020).
2. Ukrainska Mihratsiia V Umovakh Hlobalnykh I Natsionalnykh Vyklykiv XXI Stolittia Naukove Vydannia [Ukrainian migration in the minds of global and national wikis of the twenty-first table: the science of vision] / science editorial U.Ya. Sadova. Lviv, 2019. 110 p. Retrieved from: <http://ird.gov.ua/irdp/p20190801.pdf> (accessed: 04.02.2020).
3. Derzhavna Sluzhba Statystyky Ukrainy. Rynok Pratsi. [State Statistics Service of Ukraine. Labor market]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 05.02.2020).
4. Index of Happiness. Changing World Happiness. Retrieved from: [https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19\\_Ch2.pdf](https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19_Ch2.pdf) (accessed: 09.02.2020).
5. Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical update. 2018. Retrieved from: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf) (accessed: 09.02.2020).
6. The Global Competitiveness Index. Retrieved from: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (accessed: 08.02.2020).
7. The Global Competitiveness Index. 7th pillar: Labour market efficiency. Retrieved from: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.07> (accessed: 08.02.2020).
8. Sustainable Society Index – your compass to sustainability. 2016. Sustainable Society Foundation. Retrieved from: <http://www.ssfindex.com/results/ranking-all-countries> (accessed: 08.02.2020).

9. MOM. OON Mhtratsiia. Doslidzhennia Z Pytan Mhtratsii Ta Torhivli Liudmy Ukraina Moldova, Bilorus, Hruziia. 2019. [UOM. UN for Migration. Migration and Trafficking Research: Ukraine, Moldova, Belarus, Georgia, 2019.] Retrieved from: [http://iom.org.ua/sites/default/files/iom\\_regional\\_ct\\_survey\\_2019\\_ukr\\_print.pdf](http://iom.org.ua/sites/default/files/iom_regional_ct_survey_2019_ukr_print.pdf) (accessed: 09.02.2020).

10. Home Eurostat. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10159296/3-30012020-AP-EN.pdf/b9a98100-6917-c3ea-a544-ce288ac09675> (accessed: 09.02.2020).

E-mail: [tatyana\\_dyadyk@meta.ua](mailto:tatyana_dyadyk@meta.ua)

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

УДК 334(100):005.35

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.3>

Урсова З.П.

кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
Запорізький національний університет

## ДОСВІД КРАЇН СВІТУ З УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто досвід корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як на національному, так і на наднаціональному рівні, запропоновано аналіз практики КСВ на рівні національних моделей. Розглянуто та проаналізовано моделі формування корпоративної соціальної відповідальності у Сполучених Штатах Америки, країнах Європи, Японії, Китайській Народній Республіці та Україні. З'ясовано, що сьогодні тривають процеси формування моделей КСВ у різних країнах світу з урахуванням таких особливостей, як географічне розташування, менталітет, духовна філософія, економічний і політичний розвиток країни. Виділено основоположні принципи функціонування КСВ та встановлено, що на формування моделі КСВ в Україні впливає економічна та політична криза. Практика різних країн може значно відрізнятися, однак загальні риси домінують. Це пов'язано як із загальною культурою та історією, так і з активною державною політикою на національному і на наднаціональному рівнях.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), звіт про КСВ, ключові показники ефективності, сталий розвиток, охорона навколишнього середовища, дотримання прав людини, толерантність.

## ОПЫТ СТРАН МИРА ПО ВНЕДРЕНИЮ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Урсова З.П.

*В статье рассмотрен опыт корпоративной социальной ответственности бизнеса как на национальном, так и на наднациональном уровне, предложен анализ практики КСО на уровне национальных моделей. Рассмотрены и проанализированы модели формирования корпоративной социальной ответственности в США, странах Европы, Японии, КНР и Украине. Выяснено, что сегодня продолжают процессы формирования моделей КСО в разных странах мира с учетом таких особенностей, как географическое положение, менталитет, духовная философия, экономическое и политическое развитие страны. Выделены основополагающие принципы функционирования КСО и установлено, что на формирование модели КСО в Украине влияет экономический и политический кризис. Практика разных стран может значительно отличаться, однако общие черты доминируют. Это связано как с общей культурой и историей, так и с активной государственной политикой на национальном и наднациональном уровнях.*

**Ключевые слова:** социальная ответственность бизнеса, корпоративная социальная ответственность (КСО), отчет о КСО, ключевые показатели эффективности, устойчивое развитие, охрана окружающей среды, соблюдение прав человека, толерантность.

## GLOBAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MODEL OF ENTERPRISES

Urusova Zinaida

*The ideas of social justice, equality and responsibility have recently been very popular in all continents. In the proposed article the author examines the experience of corporate social responsibility of business both at national and supranational level. An analysis of CSR practices at the level of national models is also proposed. On today's day, corporate social perfor-*

*mance is important for the role in economic development in the social, economic and environmental spheres. The concept of the CWS is on the basis of respect, since it is rational and interesting to choose not only the maximum profit, but the first half of the voluntary agreement. The study examines and analyzes the models of corporate social responsibility formation in the United States, Europe, Japan, People's Republic of China and Ukraine. To date, corporate social responsibility for business plays an important role in supporting society in social, economic and environmental spheres. The CSR concept implies that the rational interests of the business are directed not only to maximize profits but also to improve their environment (political, social, economic) through voluntary investment in the relevant institutions. It is found out that today the processes of forming CSR models in different countries of the world are taking into account such features as geographical location, mentality, spiritual philosophy, economic and political development of the country. The basic principles of CSR functioning are highlighted. It is established that the formation of the CSR model in Ukraine is affected by economic and political crises. The current stage of economic development requires business structures to work closely with all stakeholders to find mutually beneficial solutions and to implement them effectively. In such circumstances, corporate social responsibility (CSR) becomes one of the most important institutions of the developed economy. The practices of different countries may vary greatly, but the generalities dominate. This is due both to the general culture and history, as well as to active public policy at the national and supranational levels*

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Social Responsibility (CSR), CSR Report, Key Performance Indicators, Sustainable Development, Environmental Protection, Human Rights, Tolerance.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на велику кількість праць, присвячених дослідженню соціальної відповідальності бізнесу, окрему увагу, на нашу думку, слід приділити вивченню моделей формування соціальної відповідальності бізнесу та проблематиці їх застосування в реаліях української економіко-політичної ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Корпоративна культура привертає все більшу увагу науковців, проте як у теоретичних, так і в практичних підходах можна виявити певні обмеження. Сьогодні проблеми формування корпоративної культури часто зводяться до впровадження іміджевих та розважальних програм, тоді як її потенціал може бути розкритий лише за умови її значення у зростанні конкурентних переваг підприємства. Підхід українських учених до рівня (якості) корпоративної культури базується переважно на моделях країн із розвиненим ринком та має яскраво виражений інноваційний аспект. Вагомим внеском у розвиток наукових уявлень про соціальну відповідальність бізнесу стали праці П. Друкера, А. Дінкіна, М. Кастельса, Кофі А. Аннана. В Україні цим питанням присвятили свої дослідження такі науковці, як Н.П. Борецька [2], І.О. Ворончак [3], В.М. Жуковська [4], А.Г. Зінченко [5], М.А. Саприкіна [5] та ін. У працях М. Семикіної однією з головних ідей є те, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва вимагає не лише зростання його технологічного рівня, залучення інвестицій, а й формування корпоративної культури, гідного стимулювання наполегливої творчої праці керівників і персоналу підприємств щодо вдосконалення інноваційного менеджменту, створення умов для постійного збагачення й оновлення знань, зацікавленості працівників у розробленні та ефективному впровадженні нових проєктів і технологій [9, с. 120–128]. Вивченню світових моделей соціальної відповідальності за різних форм управління присвячено роботи І.О. Ворончак [3, с. 195–203].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є огляд зарубіжного досвіду формування та впровадження моделей соціальної відповідальності підприємництва. Предметом досліджень є наукові дискусії українських і зарубіжних учених щодо вирішення соціальних проблем та розроблення принципів корпоративного управління.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах більшість підприємств не має

єдиної чітко сформульованої стратегії КСВ із набором конкретних інструментів і механізмів реалізації, тобто спостерігається відособленість та фрагментарність використання методів й інструментів КСВ. Урахування означених особливостей реалізації корпоративної соціальної відповідальності в практиці діяльності підприємств дасть змогу системно підійти до інтеграції програм корпоративної соціальної відповідальності у стратегію розвитку компанії. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного управління являє собою безперервний послідовний комплекс взаємозалежних між собою видів управлінської діяльності. Розглядаючи стратегічне управління у вигляді укрупнених етапів, що включають розроблення, реалізацію й контроль стратегії, можна визначити перелік дій з інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством.

На етапі розроблення стратегії виявляються пріоритетні групи зацікавлених осіб, на які орієнтується компанія у своєму розвитку (довгострокові інвестори, власники, партнери, місцеві громади), вивчаються їхні інтереси й очікування, визначається перелік зобов'язань соціальної відповідальності перед ними в контексті стратегічних цілей підприємства. На основі отриманої інформації про цілі стратегічних стейкхолдерів формуються місія, цінності підприємства, розробляються цілі, плани, оцінюються ризики підприємства. Це досягається шляхом оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на соціальну відповідальність бізнесу.

Оцінювання поточного стану підприємства по ключових сферах відповідальності (виявлення груп зацікавлених осіб, зобов'язання перед зацікавленими особами, визначення переліку ключових завдань з управління в пріоритетних сферах) також дасть змогу визначити та уточнити тактику й стратегію створення конкурентних переваг [1, с. 17–34].

Принципи соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), або корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організацій, сьогодні стійко поширюються по всьому світу, залучаючи нові країни й організації – від дрібних підприємств до транснаціональних компаній. Хоча принципи СВБ єдині, вони набувають характерних рис тієї країни, компанії якої впроваджують їх у свою діяльність. Свій відбиток накладають пріоритети

в розвитку держави, політичний устрій, положення економіки в країні, ключові глобальні проблеми.

У рамках даного дослідження, розглядаючи зарубіжний досвід реалізації корпоративної соціальної відповідальності, під КСВ ми будемо розуміти визначення, представлене в міжнародному стандарті ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності», в якому дане поняття трактується як «просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу і суспільству та сприяють соціальному, економічному й екологічному сталого розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного навантаження на навколишнє середовище» [6], а також «зобов'язання бізнесу робити внесок у сталій економічний розвиток, у трудові відносини з працівниками, їхніми сім'ями, місцевим співтовариством і суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя» [6] і «досягнення комерційного успіху шляхами, які засновані на етичних нормах і повазі до людей, спільнот, навколишнього середовища» [6].

Уперше про КСВ заговорили в Америці в кінці XIX – початку XX ст. 16 липня 1933 р. була створена Національна адміністрація з оздоровлення промисловості (НИРА) для спостереження за підготовкою «кодексів чесної конкуренції». Вона передбачала урядовий контроль над захистом громадських інтересів і гарантію прав робітників створювати власні організації, а також участь в укладанні колективних договорів [7].

Однак у кінці 30-х років, у період Великої депресії, це питання відійшло на другий план і було відновлено в 50–60-ті роки. У 1953 р. була опублікована книга американського економіста Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», де цей термін згадується вперше. Спочатку в поняття КСВ вкладали такі принципи, як необхідність підтримувати робітників, створювати робочі місця, турбуватися про життя і здоров'я співробітників. У подальшому стурбованість станом навколишнього середовища і впливом на неї виробничих підприємств зажадала від компаній прийняття заходів у цьому відношенні, потім виникла необхідність прийняття заходів щодо вирішення низки інших глобальних проблем.

Прихована форма КСВ – офіційні й неофіційні інститути країни, через які відповідальність корпорацій за підтримки громадських інтересів узгоджується державою з корпораціями або пропонується їм власними структурами. Така форма КСВ зазвичай включає ті цінності, норми і правила, які проявляються в обов'язкових вимогах держави по відношенню до корпорацій із питань погодження соціально-економічних і політичних інтересів.

У США існує чітке розмежування сфер впливу і відповідальності держави, бізнесу й індивіда, що тягне мінімальне втручання влади в бізнес-процеси, використання лише податкових інструментів регулювання бізнесу. У силу цього багато сфер суспільства є саморегульованими, у тому числі це трудові відносини «працівник – роботодавець» (двосторонній договір), добровільність медичного страхування та ін. Відносини роботодавця і працівника формалізовані і віддистанційовані один від одного; залучення до управління не передбачено, але пропозиції, спрямовані на підвищення продуктивності праці, й інші раціоналізації вітаються і заохочуються.

У відносинах із зовнішніми стейкхолдерами практикується добровільність. Американське суспільство виробило численні відкриті механізми участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства, наприклад велика кількість корпоративних фондів, які спрямовані на вирішення різноманітних соціальних проблем. Головні з них – фонди пенсійного забезпечення працівників, фонди додаткових виплат із безробіття, інвалідності, хвороби та ін. Відомо, що американська професійна освіта спонсорується приватним сектором так, як у жодній іншій країні світу. Це пояснюється тим, що бізнес зацікавлений у добровільному вкладанні коштів в освіту, пенсійні та страхові схеми для персоналу та інші соціально значимі програми.

Класичним прикладом є Фонд Білла і Мелінди Гейтс із капіталом майже 27 млрд доларів, повністю фінансований з особистого статку подружжя для цілей поліпшення систем освіти та охорони здоров'я в різних країнах світу.

Відповідальна соціальна поведінка й інвестування заохочуються відповідними податковими пільгами, закріпленими на законодавчому рівні (наприклад, відрахування суми благодійних внесків з оподаткованої бази).

У більшості європейських країн законодавчо закріплені обов'язкове медичне страхування, пенсійне регулювання, природоохоронна діяльність. Соціальні зобов'язання бізнесу включені в колективні угоди між профспілками і роботодавцями. У німецькому законодавстві передбачено повноправну участь працівників у наглядовій раді компанії, де вони разом із власниками і топ-менеджерами приймають рішення зі стратегічного розвитку, включаючи питання розподілу прибутку, вибору інвестиційних проєктів, модернізації виробництва, випуску нової продукції, стимулювання праці, соціальної відповідальності перед внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. Так, наприклад, німецькі підприємства виділяють значні кошти для створення власних комплексів соціальної сфери: баз відпочинку, лікарень і поліклінік, спортивних споруд, дитячих садків тощо. Особливістю німецької благодійної діяльності є те, що вона не обмежується фінансовими пожертвами, значне місце в ній відводиться особистій участі у громадських заходах, догляді за хворими та інвалідами і т. ін. [11].

В Австрії третину членів наглядової ради становлять рядові працівники.

Незважаючи на значну кількість документів, що регламентують діяльність КСВ, багато компаній не тільки слідують їх положенням, а й самі розробляють програми і проєкти КСВ. У рейтингу лідерів індустріальних груп DJSI з 24 груп європейські компанії лідирують у 17, при цьому більшість представляють такі країни, як Швейцарія та Нідерланди, за ними йдуть Німеччина, Франція, Іспанія, далі в одній групі представлена бельгійська компанія і в одній групі – італійська.

Усередині європейського простору також існують певні відмінності в застосуванні концепції КСВ, хоча між ними більше загального. Це проявляється насамперед у тому, що європейські політики надають великого значення підтримці різноманітних ініціатив КСВ.

На початку XXI ст. Європейська Комісія визначила КСВ як концепцію, у межах якої компанії на добровіль-

них засадах об'єднують свої зусилля зі стейкхолдерами для вирішення соціальних питань і реалізації природоохоронних заходів.

Характерною рисою цієї моделі є те, що КСВ не є відкритою лінією поведінки компанії і, як правило, регулюється нормами, стандартами і законами відповідних держав.

Модель КСВ континентальної Європи можна охарактеризувати наявністю державного регулювання соціальної сфери, тому цю модель часто відносять до прихованих форм КСВ. Так, у багатьох європейських країнах законодавчо закріплені обов'язкове медичне страхування й охорона здоров'я працівників, пенсійне регулювання, природоохоронна діяльність підприємств і низка інших соціально значущих питань. Іншими словами, базовий рівень КСВ для європейських компаній уже має на увазі велику кількість соціальних ініціатив.

Більшість західноєвропейських країн намагається поліпшити становище з КСВ на підприємствах та в країні загалом, розробляючи національні стратегії КСВ і запроваджуючи програми її розвитку через законодавство (табл. 1) [2, с. 80–85].

У Китаї КСВ вважається обов'язковим елементом, необхідним для реалізації національних цілей побудови гармонійного суспільства і відродження великого китайського народу. Китай відрізняється підходом «зверху вниз» до регулювання розвитку КСВ. Китайський уряд провів роботу з підготовки керівних указівок, політики і пропозицій. Китайський уряд і різні установи опублікували великий список рекомендацій, керівних указівок та принципів політики щодо практики та звітності про КСВ. В останні роки кількість звітів із КСВ стає дедалі більшою. У лис-

топаді 2007 р. Рада з питань сталого розвитку Конфедерації підприємств Китаю видала «Рекомендовані стандарти і зразки для корпоративної соціальної відповідальності в Китаї». У січні 2008 р. комісія SASAC опублікувала «Рекомендації щодо практики соціальної відповідальності для центральних підприємств». Незважаючи на зростаючу популярність, напрям і зміст розвитку, КСВ у Китаї відчувають сильний вплив держави. Держава відіграє важливу роль у розвитку підприємництва в країні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Визначені особливості значною мірою зумовлюються проблемами у розвитку вітчизняної КСВ, серед яких ключовими є:

- недостатня зацікавленість самих громадян у СВБ, що пояснюється недовірою до бізнесу, переконанням у неможливості альтруїзму його представників; заходи з СВБ сприймаються як рекламний трюк. Громадяни не виявляють ініціативи навіть щодо захисту своїх законних прав та інтересів;
- небажання керівників підприємств дотримуватися принципів СВБ, сприйняття ними СВБ як штучної та неактуальної в умовах України концепції, нездатність оцінити стратегічні переваги відповідальної поведінки;
- відсутність системи інформування суспільства про соціальні і благодійні проекти, ініціаторів та результати соціальних програм бізнесу як наслідок несформованості громадянського суспільства, інститути якого просували б ідеї СВБ;
- непослідовність дій держави щодо підтримки організацій, які прагнуть бути соціально відповідальними.

Таблиця 1. Національні стратегії КСВ країн Європи

Країна	Цілі	Заходи
Данія	Пропаганда бізнес-орієнтованої соціальної відповідальності	Обов'язкове звітування для великих компаній про заходи КСВ. Проведення міжнародних конференцій для визначення сфер інновацій.
	Промоакція через заходи уряду	Забезпечення систематичного врахування вимог КСВ у державних закупівлях. Проведення діалогу з регіональною владою щодо поширення досвіду в упровадженні КСВ.
	Впровадження бізнес-відповідального ставлення до кліматичних змін	Спільно з Конфедерацією промисловості Данії розроблено Кліматичний компас – онлайн-інструмент. покликаний допомогти бізнесу провести розрахунок власного впливу на клімат та сформуванати відповідну стратегію. Заснування партнерства щодо відповідальності за зміну клімату з інвесторами.
Німеччина	Більш широке запровадження КСВ у компаніях	Запровадження програми консультацій і навчання для малих і середніх підприємств (МСП) із питань КСВ. Поліпшення консультативних послуг для МСП, які зацікавлені у веденні діяльності в країнах, що розвиваються.
	Підвищення довіри й поінформованості	Створення центрального порталу для подання інформації про КСВ. Надання інформації з питань КСВ широкому колу осіб і підвищення обізнаності у цій сфері, насамперед серед споживачів та інвесторів.
	Інтеграція КСВ в освіту, навчання та науково-дослідну діяльність	Поліпшення початкового навчання, підвищення кваліфікації з питань КСВ для викладачів і розроблення практичних навчальних матеріалів. Створення стимулів для університетів у сфері соціальної відповідальності бізнесу
Нідерланди	Поліпшення прозорості та підзвітності	Надання підтримки поширенню Глобальної ініціативи зі звітування (Global Reporting Initiative – GRI). Забезпечення умов для підзвітності та правдивості.
	Прив'язання КСВ до інновацій	Краще використання інновацій для вирішення нагальних питань у суспільстві – подальша підтримка й розширення проекту «Нідерланди». Прив'язка КСВ до існуючих фінансових інструментів підтримки інновацій.
	Підсилення міжнародного складника КСВ через дипломатію	Включення КСВ у програми підтримки глобалізації підприємств та економічні дипломатичні місії. Підсилення існуючих ініціатив Круглого столу щодо природних ресурсів.

## Список використаних джерел:

1. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. *Российский журнал менеджмента*. 2004. № 3. С. 17–34.
2. Борецька Н.П. Участь держави у формуванні національної моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2013. № 4. С. 80–85. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2013\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2013_4_17).
3. Ворончак І.О. Формування національної моделі соціальної відповідальності бізнесу: аналіз світового досвіду та перспективи для України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.1. С. 195–203. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22).
4. Жуковська В.М. Соціальні важелі впливу на розвиток підприємств торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 11(44). С. 118–123.
5. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в Україні: погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. Київ, 2008. 60 с.
6. Керівництво із соціальної відповідальності (Міжнародним стандартом ISO/FDIS 26000). URL : [http://www.ksovokcom/doc/iso\\_fds\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovokcom/doc/iso_fds_26000_rus.pdf).
7. Кузнецова Н.В., Маслова Е.В. Модели корпоративной социальной ответственности. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2013. № 4(24) С. 22–37.
8. Офіційний сайт мережі ГД ООН в Україні. URL : <http://www.globalcompact.org.ua/howtojoin/benefits>.
9. Семикіна М.В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку. *Соціально-економічні аспекти промислової політики* : сб. науч. тр. ; Ін-т економіки пром-ти НАН України. Донецьк, 2007. С. 120–128.
10. Industry Group Leaders 2016 / RobecoSam. We are sustainability investing. URL : <http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/corporatesustainability-assessment/industry-group-leaders.jsp> (access date: 20.05.2017).
11. Социальный аудит : учебное пособие / под общ. ред. А.А. Шулуца. Москва : АТИСО, 2008. 620 с.

## References:

1. Blagov, Yu.E. (2004). Kontseptsiya korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti i strategicheskoe upravlenie [Concept of corporate social responsibility and strategic management]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian management Journal*, 3, 17-34 [in Russian].
2. Borecjkja, N. P. (2013). Uchastj derzhavy u formuvanni nacionaljnoji modeli korporatyvnoji socialjnoji vidpovidaljnosti. [State participation in shaping the national model of corporate social responsibility]. *Derzhava ta rehiony. Ser. : Derzhavne upravlinnja – State and regions. Ser. : State management*, 4. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2013\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2013_4_17). [in Ukrainian].
3. Voronchak, I. O. (2012). Formuvannja nacionaljnoji modeli socialjnoji vidpovidaljnosti biznesu: analiz svitovogho dosvidu ta perspektvyv dlja Ukrajinj [Formation of national business social responsibility model: analysis of world experience and perspectives for Ukraine]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrajinj – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 22.1, 195-203. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22). [in Ukrainian].
4. Zhukovsjka, V.M. (2018). Socialjni vazheli vplyvu na rozvytok pidpryjemstv torghivli [Social levers for the development of trade enterprises]. *Biznes-navigator – Business-navigator*, 11(44), 118–123 [in Ukrainian].
5. Zinchenko, A.Gh. & Saprykina, M.A. (2008). Socialjna vidpovidaljnistj v Ukrajinj : pohljady riznykh stajkkholderiv. [Social responsibility in Ukraine : vision of different stockholders]. Kyiv: Reghionaljnij aspekt [in Ukrainian].
6. Kerivnyctvo z socialjnoji vidpovidaljnosti (Mizhnarodnym standart ISO/FDIS 26000) [Guidance on social responsibility (international standard ISO/FDIS 26000)]. (n.d.). [ksovokcom/doc/iso\\_fds\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovokcom/doc/iso_fds_26000_rus.pdf). Retrieved from [http://www.ksovokcom/doc/iso\\_fds\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovokcom/doc/iso_fds_26000_rus.pdf). [in Ukrainian].
7. Kuznetsova, N.V & Maslova, E.V. (2013). Modeli korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti [Corporate social responsibility models]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. – Scientific Bulletin of Tomsk state university. Economics*, 4(24), 22-37 [in Russian].
- 7.Sait merezhi GhD OON v Ukrajinj [Site of GhD OON net in Ukraine]. (n.d.). [globalcompact.org.ua](http://www.globalcompact.org.ua/howtojoin/benefits). Retrieved from <http://www.globalcompact.org.ua/howtojoin/benefits>. [in Ukrainian].
9. Semykina, M.V. (2007). Korporatyvna kuljtura pidpryjemstva jak vazhilj ekonomichnogho zrostannja ta innovacijnogho rozvytku. [Corporate culture of enterprise as lever for the economic growth and innovative development]. *Sotsialjno-ekonomycheskiye aspekty promyshlennoj polytyky: zbirnyk naykovykh prac instyuty ekonomyky promyslovosty NAN Ukrajinj – Social and economic aspects of industrial policy: Scientific Bulletin of industry economic institute of NAS Ukraine* (pp. 120-128), Doneck [in Ukrainian].
10. Industry Group Leaders 2016/ RobecoSam. We are sustainability investing. (n.d.). [robecosam.com](http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/corporatesustainability-assessment/industry-group-leaders.jsp). Retrieved from <http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/corporatesustainability-assessment/industry-group-leaders.jsp>. [in English].
11. Shulus, A. A. (Eds.). (2008). Sotsialnyiy audit [Social audit]. Moskva: "ATISO" [in Russian].



## НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.4>

Артем'єва О.О.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку,  
Університет державної фіскальної служби України

**ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ РАХУНКІВ IBAN  
ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ ПРОСТІР**

*У статті розглянуто впровадження стандарту рахунків IBAN у платіжну систему України, висвітлено історію виникнення та ретроспективу впровадження рахунків IBAN у світовий банківський простір, визначено сферу та переваги їх застосування. Проаналізовано нормативну базу щодо законодавчого регулювання використання рахунків IBAN як в Україні, так і на міжнародному рівні, наведено структуру побудови рахунку за стандартом IBAN в Україні та за кордоном, висвітлено результати розрахунків під час застосування національної системи електронних платежів (СЄП) в Україні. Проаналізовано проведені зміни у реквізитах первинних платіжних банківських документів та розкрито їх відмінність від попередніх форм, наведено сутність поняття «міжфіліальний оборот» та указано на необхідність упровадження рахунків IBAN у банківську систему України з метою модернізації системи електронних платежів Національного банку для інтеграції країни у світовий простір.*

*Ключові слова:* стандарт рахунків IBAN, міжнародна система SWIFT, система електронних платежів, міжфіліальний оборот, платіжне доручення, розрахунковий чек, QR-код.

**ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТА СЧЕТОВ IBAN  
КАК ФАКТОР ИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ В МИРОВОЕ ПРОСТРАНСТВО**

Артемьева О.А.

*В статье рассматривается внедрение стандарта счетов IBAN в платежную систему Украины, освещены история возникновения и ретроспектива внедрения счетов IBAN в мировое банковское пространство, проанализированы сфера и преимущества их использования. Проанализирована нормативная база касательно законодательного регулирования использования счетов IBAN как в Украине, так и на международном уровне, представлена структура построения счетов по стандарту IBAN в Украине и за ее пределами, освещены результаты расчетов при использовании национальной системы электронных платежей (СЭП) в Украине. Проанализированы изменения в реквизитах первичных платежных банковских документов, раскрыты их отличия от предыдущих форм, определена суть определения «межфилиальный оборот» и определена необходимость внедрения счетов IBAN в банковскую систему Украины с целью модернизации системы электронных платежей Национального банка для интеграции страны в мировое пространство.*

*Ключевые слова:* стандарт счетов IBAN, международная система SWIFT, система электронных платежей (СЭП), межфилиальный оборот, платежное поручение, расчетный чек, QR-код.

**IMPLEMENTATION OF THE IBAN ACCOUNTING STANDARD  
AS A FACTOR OF UKRAINE'S INTEGRATION IN THE WORLD SPACE**

Artemieva Oksana

*In the modern world for humanity borders every year becoming less. The most progressive economies of the world set the trend to openness, freedom of trade between countries and, accordingly, the inflow of investment from abroad, goods, technologies, therefore, becomes relevant to the question of the use of common tools that can contribute to the development of a holistic relationship to the world economy. The list of such instruments include Bank account standard IBAN. Ukraine joined the list and reforms the standardization of banking operations, which is a significant step in the modernization of the banking payments system and provide an opportunity to bring the national banking system to the global and payment transactions of customers. Therefore, the necessity of consideration of prospects of implementation of standards IBAN of the accounts in Ukraine, their impact on the modernization of the system of electronic payments of the National Bank with the aim of integrating countries in the world. The article discusses the implementation of the standard IBAN accounts in payment system of Ukraine, history of the origin and the retrospective introduction of IBAN accounts in the global banking space, a certain scope and benefits of their application. Analyzed the regulatory framework for legislative regulation of the*

*use of IBAN accounts in Ukraine and at the international level, given the structure of accounts standard IBAN in Ukraine and abroad. Presents the results of calculations when using the national electronic payment system (EPS) in Ukraine. Analyzes changes in the details of the primary Bank payment documents and disclosure of their difference from the previous forms. In connection with the implementation of international standard Bank account numbers IBAN, the NBU has updated the requirements for the formation of interbank electronic settlement document and Bank payment documents: payment orders; payment requests, orders; payment requirements; pay slip; cash order. Indicated the need for the introduction of IBAN accounts in the banking system of Ukraine with the purpose of modernization of the system of electronic payments of the National Bank for the country's integration into the global space.*

**Keywords:** accounts standard IBAN, SWIFT, electronic payment system, miflonide turnover, payment order, Bank check, QR code.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі з кожним роком для людства стає все менше кордонів. Найпрогресивніші економіки світу задають тенденції до відкритості, свободи торгівлі між країнами і, відповідно, притоку інвестицій з-за кордону, товарів, технологій, тому стає актуальним питання використання спільних інструментів, що можуть сприяти розвитку взаємовідносин для цілісної світової економіки. До переліку таких інструментів можливо віднести банківські рахунки за стандартом IBAN.

Під час переказу коштів із країн ЄС до України виникали складнощі через те, що банк в ЄС вимагав від ініціатора переказу рахунок IBAN українського отримувача. Тепер клієнти українських банків отримали рахунок IBAN та у подальшому безпроблемно можуть отримувати кошти з країн ЄС.

Уведення нового формату для банківських розрахунків – це важливий крок у розвитку платіжної системи України. Спочатку IBAN використовувався лише в Європейському Союзі, щоб звести міжбанківські розрахунки до однієї форми. Нині цей код використовують у понад 70 країнах світу. Тепер Україна долучилася до цього переліку і проводить реформу зі стандартизації банківських операцій, що є суттєвим кроком модернізації банківської системи розрахунків, та надасть можливість привести національну банківську систему до загальносвітової і розширення можливостей розрахункових операцій клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенням проблем функціонування платіжних систем в Україні займаються вітчизняні економісти А. Атаманцева, А. Бірюков, Б. Д'яченко, Н. Гришук, В. Кравець, Є. Осадчий, А. Савченко, П. Сенищ, О. Махаєва, В. Крилова, Л. Пономаренко, А. Страхарчук, О. Чорна та ін. Однак переважна більшість наукових робіт вітчизняних учених зорієнтована на дослідження загальних тенденцій розвитку безготівкових розрахунків між господарюючими суб'єктами. Разом із цим розвиток платіжних систем у контексті сучасних тенденцій потребує подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд перспектив упровадження стандартів рахунків IBAN в Україні, їхнього впливу на модернізацію системи електронних платежів Національного банку з метою інтеграції країни у світовий простір.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стандартна система банківського рахунку – це необхідний елемент ефективного банківського середовища кожної держави, що сприяє ефективному обробленню розрахунків. У країнах Європейського Союзу це IBAN. Кожна держава самостійно встановлює структуру номера рахунку IBAN, слідуючи вимогам стандарту ISO 13616 [1].

IBAN (англ. International Bank Account Number) – міжнародний номер банківського рахунку відповідно до стандарту № 13616 Міжнародної організації зі стандартизації ISO і Європейського комітету з банківських стандартів ECBS [1]. Іншими словами, IBAN – індивідуальний номер рахунку, сформований за встановленою схемою.

Спочатку введення IBAN було пов'язане зі стандартизацією міжбанківських розрахунків на території Європейського Союзу, проте зараз він застосовується і в інших країнах світу. Згідно з Європейською платіжною радою, стандартизація була вперше введена у 1997 р. з публікацією ISO 136: 1997 і переглянута пізніше, у 2007 р. Офіційно супроводжує IBAN за стандартом ISO 13616-2: 2007 міжнародна система SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications), яка об'єднує банки по всьому світу [2].

Згідно з директивами Євросоюзу № 2560/2001 і № 1781/2006, з 1 січня 2007 р. банки ЄС мають право не приймати платежі, в яких номер рахунку не відповідає стандартам IBAN. При цьому банки можуть стягувати комісію за повернення платежів. Відзначимо, що для переказу коштів між банками – учасниками SWIFT досить знати тільки номер SWIFT банку одержувача і IBAN одержувача.

Нині система працює по всій Європі і в окремих регіонах Середньої Азії, Північної Африки та країн Карибського басейну, але не застосовується у США й Канаді. Наприклад, канадські фінустанови використовують номери маршрутизації, видані Payments Canada для внутрішніх переказів, і SWIFT для міжнародних транзакцій. В Австралії та Новій Зеландії банки також використовують для внутрішніх операцій коди, видані місцевими центробанками, і SWIFT для міжнародних переказів.

Сьогодні стандарти IBAN діють у 28-ми державах ЄС, Ісландії, Ліхтенштейні, Норвегії, Швейцарії, Монако, Сан-Марино та інших країнах світу. У Німеччині IBAN діє з 2016 р. У 2010 р. до системи приєдналися країни пострадянського простору такі як Грузія, Естонія, Казахстан, Латвія, Литва, а в 2013 р. – Молдова та Азербайджан.

28 січня 2016 р. SWIFT зареєстрував та опублікував український стандарт IBAN (International Bank Account Number – Міжнародний номер банківського рахунку). Як Реєстраційний орган SWIFT має право реєструвати національні стандарти IBAN відповідно до повноважень, наданих йому Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization – ISO).

Сьогодні в Україні платежі здійснюються через систему електронних платежів Нацбанку (СЕП), карткові платіжні системи (MasterCard, VISA, НПС «ПРОСТІР» тощо) та через системи переказу коштів.

На міжнародному рівні немає структури на кшталт СЕП НБУ, яка збирає та розподіляє всі платежі учасників системи в межах України. У разі переказу валюти банк надсилає інформацію про платіж (зазвичай через систему SWIFT) у банк-кореспондент, який передає її далі в банк отримувача. Якщо платіж у доларах, кореспондентом буде банк зі США, у єнах – японський тощо. За переказ закордонному банку сплачується комісія.

Нібито все легко і зрозуміло, але тільки до помилки в реквізитах, бо якщо вона сталася, доводиться знову витратити час, гроші на комісії, ресурси. Відсікати помилкові реквізити ще на етапі відправки платежу покликане впровадження IBAN.

Найбільша частка платежів у СЕП у 2018 р. – це операції клієнтів: за кількістю вони становлять 91%, а за сумою – 46%. Понад 90% платежів із рахунків клієнтів було ініційовано з поточних рахунків юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців. При цьому 96% платежів у СЕП – це платежі на суму до 100 тис грн. Співвідношення обсягу платежів, які проходять за рік через СЕП, до ВВП України становить близько 8 [3].

Максимальний пік платежів у СЕП відбувся у 2018 р.: за один день через систему пройшло 2 млн 162 тис платежів. Проте система має значний потенціал, вона здатна забезпечувати проведення до 10 млн платежів на день [3].

З уведенням рахунків стандарту IBAN у 2020 р. СЕП стала ближчою для користувачів та виконує швидкі роздрібні платежі з рахунку на рахунок, як це, наприклад, відбувається з подібними системами у світі.

Процес уведення в Україні IBAN регламентується Постановою Національного банку України № 162 «Про запровадження міжнародного номера банківського рахунку (IBAN) в Україні» [4].

НБУ почав упроваджувати IBAN із 5 серпня 2019 р., і планувалося, що перехідний період триватиме до 1 листопада, але на прохання Держказначейства термін було продовжено до 12 січня 2020 р. З 13 січня IBAN став обов'язковим для клієнтів усіх банків України під

час здійснення переказів коштів як у національній, так і в іноземних валютах.

Станом на 01 жовтня 2019 р. кількість початкових платежів за стандартом IBAN у системі електронних платежів Національного банку становить 61% від загальної кількості.

Сьогодні наявність IBAN-коду є необхідною умовою для клієнтів українських банків під час здійснення усіх видів переказів, як у іноземній, так і в національній валюті, а також під час проведення міжнародних платежів.

Кожна країна встановлює свій стандарт номеру IBAN. Особливістю номеру IBAN є його чітко визначена структура. Кількість символів коду не може становити більше ніж 34 знаки, кожен з яких несе окреме змістове навантаження. Будова коду така:

- два перших символи вказують на країну місця знаходження банківської установи;
- третя і четверта цифри – це відомості про унікальний IBAN-код, що розраховується згідно зі стандартом ISO 7064;
- наступні дві цифри містять інформацію про код ВІС банку;
- решта символів є банківським номером рахунку окремого клієнта.

Номер IBAN відрізняється у кожній країні за кількістю символів і формату запису. У номер можуть включатися типи рахунків, перевірочні символи, номери балансуєчих рахунків та інші національні ідентифікатори. Приклади формування рахунків IBAN у деяких європейських країнах наведено в табл. 1.

В Україні номер рахунку IBAN складається з 29 буквено-цифрових символів. Дві перші літери – UA, тобто Україна, що дає можливість одразу розпізнати країну-учасника, яка приєдналася до стандарту. Щодо наступних символів, то ними будуть такі (рис. 1).

Варто зазначити, що присвоєння міжнародного номера банківського рахунку IBAN не вимагає:

- заміни старих рахунків на нові;
- укладення нових договорів між банком і клієнтом;

Таблиця 1. Формування рахунків IBAN у деяких європейських країнах

Країна	Код країни	Загальна довжина IBAN (кількість знаків)	Приклад IBAN-code
Болгарія	BG	22	BG46BFTB76301475624821
Угорщина	HU	28	HU42117730161111101800000000
Німеччина	DE	22	DE89370400440532013000
Греція	GR	27	GR1601101250000000012300695
Латвія	LV	21	LV80PARX0000435195001
Литва	LT	20	LT121000011101001000
Польща	PL	28	PL27114020040000300201355387
Румунія	RO	24	RO49RNCB1B31007593840000
Сербія і Чорногорія	CS	22	CS73260005601001611379
Словенія	SI	19	SI56191000000123438
Словаччина	SK	24	SK3112000000198742637541
Франція	FR	27	FR1420041010050500013M02606
Хорватія	HR	21	HR1210010051863000160
Чехія	CZ	24	CZ6508000000192000145399
Швеція	SE	24	SE3550000000054910000003
Швейцарія	CH	21	CH9300762011623852957
Естонія	EE	20	EE382200221020145685
Казахстан	KZ	20	KZ75 125K ZT20 6910 0100

Джерело: складено за [11]

**Старий формат**

26009001234567 – рахунок компанії

334851 – код банку (МФО), де обслуговується рахунок

Рахунок за стандартом IBAN складається:



**Рис. 1. Структура побудови рахунку за стандартом IBAN**

Джерело: побудовано за [4]

• переоформлення довіреностей щодо розпорядженням рахунками.

У НБУ підкреслюють, що власникам платіжних карт, випущених банками до рахунку клієнта, хвилюватися не варто, оскільки вони залишатимуться платіжним інструментом для переказу коштів із банківського рахунку.

У зв'язку з упровадженням міжнародного стандарту номера банківського рахунку IBAN НБУ оновив вимоги до формування міжбанківського електронного розрахункового документа. Такі зміни затверджені Постановою Правління НБУ № 136 «Про внесення змін до Інструкції про міжбанківський переказ коштів в Україні в національній валюті» [5].

Згідно з Постановою [5], для уникнення дублювання в розрахункових документах виключено реквізит «Код банку» (МФО), оскільки міжнародний номер банківського рахунку IBAN уже містить цю інформацію. У зв'язку з цим у міжбанківському електронному розрахунковому документі цей реквізит також буде виключений.

Абревіатура «МФО» пішла із СРСР і розшифровується як «міжфіліальний оборот». Міжфіліальний оборот – система безготівкових розрахунків між філіями фінансових установ для проведення власних операцій та операцій із центральним банком, що застосовувалася для ведення банківських операцій в Ощадбанку СРСР. Працювала на основі надсилання повідомлень про виконання розрахункових операцій: авізо, акредитивів, меморіальних ордерів та платіжних доручень. За своєю суттю є еквівалентом міжбанківського клірингу. Кожній філії банку присвоювався окремий МФО-код [6].

У нормативно-правових актах Національного банку МФО визначено під назвою «код банку», зокрема в «Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті» [7] та «Інструкції про міжбанківський переказ коштів в Україні в національній валюті» [8] – як умовна шестизначна числова ознака, що ідентифікує банк, філію, іншу установу, розраховується Національним банком і є обов'язковим реквізитом Електронного технологічного довідника банків України та інших установ і Довідника учасників СЕП.

Упровадження рахунків IBAN спонукало і зміни до Інструкції «Про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті» № 22 [7].

Згідно зі змінами, з тексту документа й додатків до нього, якими затверджено форми розрахункових документів, вилучено реквізити: «Код банку платника», «Код банку отримувача», «Код банку стягувача». Своєю чергою, уведено поняття «номер рахунку платника/отримувача/стягувача за стандартом IBAN».

Саме із цим пов'язано оновлення форм розрахункових документів, затверджених Інструкцією № 22 [7], зокрема: платіжного доручення; платіжної вимоги-доручення; платіжної вимоги; розрахункового чека; інкасового доручення.

Таким чином, єдиною відмінністю нових форм документів від попередніх є відсутність реквізиту «Код банку», а в полі «Рахунок платника/отримувача/стягувача» треба вказувати номер рахунку за стандартом IBAN. Окрім того, відсутня вимога зазначити в реквізиті «Банк» місцезнаходження (населений пункт) банку (філії). Приклад заповнення платіжного доручення наведено на рис. 2.

З уведенням рахунків стандарту IBAN вводиться в дію й нова форма чекової книжки. При цьому організаційні питання здійснення розрахунків із використанням чекової книжки (чека) банки регулюють внутрішніми правилами самостійно (раніше форми таких документів були в додатках до Інструкції № 22). Тобто банк самостійно своїми внутрішніми правилами встановлює:

- форму заяви про видачу чекової книжки;
- форму реєстраційної картки, у якій банк веде облік номерів чеків;
- порядок оформлення й отримання чекової книжки (чека);
- форму відомості про прийняті до оплати розрахункові чеки;
- форму заяви про повернення коштів у разі припинення подальших розрахунків чеками;
- форму заяви про втрату чекової книжки (чека).

Окрім того, введено декілька новацій:

1. Чекодавець заповнює реквізити чека згідно з вимогами дод. 9 до Інструкції № 22 [7], де прописано вказівки щодо заповнення реквізитів розрахункових документів та їх реєстрів.

2. Банк повертає кошти у сумі невикористаного ліміту чекової книжки на поточний рахунок клієнта на підставі його заяви (раніше значилося також повернення за платіжним дорученням клієнта).

До того ж розроблено оновлені додатки до Інструкції № 22 [7], а саме:

- розрахункового чека (дод. 6 та 7);
- розрахункової чекової книжки (дод. 12);
- реєстру розрахункових чеків (дод. 13).

Також із чекових документів вилучено реквізит «Код банку». Щодо заповнення реквізиту «№ рахунку» за стандартами IBAN, який має 29 знаків, НБУ допускає його заповнення в декілька рядків, зважаючи на те, що форма грошового чека має певні обмеження в розмірах, а сам бланк виготовлено лише в друкарський спосіб [9].

Слід зазначити, що Національний банк, крім уведення стандарту рахунків IBAN, продовжує активно працювати над розвитком платіжної інфраструктури України на базі міжнародного стандарту ISO 20022. Його метою є модернізація фінансової інфраструктури України, поліпшення конкуренто-

Приклад заповнення платіжного доручення

II квартал 2019			III квартал 2019			IV квартал 2019		
01.04.2019	01.05.2019	01.06.2019	01.07.2019	01.08.2019	01.09.2019	01.10.2019	01.10.2019	31.10.2019
			Перехідний період					

Банки, клієнти банків, ДКСУ

ПЛАТІЖНЕ ДОРУЧЕННЯ № \_\_\_\_\_ 0410001

від \_\_\_\_\_ "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. Одержувач вказати

Платюч Код \_\_\_\_\_

Банк платюча Код банку **325532** ДЕБЕТ рах. N **26000245442** СУМА \_\_\_\_\_

Сперувач Код \_\_\_\_\_ КРЕДИТ рах. N \_\_\_\_\_

Банк одержувач Код банку **326647** **26000245455**

Сума словами \_\_\_\_\_

Присвоєна галузь \_\_\_\_\_

ДР \_\_\_\_\_ Проведено банком \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

МП \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Підпис банку \_\_\_\_\_

ПЛАТІЖНЕ ДОРУЧЕННЯ № \_\_\_\_\_ 0410001

від \_\_\_\_\_ "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. Одержувач вказати

Платюч Код \_\_\_\_\_

Банк платюча Код банку **0** **IBAN** СУМА \_\_\_\_\_

Сперувач Код \_\_\_\_\_ КРЕДИТ рах. N \_\_\_\_\_

Банк одержувач Код банку **325532** **26000245442**

Сума словами \_\_\_\_\_

Присвоєна галузь \_\_\_\_\_

ДР \_\_\_\_\_ Проведено банком \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

МП \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Підпис банку \_\_\_\_\_

або

Рис. 2. Приклад заповнення платіжного доручення [9]

спроможності нашої країни та її інтеграція зі світовими ринками.

Проект реалізується у партнерстві із компанією SWIFT за підтримки проекту «Трансформація фінансового сектору» (USAID) та Європейського банку реконструкції та розвитку.

Стандарт ISO 20022 – це технологічна платформа, яка дає можливість спростити механічні процеси під час здійснення платежів, переносити більше супровідної інформації про платіж. Відповідно, це здешевить транзакції, підвищить гарантованість їх доставки, Credit transfer, direct debit, різні інформаційні запити, у тому числі про стан рахунку [10].

Його можна розглядати як «фінансове есперанто», універсальну мову взаємодії різних автоматизованих систем учасників фінансових і торгових ринків.

Стандарт ISO 20022 був затверджений у 2004 р., і за декілька років на основі його методології було спроектовано 280 різних типів повідомлень. Стандарт постійно й активно розвивається, представлені моделі вдосконалюються, відображаючи зростаючі потреби учасників ринку [10].

Серед головних переваг використання міжнародного стандарту ISO 20022 у платіжній інфраструктурі України:

- гармонізація українського платіжного простору зі світовим;
- включення нових гравців платіжного ринку та платіжних інструментів відповідно до Другої платіжної директиви ЄС (PSD2);
- запровадження нових та розширення функціонального наповнення існуючих платіжних інструментів на користь банків та їхніх клієнтів;
- реалізація нових автоматизованих процесів, які покращують повний життєвий цикл платежів;
- підвищення рівня обслуговування, ефективності та прозорості платежів;

- розширення реквізитів платежів додатковою інформацією;

- посилення захисту інформації.

Зокрема, планується, що впровадження стандарту ISO 20022 у Системі електронних платежів (СЕП) Національного банку відбудеться до кінця 2021 р. У майбутньому це дасть змогу спростити взаємодію між українською та міжнародними платіжними системами завдяки використанню зрозумілих та загальноприйнятих у світі стандартів. У середньостроковій перспективі у рамках переходу СЕП на стандарт ISO 20022 планується також запровадження миттєвих платежів у системі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, уведення IBAN в Україні гармонізує український платіжний простір із міжнародним, зокрема європейським. Окрім того, об'єднання одним кодом зробить зручнішим оформлення розрахункових документів та буде сприяти:

1. Швидкій ідентифікації платника й одержувача грошей та банку, що їх обслуговує.
2. Спрощенню процедури верифікації рахунків, їх розпізнавання і захисту.
3. Відсутності необхідності заповнення крім номера рахунку ще й коду банку, в який здійснює переказ коштів.
4. Уникненню помилок у реквізитах рахунків.
5. Прискоренню відправки та отримання коштів, адже швидкість залежить від напрямку та шляху грошей та зазвичай вкладається в одну добу.
6. Зменшенню вартості міжбанківських платежів між країнами ЄС, разом із тим переказати через IBAN можна до 50 тис євро.
7. Можливості застосування QR-кодів з інформацією про IBAN, що спростить оплату рахунків і обмін платіжною інформацією.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в Україні створено міцне підґрунтя для використання сучасних технологій здійснення платежів. Подальший розвиток системи безготівкових розрахунків у руслі світових тенденцій вимагає впровадження

новітніх платіжних інструментів та технологій, що актуалізує завдання вдосконалення нормативно-правової бази, щоб дані системи функціонували на високому рівні та мали захищеність від шахрайства і підробок.

#### Список використаних джерел:

1. ISO 13616-1:2007 Financial services – International bank account number (IBAN). Part 1: Structure of the IBAN. URL : <https://www.iso.org/standard/41031.html> (дата звернення: 14.01.2020).
2. Що таке IBAN і як він працює в Україні. URL : <https://zakon.help/article/iban-shcho-take-iban-i-yak-vin-pracuyue-v-ukraini-12-pitan-ta> (дата звернення: 14.01.2020).
3. НБУ відклав старт впровадження IBAN до 5 серпня. URL : <http://finbalance.com.ua/news/NBU-vikdav-start-vprovadzheniya-IBAN-do-5-serpnia> (дата звернення: 29.10.2019).
4. Про запровадження міжнародного номера банківського рахунку (IBAN) в Україні : Постанова НБУ № 162 від 28.12.2018 (редакція від 02.10.2019). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0162500-18>. (дата звернення: 13.01.2020).
5. Про внесення змін до Інструкції «Про міжбанківський переказ коштів в Україні в національній валюті» : Постанова Правління НБУ від 19.11.2019 № 136. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0076500-19> (дата звернення: 26.01.2020).
6. Як розшифровується МФО банку. URL : <https://www.victorija.ua/prosto-tsikavi-fakty/yak-rozshyfovuyetsya-mfo-banku-kod-abreviatura-umovne-roznachennya-shyfr.htm> (дата звернення: 27.01.2020).
7. Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті, затверджена Постановою Правління НБУ від 21.01.2004 № 22 (редакція від 13.01.2020). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04> (дата звернення: 26.01.2020).
8. Інструкція про міжбанківський переказ коштів в Україні в національній валюті, затверджена Постановою Правління НБУ від 16.08.2006 № 320 (редакція від 13.01.2020). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1035-06> (дата звернення: 28.01.2020).
9. Кирильчук М. Нова форма платіжного доручення та чекової книжки: готуймося до 13.01.2020. URL : [https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/134559?\\_ga=2.144610492.885652619.1579535512-142706324.1535466752](https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/134559?_ga=2.144610492.885652619.1579535512-142706324.1535466752) (дата звернення: 29.01.2020).
10. До кінця 2021 року платіжна система України перейде на стандарт ISO 20022. URL : <https://news.dtk.ua/finance/bank-system/60293> (дата звернення: 01.02.2020).
11. Фролов М. Что такое IBAN-счета и как его найти и расшифровать. URL : <https://finfocus.today/chto-takoe-iban.html> (дата звернення: 09.02.2020).

#### References:

1. ISO 13616-1:2007 Financial services – International bank account number (IBAN). Part 1: Structure of the IBAN. URL: <https://www.iso.org/standard/41031.html> (accessed 14.01.2020).
2. Shho take IBAN i jak vin pracuje v Ukrai'ni. URL: <https://zakon.help/article/iban-shcho-take-iban-i-yak-vin-pracuyue-v-ukraini-12-pitan-ta> (accessed 14.01.2020).
3. NBU vidklav start vprovadzhenja IBAN do 5 serpnja. URL: <http://finbalance.com.ua/news/NBU-vikdav-start-vprovadzheniya-IBAN-do-5-serpnia> (accessed 29.10.2019).
4. Pro zaprovadzhenja mizhnarodnogo nomera bankivs'kogo rahunku (IBAN) v Ukrai'ni. Postanova NBU № 162 vid 28.12.2018 r. (redakcija vid 02.10.2019 r). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0162500-18>. (accessed 13.01.2020).
5. Pro vnesennja zmin do Instrukcii' «Pro mizhbankivs'kyj perekaz koshtiv v Ukrai'ni v nacional'nij valjuti». zatverdzhena postanovoju pravlinnja NBU vid 19.11.2019 № 136. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0076500-19> (accessed 26.01.2020).
6. Jak rozshyfovujet'sja MFO banku. URL: <https://www.victorija.ua/prosto-tsikavi-fakty/yak-rozshyfovuyetsya-mfo-banku-kod-abreviatura-umovne-roznachennya-shyfr.htm> (accessed 27.01.2020).
7. Instrukcija pro bezgotivkovi rozrahunky v Ukrai'ni v nacional'nij valjuti, zatverdzhena postanovoju Pravlinnja NBU vid 21.01.2004 r. № 22 (Redakcija vid 13.01.2020 r.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04> (accessed 26.01.2020).
8. Instrukcija pro mizhbankivs'kyj perekaz koshtiv v Ukrai'ni v nacional'nij valjuti, zatverdzhena postanovoju Pravlinnja NBU vid 16.08.2006 № 320 (Redakcija vid 13.01.2020 r.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1035-06> (accessed 28.01.2020).
9. M. Kyryl'chuk Nova forma platizhnogo doruchennja ta chekovoij knyzhky: gotujmosja do 13.01.2020. URL: [https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/134559?\\_ga=2.144610492.885652619.1579535512-142706324.1535466752](https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/134559?_ga=2.144610492.885652619.1579535512-142706324.1535466752) (accessed 29.01.2020).
10. Do kincja 2021 roku platizhna systema Ukrai'ny perejde na standart ISO 20022. URL: <https://news.dtk.ua/finance/bank-system/60293> (accessed 01.02.2020).
11. M. Frolov. Chto takoe IBAN scheta y banka-kak ego najty y rasshyfrovat'. URL: <https://finfocus.today/chto-takoe-iban.html> (accessed 09.02.2020).

E-mail: o.bidyuk@gmail.com

УДК 330.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.5>

Бердар М.М.

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

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*У статті розглянуто поняття ресурсного забезпечення як сукупність необхідних ресурсів та джерел їх формування для ефективного функціонування підприємства. Визначено сутність структури ресурсного забезпечення, охарактеризовано основні принципи, на яких ґрунтується механізм ресурсного забезпечення. Визначено важливість ресурсного забезпечення як на операційному, так і на стратегічному рівні управління підприємством. Проведено аналіз та розглянуто напрями вдосконалення ресурсного забезпечення на підприємстві. Обґрунтовано, що за рахунок формування ефективної системи управління ресурсним забезпеченням підприємства підвищуються ефективність і гнучкість процесу матеріального виробництва в умовах економічної невизначеності. Запропоновано модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення діяльності підприємств та представлено алгоритм формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** ресурсне забезпечення, ресурси, підприємство, стратегічне управління, механізм ресурсного забезпечення, управління ресурсним забезпеченням.

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Бердар М.М.

*В статье рассмотрено понятие ресурсного обеспечения как совокупность необходимых ресурсов и источников их формирования для эффективного функционирования предприятия. Определена сущность структуры ресурсного обеспечения, охарактеризованы основные принципы, на которых должен основываться механизм ресурсного обеспечения. Определена важность ресурсного обеспечения как на операционном, так и на стратегическом уровне управления предприятием. Проведен анализ и рассмотрены направления совершенствования ресурсного обеспечения на предприятии. Обосновано, что за счет формирования эффективной системы управления ресурсным обеспечением предприятия повышаются эффективность и гибкость процесса материального производства в условиях экономической неопределенности. Предложена модель организационно-экономического взаимодействия процессов использования структурных составляющих ресурсного обеспечения деятельности предприятия и представлен алгоритм формирования ресурсного обеспечения деятельности предприятия в современных условиях.*

**Ключевые слова:** ресурсное обеспечение, ресурсы, предприятие, стратегическое управление, механизм ресурсного обеспечения, управление ресурсным обеспечением.

## MANAGEMENT OF THE RESOURCE SUPPORT ENTERPRISE ACTIVITY IN MODERN CONDITIONS

Berdar Marharyta

*The article discusses the concept of "resource support" as a combination of the necessary resources and sources of their formation for the effective functioning of the enterprise, the essence of the structure of resource support is determined, the basic principles on which the mechanism of resource support should be based are described. The importance of resource support at both the operational and strategic levels of enterprise management is determined. The analysis is given and the directions of improving resource support at enterprises are considered. The importance of the formation of an effective system of resource support, increasing the efficiency and flexibility of the material production process in conditions of economic uncertainty, is especially noted. Analysis of the implementation of effective resource support as a management system at the enterprise showed that the structure of the tasks of this system has not undergone any significant changes with the development of market relations. Currently, a reorientation of the resource management system as a whole towards achieving system-wide goals is necessary, therefore, the criteria for the effectiveness of enterprise resource support require revision. The reasons for the introduction of effective resource management systems in modern enterprises are systematized. A model of organizational and economic interaction of the processes of using the structural components of the resource support of the enterprise is proposed and an algorithm for the formation of the resource support of the enterprise in the current conditions is presented. The given algorithm of formation of resource support of the enterprise is based on the principles*

*of systematic, balanced, estimation of possibilities of functioning and development of the enterprise, meets the interests of investors. Successful management of the enterprise resource support allows to introduce modern production technologies, to realize investment projects of enterprises of different organizational and legal forms, to develop new mathematical models of the enterprise resource provisioning, to form and process information for making management decisions to prevent crisis phenomena at the enterprise, thereby development.*

*Keywords: resource support, resources, enterprise, strategic management, mechanisms of resource support, resource support management.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах формування нових ефективних економічних відносин, що задовольняють потреби ринку, управління ресурсним забезпеченням виступає як особливий вид практичної діяльності й як організаційна система. Система управління ресурсним забезпеченням підприємства розуміється нами як сукупність органів управління, підрозділів та виконавців, спрямованих на виконання поставлених перед ними завдань, сукупність методів, що сприяють управлінню. Розвиток сучасних концепцій теорії організації й управління нерозривно пов'язаний із розширеним використанням нових технічних засобів, систем управління в усіх сферах людської діяльності. Необхідність упровадження новітніх засобів інформатизації у сферу управління ресурсним забезпеченням зумовлюється не тільки безперервним збільшенням кількості людей, зайнятих у цій сфері, а й неможливістю забезпечення раціонального вирішення складних завдань підприємства та управління сучасним виробництвом на основі засобів та методів, що швидко старіють. Слід зазначити, що важливим чинником удосконалення управління ресурсним забезпеченням є підвищення ефективності його інформаційного забезпечення. Вона являє собою систему інформаційного забезпечення процесу управління, побудовану на основі системного підходу. Визначення місця і ролі в системі управління ресурсним забезпеченням підприємства, а також виявлення передумов формування концепції управління підприємством на основі ресурсного забезпечення є особливо важливим моментом. Слід зазначити, що успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дає змогу впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проекти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємства, сформувати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень із метою запобігання кризовим явищам на підприємстві, тим самим забезпечивши підприємству стабільний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему ресурсного забезпечення діяльності підприємства досліджувало багато науковців, зокрема: О.І. Вівчар, Н.В. Гайда, Л.І. Горелова, Р.С. Квасницька, Ю.Б. Надточий, С. Пайк, Й. Руус, Л. Фернстрем, Л.М. Христенко, А. Чорна та ін. Незважаючи на велику кількість досліджень, питання управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах є дискусійними і потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження сутності та структури ресурсного забезпечення діяльності підприємства, обґрунтування основних принципів і структури ресурсного забезпечення і на основі цього формування моделі організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення діяльності під-

приємства та алгоритму формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час огляду наукової літератури виявлено відсутність узгодженої думки науковців щодо трактування сутності поняття ресурсного забезпечення, оскільки умови, в яких функціонують підприємства, зазвичай характеризуються невизначеністю та динамічністю середовища, в якому вони знаходяться.

У науковій літературі є велика кількість тлумачень сутності понять «ресурси» та «ресурсне забезпечення».

Тлумачення терміна «ресурси» трактується як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів виробничого потенціалу, якими може розпоряджатися підприємство й які використовуються для досягнення певних цілей економічного розвитку [4].

З економічної позиції «ресурси» – це інструменти, які безпосередньо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг [11, с. 268]. Загалом ресурсами можуть виступати природні елементи (сировина, геофізична сировина), трудові ресурси (людський капітал), капітал (у фізичній формі), інформаційні (документи та ін.), фінансові (капітал у грошовій формі), обігові кошти, підприємницькі здібності та ін., які використовуються за теперішніх технологій та соціально-економічних відносин підприємств.

М. Французова визначає поняття «ресурси» як «усе те, що використовують суб'єкти підприємницької діяльності для досягнення поставлених цілей та завдань задля задоволення власних і суспільних потреб» [6]. В. Wernerfelt трактує ресурси як матеріальні і нематеріальні активи, які на відносно постійній основі пов'язані із цією компанією [10]. М. Peteraf розглядає ресурси як активи (матеріальні або нематеріальні), якими безпосередньо володіє підприємство, контролює і до якого має доступ на відносно постійній основі [9].

Також ресурси є одним із чинників внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства за умови ефективного використання цих ресурсів. Таким чином, це забезпечує не лише особисті потреби підприємства, а й потреби суспільства.

Як бачимо з аналізу наукових джерел, сутність ресурсного забезпечення розглядається через такі змістовні характеристики, як: сукупність певних видів ресурсів, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства; можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу; процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору на засоби досягнення цілей [1, с. 52].



Більшість авторів акцентує увагу на тому, що отримання фінансових результатів підприємством можливе за наявності відповідного ресурсного забезпечення, тому воно має розпоряджатися власними ресурсами, які в подальшому забезпечать досягнення результатів економічного, соціального, екологічного, інноваційного ефекту. Коли підприємство має достатню кількість ресурсів у своєму розпорядженні, воно здатне виконувати всі свої функції, нормально розвиватися і функціонувати відповідно до поставлених цілей.

Розглянувши різні тлумачення поняття «ресурсне забезпечення», можна дати власне його трактування: ресурсне забезпечення – це сукупність усіх видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних та ін.), що є в наявності та раціонально використовуються в процесі виробництва. Можна констатувати, що це комплекс заходів щодо раціонального використання в процесі виробництва всіх видів ресурсів, що є в наявності, придбаних або виробляються підприємством.

На нашу думку, важливо розглянути структуру ресурсного забезпечення підприємства. А. Чорна трактує визначення «структура ресурсного забезпечення» як сукупність видів ресурсів, що є специфічними способами їх взаємозв'язку і взаємодії, спрямованими на досягнення поставлених цілей підприємства [8, с. 93].

Структура ресурсного забезпечення є індивідуальною для кожного підприємства та визначається згідно із цілями та завданнями підприємства. На структуру ресурсного забезпечення впливає безліч чинників, серед яких – галузь діяльності, в якій функціонує підприємство, його організаційно-правова форма, вибрана стратегія розвитку, масштаб виробництва, чисельність працівників, фінансово-економічний стан та ін.

На основі проведених досліджень установлено, що в структурі ресурсного забезпечення виділяють безліч класифікацій видів ресурсів. Розглянемо детальніше види ресурсів:

– матеріальні ресурси – основні фонди й активи підприємства;

– технологічні ресурси – наявні технології та особливості організації виробничого процесу на підприємстві, інновацій, наявність конкурентних переваг, ідей та наукових винаходів;

– трудові (кадрові) ресурси – штатний склад працівників, придатних до праці, у результаті трудових зусиль яких створюється готова продукція;

– фінансові ресурси – грошові одиниці, які знаходяться на балансі підприємства й якими воно може розпоряджатися;

– інвестиційні ресурси – матеріальні і нематеріальні ресурси, які використовуються інвестором у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою подальшого отримання прибутку [2, с. 75];

– нематеріальні ресурси – це такі складники потенціалу, які здатні приносити економічну користь підприємству протягом відносно тривалого періоду часу, до них належать корисні моделі і патенти, товарні та промислові зразки;

– просторові ресурси – приміщення, в яких відбувається виробничий процес, а також територія підприємства, комунікації зв'язку, електропостачання;

– інформаційні ресурси – всі документи, які зберігаються в так званих інформаційних системах; це

можуть бути бібліотеки, архіви, банки даних, Інтернет-середовище тощо;

– час – це дуже специфічний вид ресурсу, оскільки він є невідновлюваним ресурсом, його не можна купити, відновити чи повернути;

– природні ресурси – природна сировина, яка може бути використана як предмети споживання й як засоби праці;

– правові ресурси – законодавчі акти, нормативно-правові і науково-методичні документи (положення, правила, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

Від стратегій ресурсного забезпечення прямо залежить процес виникнення й усунення найбільш важливих проблем менеджменту підприємства, пов'язаних із запобіганням формуванню організаційних бар'єрів та виникненню конфліктів в інтересах підприємства. Дослідження наукової літератури підштовхує до думки, що механізми ресурсного забезпечення діяльності структури створюють необхідну основу для розроблення концепцій управління ресурсами на підприємстві.

Механізм ресурсного забезпечення має ґрунтуватися на таких основних принципах [5, с. 222]:

1. Автономність – можливість повністю забезпечити виробництво ресурсами або звести залежність від постачальників до мінімуму.

2. Безперервність – забезпечення ритмічності виробництва та зменшення простоїв.

3. Відповідність – наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей і мети.

4. Адаптивність (гнучкість) – реагування на зміни і вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

5. Плановість – має здійснюватися з урахуванням певної складеної програми розвитку на підприємстві.

6. Цілеспрямованість – ресурси мають залучатися тільки на досягнення і виконання поставлених цілей і завдань функціонування.

7. Ресурсозбереження – ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, використання енергозберігаючих технологій.

Основними ресурсами, які використовуються в процесі діяльності підприємствами, є земельні, трудові, фінансові, матеріальні, технологічні, розумові та управлінські, до яких можна віднести методи управління та організації ефективного використання ресурсів підприємства.

Ресурсне забезпечення відіграє важливу роль як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні, де розробляються основні стратегічні завдання підприємства. Стратегії розвитку підприємства можуть бути кардинально різними – від стратегії розширення або поступового розвитку до захисної чи стабілізаційної та навіть антикризової стратегії. Тому завданням і водночас особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства на стратегічному рівні є розроблення програми попереднього й своєчасного реагування на потреби у ресурсах бізнес-процесів у межах вибраної стратегії відповідно до її загальної мети [7, с. 118]

Таким чином, на основі дослідження загальних питань ресурсного забезпечення буде актуальним застосування стратегічного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Вивчення праць зарубіжних учених із проблем стратегічного управління ресурсами показало, що стратегічне управління виникло на основі результатів виявлення та взаємодії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, таких як невизначеність і непередбачуваність процесів; поява нових функцій, від вирішення яких залежать збереження, стійкість та розвиток системи; складність вирішення залежних завдань, рівень забезпеченості ресурсів, наявність стратегічних ресурсів та ін. [3, с. 118].

Стратегічний підхід, на нашу думку, необхідний для скорочення термінів, невідповідностей значень показників розвитку діяльності та збільшення обсягів ресурсного забезпечення. Такий підхід полягає у досягненні цілей, завдань та пріоритетних напрямів діяльності підприємств з урахуванням можливостей формування та використання своєї ресурсної бази, задоволення потреб усіх зацікавлених сторін (рис. 1) [3].

Необхідність використання стратегічного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства зумовлена тим, що діяльність є складною виробничою системою, для якої характерна наявність зворотних зв'язків та різних часових лагів між ресурсними вкладеннями та їх віддачею. Для визначення взаємозв'язків розроблений алгоритм, що включає такі етапи, як зазначення важливості окремих складників ресурсного забезпечення, виявлення зовнішніх чинників, що впливають на кінцеві та проміжні результати виробничої діяльності, та ін.



Рис. 1. Модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [3]

Підводячи підсумок вищевикладеного, можна сказати, що стратегічний підхід до ресурсного забезпечення являє собою процес пошуку, залучення, формування та розподілу всієї сукупності ресурсів, наявних у розпорядженні та необхідних для реалізації господарської діяльності конкретного підприємства. При цьому слід ураховувати, що зовнішнє середовище підприємств характеризується високою динамічністю, що швидко змінюється, тому однією з перспективних можливостей під час вирішення існуючих проблем ресурсного забезпечення є застосування стратегічного підходу.

Вивчення питань, пов'язаних з організаційно-економічною взаємодією процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення виробничою діяльністю підприємств, дало змогу представити модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення.

Проілюстрована модель дає змогу оптимізувати ресурсне забезпечення підприємств відповідно до затверджених стратегічних напрямів та стратегічних цілей їхньої виробничої діяльності. Відповідно до змісту наведеної моделі, всі складники ресурсного забезпечення повинні розглядатися як система взаємодіючих елементів, спрямованих на отримання соціально-економічної вигоди.

Слід зазначити, що модель організаційно-економічної взаємодії структурних складників ресурсного забезпечення заснована на необхідності врахування таких

принципів: накопичення таких видів стратегічних ресурсів, які недоступні для придбання на ринках; створення фонду стратегічних ресурсів, що формують нову цінність та недоступні для конкурентів.

З урахуванням перерахованих раніше особливостей виробничої діяльності підприємств та представленої моделі розроблений алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємств (рис. 2).

Даний алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємства базується на принципах системності, збалансованості, оцінки можливостей функціонування та розвитку підприємств, відповідає інтересам інвесторів, включає вісім етапів і передбачає формування ресурсного забезпечення відповідно до критеріїв результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, на сучасному етапі ресурсне забезпечення підприємства багато в чому визначає досягнення стратегічних пріоритетів його

розвитку. Виробнича діяльність підприємств в умовах конкурентної боротьби за доступ до ресурсів вимагає концептуальних науково-практичних рішень у галузі управління. Для підвищення потенціалу України, визначення її стабільної позиції на світовому ринку необхідний комплексний стратегічний (включаючи економічний, політичний та управлінський аспекти) підхід до проблематики ресурсного забезпечення підприємств. Ресурсне забезпечення є основою виробничої діяльності практично в будь-якій галузі та її підприємствах. Вивчення різних аспектів ресурсного забезпечення, проведене в ході дослідження, дало змогу зробити висновок про те, що вимоги до ресурсного забезпечення постійно змінюються. При цьому важливо з'ясувати та осмислити зміни, тобто розробити теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо подальшого розвитку ресурсного забезпечення діяльності підприємств з урахуванням запропонованих елементів стратегічного підходу.

Успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дає змогу впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проекти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємств, сформувати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських

рішень для запобігання кризовим явищам на підприємствах, тим самим забезпечити підприємству стабільний розвиток.



Рис. 2. Алгоритм формування і ресурсного забезпечення підприємства у сучасних умовах

Джерело: складено автором на основі [3]

**Список використаних джерел:**

1. Вівчар О.І., Гайда Н.В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 51–55.
2. Квасницька Р.С. Сучасні підходи до визначення сутності та складових інвестиційних ресурсів. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 7–8(1). С. 75.
3. Надточий Ю.Б., Горелова Л.И. Проблемы ресурсного обеспечения предприятий ракетно-космической отрасли. *Вопросы инновационной экономики. Креативная экономика*. 2019. Т. 9. № 2. С. 541–558.
4. Руус Й. Интеллектуальный капитал. Практика управления. Москва : Высшая школа менеджмента. 2010. 236 с.
5. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 220–224
6. Французова М.А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации. 2008. № 3. С. 12.
7. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 6(55). С. 115–119.
8. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 93.
9. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*. 2003. № 24. P. 997.
10. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5. P. 173.

## References:

1. Oivchar O.I., Gaida N.V. (2018) Conceptual bases of economic management of resources at enterprises: the security dimension. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, vol. 19, Part 1, pp. 51-55 [in Ukrainian].
2. Kvasnytska P.C.. (2014) Modern approaches to defining the nature and components of investment resources. *Economic Journal-XXI*, vol. 7-8, no. 1, pp. 7555 [in Ukrainian].
3. Nadtochy Yu.B., Gorelova L.I. (2019) The problems of resource support for rocket and space enterprises have shaken off. Issues of innovative economics. *Creative Economy*, vol. 9 no. 2, pp. 541-558 [in Russian].
4. Ruus J. (2010) Intellectual capital. Management Practice M.: Higher School of Management, pp. 236 [in Russian].
5. Feyer O.V., Drozd M.V. (2016) Theoretical bases of enterprise resource support. *Economy and society*, vol. 6, pp. 220-224 [in Ukrainian].
6. Frantsuzova M.A. (2008) The essence of the resource support of the organization, vol. 3, pp. 12 [in Russian].
7. Khristenko L.M. (2015) Features of resource support of activity of the enterprise. *Economy and region*. vol. 6, no. 55, pp. 115-119 [in Ukrainian].
8. Chorna A. (2009) The structure of the resource security of economic security of the enterprise. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, vol. 4 no. 1, pp. 93 [in Ukrainian].
9. Helfat C., Peteraf M. (2003) The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 997.
10. Wernerfelt B. A. (1984) Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 173.

E-mail: berdar-1@ukr.net

УДК 004.056:338.47

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.6>

Дем'янчук М.А.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

### ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ АКТИВІВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ВНАСЛІДОК ВИНИКНЕННЯ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ

У роботі обґрунтовано застосування процесного підходу до визначення засобів захисту активів телекомунікаційного підприємства внаслідок виникнення кіберінцидентів, який засновано на дослідженні технологій, що використовуються таким підприємством. Визначено його вразливі елементи під час діджиталізації із виявленням загроз та можливих наслідків, які впливають на активи, а також представлено засоби управління/особливості захисту. З метою розроблення та впровадження керівництвом підприємства необхідних дій із мінімізації кіберризиків залежно від каналів джерел кіберзагроз та видів ризику сформовано матрицю визначення ступеню кіберризиків телекомунікаційного підприємства: низького, помірного, значного, високого. Запропоновано матрицю оцінки збитків телекомунікаційного підприємства від кіберінциденту, яка дає змогу, з одного боку, розподілити збиток на фінансовий та майновий, а з іншого – виокремити прямі витрати та витрати відповідальності.

**Ключові слова:** телекомунікаційне підприємство, діджиталізація, інформаційна безпека, кібербезпека, кіберзагрози, кіберризик, кіберінцидент, кіберстійкість.

### ПРОЦЕСНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СРЕДСТВ ЗАЩИТЫ АКТИВОВ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ВСЛЕДСТВИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КИБЕРИНЦИДЕНТОВ

Демянчук М.А.

В работе обосновано применение процессного подхода к определению средств защиты активов телекоммуникационного предприятия вследствие возникновения киберинцидентов, основанного на исследовании технологий, используемых таким предприятием. Определено его уязвимые элементы при диджитализации с выявлением угроз и возможных последствий, влияющих на активы, а также представлены средства управления/особенности защиты. С целью разработки и внедрения руководством предприятия необходимых действий по минимизации

ції киберрисков в залежності від каналів джерел киберугроз і видів ризику сформована матриця визначення ступеня киберризика телекомунікаційного підприємства: низького, середнього, значущого, високого. Представлена матриця оцінки шкоди телекомунікаційним підприємством від кіберінциденту, яка дозволяє, з однієї сторони, розподілити шкоду на фінансову і матеріальну, а з іншої – виділити прямі витрати і витрати на відповідальність.

**Ключові слова:** телекомунікаційне підприємство, діджиталізація, інформаційна безпека, кібербезпека, киберугрози, кіберризик, кіберінцидент, кіберстійкість.

## PROCESS APPROACH OF DETERMINING MEANS OF PROTECTION OF ASSETS OF A TELECOMMUNICATION ENTERPRISE DUE TO THE EMERGENCE OF CYBERINCIDENTS

Demianchuk Maryna

*The digital economy is in an active phase of development, the main element of which is digital technology, which undoubtedly provides advantages and creates threats of new forms and types at different levels: from individuals, enterprises of various fields of economic activity and ending with national and world economies. The automation system of technological processes of critical enterprises, which primarily include telecommunications enterprises, is implemented as a digital control system distributed by functions and means and is represented by a combination of hardware and software that provide for the collection, accumulation, processing, provision and transmission of information. Therefore, an important question arises of the need to protect such critical objects as telecommunication enterprises from cyber attacks, especially in the process of transition from the classical paradigm of cybersecurity to the paradigm of cyber resistance. The methodological and information base was formed by the scientific works of domestic and foreign scientists on the issues presented, legislative and regulatory acts, analytical and statistical data. The aim of the work is to justify the application of the process approach in determining the means of protecting the assets of a telecommunication enterprise due to the occurrence of cyber incidents. Based on the analysis, systematization and generalization of modern definitions of the terms of economic, financial and information security, cybersecurity of enterprises, the concepts of cybersecurity of a telecommunication enterprise are identified, which should be understood as a set of measures to protect networks, applications, devices from threats and influences of an internal and external nature with the aim of confidentiality and integrity of enterprise data to ensure correct operation. A risk analysis was carried out for enterprises of different sizes and it was determined that the main risks are incidents in cyberspace and business interruptions (including a supply chain rupture). A process approach to determining the means of protection of the assets of a telecommunication enterprise due to the emergence of cyber incidents is presented, based on the study of the technologies used by such an enterprise, the identification of its vulnerable elements during digitalization with identification of threats and possible consequences affecting the assets, and management tools / protection features are presented. In order to develop and implement the necessary management actions by the enterprise management to minimize cyber risks, depending on the sources of cyber threats and types of risk, a matrix has been formed to determine the cyber risk of the telecommunications enterprise: low, moderate, significant, high. A matrix is proposed for assessing the damage of a telecommunication enterprise from cyber incident divided by financial into property, which allows, on the one hand, to allocate damage to financial and property, and, on the other, to distinguish direct expenses and liability expenses.*

**Keywords:** telecommunication enterprise, digitalization, information security, cybersecurity, cyber threats, cyber risk, cyber incident, cyber resistance.

**Постановка проблеми.** Глобальний тренд цифрової світової економіки знаходиться в активній фазі свого розвитку. В Україні основними документами, що визначають необхідність формування та розвитку цифрової економіки і суспільства, є [1] та [2]. Цифровізація різних сфер економічної діяльності є головним елементом цифрової економіки у цілому, а цифрові технології є основою продуктивних та виробничих стратегій. Використання новітніх технологій у сфері економіки дає змогу ефективніше використовувати знання класичної економіки для вирішення економічних проблем світу (кризових явищ, інфляції, збиткової економічної політики в деяких галузях), циклічних проблем. Однак інтеграція цифрових технологій відбувається не тільки у виробничу діяльність підприємств, а й у всі сфери, що робить підприємство відкритим в інформаційному просторі, і можливим стають і поширюються випадки незаконного збирання, зберігання, використання, знищення, поширення персональних даних, здійснення незаконних фінансових операцій, крадіжок та шахрайства у мережі Інтернет. Усе це зумовило створення умов для безпечного функціонування кіберпростору,

його використання в інтересах особи, суспільства і держави [3].

Сучасна система автоматизації технологічних процесів критично важливих об'єктів, до яких належать передусім телекомунікаційні підприємства, реалізована як розподілена за функціями та засобами цифрова система управління. Вона представлена сукупністю апаратних та програмних засобів, які забезпечують збір, накопичення, обробку, надання та передачу інформації. Тому постає нагальне питання необхідності захисту таких критично важливих об'єктів, як телекомунікаційні підприємства, від кібернетичних атак, особливо у процесі переходу від класичної парадигми кібербезпеки до парадигми кіберсталості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні проблематичні питання інформаційної та кібербезпеки підприємства: визначення апаратних загроз компонент шкідливого апаратного забезпечення, аналіз тлумачень та визначення понять, дослідження цифрової економіки, хактивізму та кібербезпеки тощо досліджують зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких слід відзначити Дж. Андрес, А.А. Артамонову, О.А. Бара-

нова, С. Бейделмана, Ю.В. Бородакія, С.В. Бреннера і М.Д. Гудмана, В.В. Буряка, П. Вуллей, А.Ю. Добродеева і І.В. Бутусова, О.Д. Довгань, Р.Л. Кіссель, С. Патела, В.П. Прохоренко, О.В. Сергієнков, А. Устенко, Ю. Черданцева та ін. Також слід відзначити існуючу серію міжнародних стандартів ISO/IEC 27000 з інформаційної безпеки, міжнародний стандарт ISO/IEC 18044 TR 18044:2004 з інформаційних технологій, фінансових послуг та рекомендацій стосовно інформаційної безпеки, стандарт NERC CIP, метою якого є гарантування захищеності автоматизованих систем та комунікаційних мереж від атак тощо. Приймаючи до уваги існуючі вагомні напрацювання теоретичного та прикладного характеру із досліджуваної проблематики у сучасних умовах проникнення цифровізації майже в усі сфери діяльності підприємств, зокрема телекомунікаційних, необхідним є розроблений упровадження ефективних та дієвих засобів інформаційної безпеки.

**Постановка завдання.** Метою роботи є обґрунтування застосування процесного підходу до визначення засобів захисту активів телекомунікаційного підприємства внаслідок виникнення кіберінцидентів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова економіка продовжує розширюватися по всьому світу, що в результаті стимулює все більшу кількість підприємств досліджувати нові сфери у своєму цифровому розвитку. Досягнення в галузі технологій, особливо у сфері аналітики і штучного інтелекту, сьогодні стають найбільш ефективними інструментами для бізнесу, оскільки цифрові системи є джерелом життєвої сили підприємства. Відбувається трансформація соціальних відносин, роботи підприємств та діяльності урядових органів – трансформація, яка засновує свій потенціал на технологіях, даних і штучному інтелекті, що збирають, фільтрують, класифікують і зіставляють величезні обсяги даних для того, щоб вчитися на них і робити прогнози. Цифрова трансформація впливає на повсякденне життя і роботу підприємств в таких масштабах, що нині вона стала джерелом його добробуту й інструментом забезпечення конкурентоспроможності. Цифрова трансформація, яка відбувається практично у всіх сферах життя, має особливе значення під час розгляду еволюції підприємств, організацій та державних структур як взаємопов'язаних пристроїв.

Сьогодні спостерігається різке зростання інцидентів у сфері інформаційної безпеки, які мають широке поширення і набувають загрозливого характеру. Багато з подібних атак стосуються широкого кола приватних, корпоративних, а також державних інтересів. Тобто стрімкий розвиток цифрової економіки супроводжується кіберзагрозами і кібер-ризиками для підприємств у вигляді шкідливих програм, ескалации організованої кіберзлочинності, порушення персональних даних та інформації, а також розширеної постійної загрози з боку Інтернету речей (IOT), мобільних і хмарних технологій. Усе це говорить про необхідність захисту підприємств в інформаційному просторі, проте не тільки у сфері кібертехнологій, пов'язаної з витоком або пошкодженням даних, а й фінансового захисту підприємства.

Існує безліч видів небезпек і загроз у середовищі функціонування телекомунікаційного підприємства, які зумовлюють безліч видів безпеки. В умовах цифрової економіки, що швидко розвивається, на перший план виходять поняття інформаційної та кібербезпеки.

Під інформаційною безпекою Дж. Андрес розуміє практику запобігання несанкціонованому доступу, використанню, розкриттю, спотворенню, зміні, дослідженню, записам або знищенню інформації; збалансований захист конфіденційності, цілісності та доступності даних з урахуванням доцільності застосування і без будь-якої шкоди продуктивності підприємства. Р.Л. Кіссель трактує як захист інформації та інформаційних систем від несанкціонованого доступу, використання, розкриття, спотворення, зміни або знищення з метою забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності. Ю. Черданцева має на увазі мультидисциплінарну сферу досліджень і професійної діяльності, яка зосереджена на розвитку та впровадженні всіляких механізмів безпеки (технічних, організаційних, людиноорієнтованого, юридичних) із метою запобігання інформації від загроз всюди, де б вона не знаходилася (як усередині периметра підприємства, так і за його межами), та, відповідно, інформаційних систем, в яких інформація створюється, обробляється, зберігається, передається і знищується, що, на думку автора, є найбільш повним визначенням.

Під кібербезпекою одні розуміють заходи безпеки, які застосовуються для захисту обчислювальних пристроїв (комп'ютери, смартфони та ін.), а також комп'ютерних мереж (приватних і публічних мереж, включаючи Інтернет). Інші розуміють процес використання заходів безпеки для забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних. Також автори трактують поняття кібербезпеки як сукупність умов, за яких усі складники кіберпростору захищені від максимально можливого числа загроз і впливів із небажаними наслідками. Тобто під кібербезпекою телекомунікаційного підприємства слід розуміти сукупність заходів із захисту мереж, додатків, пристроїв від загроз і впливів внутрішнього і зовнішнього характеру з метою збереження конфіденційності та цілісності даних підприємства для забезпечення коректної роботи.

Використання ІТ-технологій у діяльності підприємств має свої можливості та загрози. До можливостей можна віднести, наприклад, оперативний доступ до інформації; оптимізацію деяких поточних бізнес-процесів; зменшення витрат підприємства; зростання прибутку; оцінку ефективності роботи співробітника; своєчасне узгодження та прийняття рішення щодо управління підприємством на всіх рівнях управління та різних структурних підрозділах; взаємодію з CRM-та ERP-системами тощо. Однак поряд із можливостями, які надає цифровізація діяльності підприємств, швидко виникають загрози внутрішнього (пов'язані з діями інсайдерів) та зовнішнього (пов'язані зі стейкхолдерами дальнього кола) характеру, що виходять від активів та технологій, використовуваних підприємством. Фахівцями публічної компанії Allianz SE, яка є німецькою фінансовою транснаціональною корпорацією та основним напрямом діяльності якої є страхування, щорічно складається рейтинг бізнесових ризиків. Так, на 2020 р. визначено найбільші глобальні ризики за результатами опитування, заснованого на думці понад 2 700 експертів з управління ризиками з більше ніж 102 країн (табл. 1).

Сумарні відповіді експертів – представників малого та середнього бізнесу становлять близько половини всіх відповідей. Так, для малих підприємств, річ-

Таблиця 1. Десять найбільш глобальних ризиків на 2020 р.

Ризики	Роки			
	2019		2020	
	%	місце у рейтингу	%	місце у рейтингу
Інциденти в кіберпросторі (наприклад, кіберзлочинність, збої/перебої в роботі ІТ, витік даних, штрафи і пені)	37	2	39	1
Переривання бізнесу (включаючи розрив ланцюжка поставок)	37	1	37	2
Зміни в законодавстві та регулюванні (наприклад, торгові війни і тарифи, економічні санкції, протекціонізм, вихід Великобританії з Євросоюзу, розпад Євросоюзу)	27	4	27	3
Природні катастрофи (наприклад, шторм, повінь, землетрус)	28	3	21	4
Розвиток ринку (наприклад, волатильність, посилення конкуренції/нових учасників, злиття і поглинання, стагнація ринку, коливання ринку)	23	5	21	5
Пожежа, вибух	19	6	20	6
Зміна клімату/підвищення волатильності погоди	13	8	17	7
Втрата репутації або цінності бренду	9	9	15	8
Нові технології (наприклад, вплив штучного інтелекту, автономних транспортних засобів, 3D-друку, Інтернету речей, нанотехнологій, блокчейна)	7	7	13	9
Макроекономічні зміни (наприклад, грошово-кредитна політика, програми жорсткої економії, зростання цін на товари, дефляція, інфляція)	нове	Нове	11	10

Джерело: складено автором на основі даних [4]

Таблиця 2. П'ять найбільших ризиків на 2019 р. для малих підприємств

Ризики	Роки			
	2018		2019	
	%	місце у рейтингу	%	місце у рейтингу
Інциденти в кіберпросторі (наприклад, кіберзлочинність, збої/перебої в роботі ІТ, порушення даних, штрафи і штрафи)	30	2	32	1
Зміни в законодавстві та регулюванні (наприклад, торгові війни і тарифи, економічні санкції, протекціонізм, вихід Великобританії з Євросоюзу, розпад Євросоюзу)	22	5	30	2
Природні катастрофи (наприклад, шторм, повінь, землетрус)	28	3	27	3
Розвиток ринку (наприклад, волатильність, посилення конкуренції/нових учасників, злиття і поглинання, стагнація ринку, коливання ринку)	27	4	27	4
Переривання бізнесу (включаючи розрив ланцюжка поставок)	33	1	26	5

Джерело: складено автором на основі даних [6]

Таблиця 3. П'ять найбільших ризиків на 2019 р. для середніх підприємств

Ризики	Роки			
	2018		2019	
	%	місце у рейтингу	%	місце у рейтингу
Переривання бізнесу (включаючи розрив ланцюжка поставок)	37	2	38	1
Інциденти в кіберпросторі (наприклад, кіберзлочинність, збої/перебої в роботі ІТ, порушення даних, штрафи і штрафи)	39	1	32	2
Природні катастрофи (наприклад, шторм, повінь, землетрус)	32	3	29	3
Зміни в законодавстві та регулюванні (наприклад, торгові війни і тарифи, економічні санкції, протекціонізм, вихід Великобританії з Євросоюзу, розпад Євросоюзу)	18	6	24	4
Розвиток ринку (наприклад, волатильність, посилення конкуренції/нових учасників, злиття і поглинання, стагнація ринку, коливання ринку)	21	5	23	5

Джерело: складено автором на основі даних [6]

ний дохід яких становить менше ніж 250 млн євро, головним ризиком є інциденти в кіберпросторі, що в 2019 р. збільшився на 2% порівняно з 2018 р. Для середніх підприємств, річний дохід яких становить від 250 до 500 млн євро, найбільшим ризиком є переривання бізнесу (включаючи розрив ланцюжка поставок) (табл. 2 та 3).

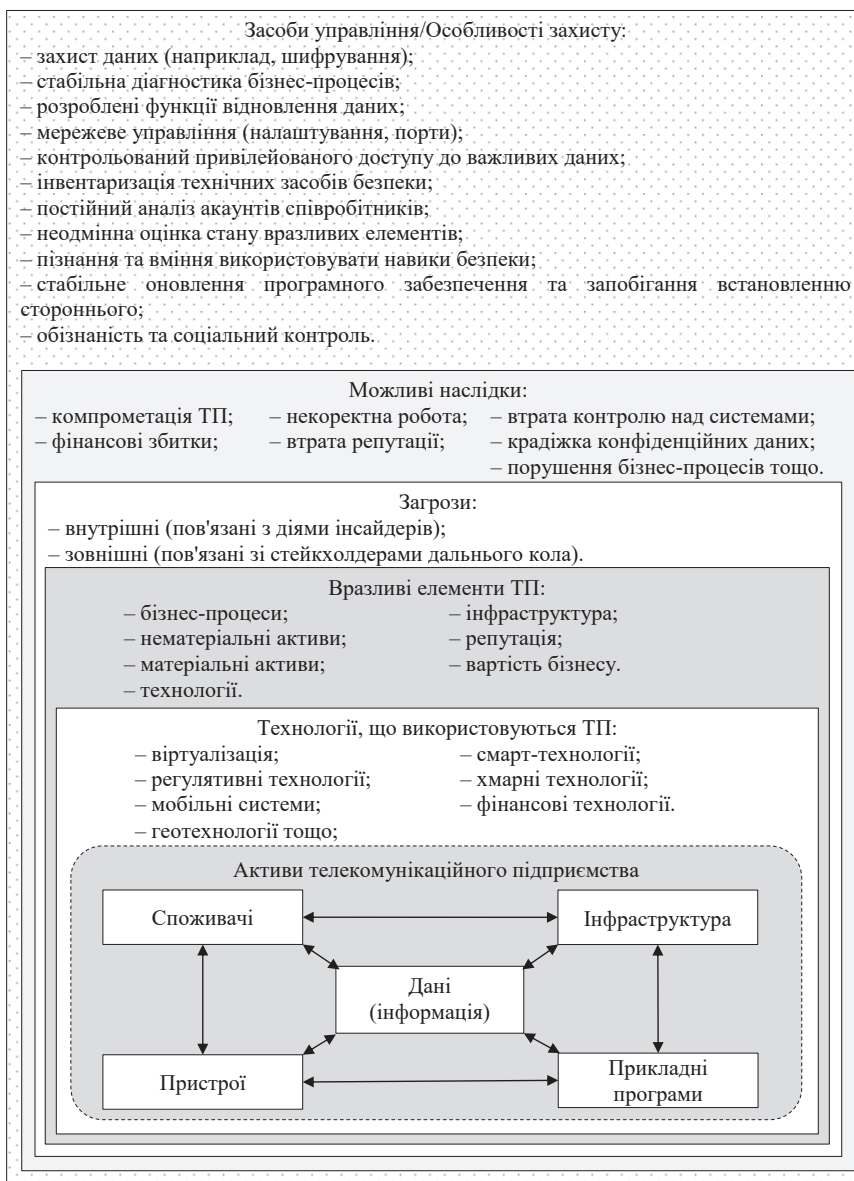
Узагальнюючи проаналізовані найбільші ризики останніх років, інциденти у кіберпросторі переважають над усіма іншими ризиками та спричиняють необхідність їх систематизації й формування основ щодо управління ними. Спробу систематизувати кіберризики підприємства зовнішнього та внутрішнього характеру зроблено у [5]. Слід відзначити, що

до зовнішніх ризиків належать нецільові (фішинг, кардинг, sms шахрайство) та цільові (фінансове шахрайство, розкрадання баз даних, промислове шпигунство, DDoS-атаки, кібервимагання) атаки. Місцями загроз (уразливості) телекомунікаційного підприємства є системи управління підприємствами (наприклад, автоматизована система керування підприємством, ERP-системи), системи комунікації з клієнтами (наприклад, CRM-системи), фінансова звітність, Інтернет-банкінг, дистанційне банківське обслуговування, автоматизовані системи управління технологічними процесами та системи візуалізації (наприклад, SCADA), прикладні вебпрограми (наприклад, мобільні додатки), портали, Інтернет-магазини, платіжні електронні системи та інші місця. При цьому втрати можуть бути як прямі (вкрадені кошти), так і опосередковані (простій окремих бізнес-процесів або підприємства у цілому, втрата даних).

Під час своєї діяльності підприємства використовують різноманітні технології з метою автоматизації можливих процесів та полегшення ведення бізнесу. Але існують загрози, що пов'язані з діями інсайдерів (особа, яка має доступ до важливої/конфіденційної інформації про діяльність підприємства, недоступної широкому колу людей), наприклад порушення цілісності та достовірності інформації, викрадення персональних даних, витік інформації через необачливість, неавторизований доступ, маніпуляції з програмним забезпеченням, несанкціоноване встановлення програмного забезпечення, використання шахраями методик соціальної інженерії (методики маніпуляції, які допомагають змусити людину віддати зловмисникам необхідні дані), зловживання повноваженнями тощо.

Уразливими елементами ТП, які можуть постраждати внаслідок кіберінциденту, є бізнес-процеси підприємства, його інфраструктура, нематеріальні та матеріальні активи, використовувані технології, репутація та вартість бізнесу. Будь-яке ураження цих елементів призведе до компрометації ТП та некоректної його роботи, що веде до простоїв і втрат частини прибутку, споживачів, частки ринку, партнерів й витрачання додаткових коштів на покриття збитків, пов'язаних із відновленням внутрішньої (зовнішньої) інфраструктури.

Таким чином, узагальнюючи все вище сказане, автором представлено процесний підхід до визначення засобів захисту активів телекомунікаційного підприємства внаслідок виникнення кіберінцидентів (рис. 1), який засновано на дослідженні технологій, що використовуються таким підприємством, визначенні його вразливих елементів під час діджиталізації з виявленням загроз та можливих наслідків, які впливають на активи, а також представлено засоби управління/особливості захисту. Кіберризикі мають свої особливості, певні види подій і можливі збитки та на відміну від традиційних ризиків можуть наздогнати бізнес у будь-якій точці світу і практично в кожному бізнес-процесі. Кіберризик визначається як комбінація ймовірності інциденту у сфері інформаційної системи і впливу цього інциденту на активи та є бізнес-проблемою з технічними аспектами. Кіберризикі ґрунтуються на нанесенні шкоди активам підприємств, які, своєю чергою, потребують адекватних та надійних засобів управління, наприклад захисту даних (шифрування); стабільної діагностики бізнес-процесів; розроблення функції відновлення



**Рис. 1. Процесний підхід до визначення засобів захисту активів телекомунікаційного підприємства внаслідок виникнення кіберінцидентів**

Джерело: власна розробка автора



даних; мережевого управління (налаштування, порти); контрольованого привілейованого доступу до важливих даних; інвентаризації технічних засобів безпеки; постійного аналізу акаунтів співробітників; неодмінної оцінки стану вразливих елементів; пізнання та вміння використовувати навички безпеки; стабільного оновлення програмного забезпечення та запобігання встановленню стороннього; обізнаності та соціального контролю тощо.

Усе вищесказане спричиняє необхідність установа ступеню кіберризиків (низького, помірного, значного, високого) з метою розроблення та впровадження керівництвом підприємства відповідних дій їх мінімізації залежно від каналів джерел кіберзагроз та видів ризику (табл. 4).

Загрози мають такий характер, що ніхто не може дати стовідсоткової гарантії захищеності, оскільки підприємства працюють в умовах підвищеної швидкості появи нових технологій і кіберзагроз підвищується в результаті еволюційного розвитку системи захисту інформації від «безперервності ІТ» до «інформаційної безпеки» і далі до «кібербезпеки», виникло поняття кіберсталості (кіберстійкості) підприємства.

Однією з перших спроб уведення поняття «кіберстійкість» здійснено в роботі [7], де містяться формальні математичні визначення з використанням теорії множин. Інші трактують це поняття як здатність компанії бути готовою до кібератаки, швидко приймати рішення під час атаки, готовності до постійного

Таблиця 4. Канали джерел кіберзагроз, види та ступінь кіберризиків телекомунікаційного підприємства

Канали джерел кіберзагроз		Види кіберризиків					
		Фінансове шахрайство	Викрадення даних споживачів	Порушення бізнес-процесів	Втрата конфіденційності інтелектуальної власності	Руйнування внутрішньої та зовнішньої інфраструктури	Ускладнення вчинення регуляторних дій
внутрішні	Доступ до важливої інформації	■	■	■	■	■	■
	Маніпуляції з програмним забезпеченням	■	■	■	■	■	■
	Зловживання повноваженнями	■	■	■	■	■	■
	Соціальна інженерія	■	■	■	■	■	■
зовнішні	Партнери	■	■	■	■	■	■
	Конкуренти (корпоративне шпигунство)	■	■	■	■	■	■
	Незадоволені споживачі	■	■	■	■	■	■
	Хакерські угруповання	■	■	■	■	■	■
	Форс-мажорні обставини	■	■	■	■	■	■

■	низький	■	помірний	■	значний	■	високий
---	---------	---	----------	---	---------	---	---------

Джерело: сформовано автором

впливу кіберзагроз та забезпечення захисту інформаційної безпеки превентивними мірами є застарілою, оскільки ціллю є виявлення атаки або її наслідків як можна раніше. У таких умовах, коли мінімізуючи збиток від неї та її тривалість, а також швидко і з мінімальними втратами відновлюватися після атак. Згідно з [8], у контексті безпеки кіберстійкість означає здатність підприємства підтримувати свої основні функції і цілісність за впливу потенційних атак із загрозою її інформаційної безпеки. При цьому кіберстійка компанія розглядається як компанія, що здатна запобігати, виявляти, стримувати атаки і відновлюватися після них, мінімізуючи свою схильність атаці та її впливу на бізнес, тобто протистояти незліченній кількості загроз даних, додатків та IT-інфраструктури, але особливо загроз пристроїв, де знаходяться найцінніші інформаційні активи підприємства, тому що їх поразка означає порушення недоторканності підприємства і співробітників.

Сучасні цифрові платформи, які у своїй діяльності використовують підприємства, не мають достатнього рівня кіберстійкості через високу структурну та функціональну складність, тому телекомунікаційним підприємствам, що впроваджують новітні технології, необхідно створювати «імунну систему» підприємства за допомогою програмного забезпечення з використанням штучного інтелекту та нейронних мереж, оскільки саме вони мають здатність до самонавчання, працювати швидше людини, постійно розвиватися та спроможні швидко вирішувати виникаючі завдання, підключаючись до хмарних технологій, які надають необхідні ресурси.

Для того щоб «імунна система» телекомунікаційного підприємства була цілісною, передусім необхідно, щоб його керівні органи дотримувалися певних принципів через інтеграцію кіберстійкості до бізнес-стратегії з метою уможливлення інноваційного, надійного та збалансованого зростання. Тож першим принципом є відповідальність керівних органів за кіберстійкість із можливістю делегування первинної наглядової діяльності за кіберризиками та кіберстійкістю підрозділу з кібербезпеки, співробітники якого

мають достатні повноваження, регулярний доступ до керівництва, володіють предметом, досвідом та ресурсами для виконання таких обов'язків. Керівні органи підприємства регулярно інформуються про останні загрози та тенденції через консультації незалежних експертів.

Не менш важливим питанням у дослідженні інформаційної безпеки, стійкості та загроз є можливість оцінки збитків телекомунікаційного підприємства від кіберінциденту, оскільки від коректної та захищеної роботи залежить не тільки воно само, а й усі його споживачі. Загалом можливий збиток можна поділити на фінансовий та майновий, а витрати, пов'язані зі збитком, – на прямі та непрямі (табл. 5).

Пропонована матриця оцінки збитків телекомунікаційного підприємства від кіберінциденту з розподілом на фінансовий та майновий дасть змогу з'ясувати ступінь пошкодження матеріальних та нематеріальних активів як самого підприємства, так і споживачів його послуг. Для мінімізації або усунення кіберризиків існує три основних напрями: технологічні рішення безпеки, просвітницька робота у сфері протидії та профілактики кіберзлочинів, а також кіберстрахування, яке дає змогу не тільки передати частину ризику на страхування, а й забезпечити покриття можливих збитків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Спираючись на проведені дослідження, інформаційну безпеку підприємства слід розглядати як проблему управління не тільки інформаційними ризиками, пов'язаними з інформаційними технологіями, а й як проблему управління корпоративними ризиками для захисту власних активів найбільш ефективними засобами на основі застосування адаптивного, комплексного та сумісного підходу, що також підтверджується аналітичними даними. Автором представлено процесний підхід до визначення засобів захисту активів телекомунікаційного підприємства внаслідок виникнення кіберінцидентів, що спирається на визначення вразливих елементів під час діджиталізації підприємства із виявленням загроз та можливих наслідків, які впливають на активи, із виділенням засобів управління/особливостей захисту з метою визначення важелів

Таблиця 5. Матриця оцінки збитків телекомунікаційного підприємства від кіберінциденту

	Прямі витрати ТП	Витрати відповідальності ТП
<b>Фінансовий збиток</b>	1) витрати пов'язані із реагуванням на кіберінцидент (IT-розслідування, повідомлення споживачів про компрометацію ТП); 2) юридична допомога з питань вимог від постраждалих споживачів та судові витрати; 3) витрати з мінімізації репутаційного збитку; 4) втрати прибутку через вплив на рівень продажів послуг, частку ринку, ціни на акції підприємства; 5) витрати на відновлення даних / коректної роботи / інфраструктури / системи управління; 6) витрати на відновлення конфіденційності інтелектуальної власності тощо.	1) покриття втраченої вигоди споживачами; 2) витрати на відновлення функціональності споживачів; 3) витрати пов'язані із правовою допомогою; 4) фінансові збитки та збитки, які понесені від втрати даних; 5) накладені штрафи тощо.
<b>Майновий збиток</b>	1) викрадення активів; 2) виведення обладнання з ладу внаслідок кіберінциденту; 3) знищення або заподіяння шкоди будівлям, спорудам, іншому майну; 4) перерви у діяльності; 5) заподіяна шкода безпеці життя та здоров'ю співробітників тощо.	1) викрадення активів споживачів; 2) виведення обладнання споживачів із ладу внаслідок кіберінциденту; 3) знищення або заподіяння шкоди будівлям, спорудам, іншому майну споживачів; 4) завдання шкоди навколишньому середовищу; 5) заподіяна шкода безпеці життя та здоров'ю споживачів або третіх осіб тощо.

Джерело: сформовано автором

мінімізації глобальних та локальних інформаційних ризиків. Підприємства телекомунікацій повинні постійно контролювати використовувані корпоративні процеси, технології, інструменти та сервіси безпеки і проводити коректувальні дії у міру розвитку та зростання загроз у процесі постійного вдосконалення та збалансованого розвитку, заснованого у тому числі на обережності та адаптації у мінімальні строки з максимальною швидкістю.

Умови підвищеної готовності до постійного впливу кіберзагроз та забезпечення захисту інформаційної безпеки телекомунікаційним підприємствам необхідно встановлювати ступень кіберризиків залежно від каналів джерел кіберзагроз та видів ризику для роз-

роблення й упровадження керівництвом підприємства відповідних дій щодо їх мінімізації. Для оцінки збитків від кіберінциденту автором запропоновано матрицю 2x2, що розподіляє збиток на фінансовий і майновий, а витрати розподіляються на прямі витрати та витрати відповідальності перед третіми особами, що дає змогу встановити ступінь пошкодження матеріальних та нематеріальних активів як самого підприємствами, так і споживачів його послуг.

Перспективою досліджень є визначення основних напрямів мінімізації або усунення глобальних та локальних інформаційних ризиків шляхом застосування світових технологічних рішень, профілактики, передачі частини ризиків на страхування тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Проєкт «Цифрова адженда України – 2020». URL : <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 14.02.2020).
2. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку ; вид. 2-е. Львів : Кальварія, 2017. 164 с.
3. Стратегія кібербезпеки України : Указ Президента України від 15.03.2016 № 96/2016. Дата оновлення: 15.03.2016. URL : <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/96/2016> (дата звернення: 14.02.2020).
4. Allianz Global Corporate & Specialty SE. Allianz Risk Barometer Top Business Risks 2020. URL : <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020.pdf> (дата звернення: 14.02.2020).
5. Demyanchuk M., Maslii N., Stankova V. Cyber-insurance as a tool for minimizing the informational risks of the enterprise in the conditions of global economic development and society informatization. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 5(39). С. 41–51. DOI : 10.5281/zenodo.2570060.
6. Allianz Global Corporate & Specialty SE. Allianz Risk Barometer Top Business Risks 2019. URL : <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2019.pdf> (дата звернення: 14.02.2020).
7. Promyslov V.G., Poletykin A.G. Formal Hierarchical Model of Security of the Upper Level of Instrumentation & Control System of a Nuclear Power Plant. *Proceedings of the 7th IFAC Conference on Manufacturing Modelling, Management, and Control* (MIM'2013, Saint Petersburg). Saint Petersburg: International Federation of Automatic Control (IFAC), 2013. Т. 1. URL : <http://www.ifac-papersonline.net/Detailed/60537.html>. (дата звернення: 14.02.2020).
8. Саммит Panda Security Summit. Кібер-устойчивость: ключ к безопасности компании. URL : <https://www.cloudav.ru> (дата звернення: 14.02.2020).

#### References:

1. HiTech office (2016) Proekt «Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020» [Project "Digital Agenda of Ukraine – 2020"]. Available at: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (accessed 14 February 2020).
2. Kal'variia (2017) Ukraina 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku [Ukraine 2030: The Doctrine of Balanced Development]. L'viv: Kal'variia.
3. *Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro stratehiu kiberbezpeky Ukrainy* [Presidential Decree On Ukraine's Cybersecurity Strategy] № 96/2016 (2016, March 15). Available at: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/96/2016> (accessed 14 February 2020).
4. Allianz Global Corporate & Specialty SE. *Allianz Risk Barometer Top Business Risks 2020*. Available at: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020.pdf> (accessed 14 February 2020).
5. Demyanchuk M., Maslii N., Stankova V. (2018) Cyber-insurance as a tool for minimizing the informational risks of the enterprise in the conditions of global economic development and society informatization. *Economics: time realities*. Odessa. № 5(39). pp. 41–51. DOI: 10.5281/zenodo.2570060.
6. Allianz Global Corporate & Specialty SE. *Allianz Risk Barometer Top Business Risks 2019*. Available at: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2019.pdf> (accessed 14 February 2020).
7. Promyslov V.G., Poletykin A.G. (2013) Formal Hierarchical Model of Security of the Upper Level of Instrumentation & Control System of a Nuclear Power Plant. *Proceedings of the 7th IFAC Conference on Manufacturing Modelling, Management, and Control* (MIM'2013, Saint Petersburg). Saint Petersburg: International Federation of Automatic Control (IFAC). Т. 1. Available at: <http://www.ifac-papersonline.net/Detailed/60537.html>. (accessed 14 February 2020).
8. Panda Security Summit. *Kiber-ustojchivost': kljuch k bezopasnosti kompanii* [Cyber Resilience: Key to Company Security]. Available at: <https://www.cloudav.ru> (accessed 14 February 2020).

E-mail: [ma-demyanchuk@ukr.net](mailto:ma-demyanchuk@ukr.net)

УДК 336.27:69

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.7>

Залунина О.М.

кандидат технических наук,  
доцент кафедры бизнес-администрирования,  
маркетинга и туризма,  
Кременчугский национальный университет  
имени Михаила Остроградского

## ОРГАНИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОЛЯ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

*В статье рассмотрены информационные аспекты функционирования туристической инфраструктуры. Отмечено, что строительство туристических объектов связано с наличием таких тенденций: во-первых, интенсивное развитие средств телекоммуникации и связи, эффективное управление информационными потоками стимулируют интерес населения к туризму (прежде всего к международному); во-вторых, выросший общекультурный уровень и доходы населения позволяют рассматривать туризм как способ отдыха и расширения кругозора; в-третьих, развитие международных отношений и транспортных связей позволяет снизить барьеры для осуществления туристического бизнеса; в-четвертых, развитие соответствующей инфраструктуры и индустрии гостеприимства позволило снизить вероятность риска для туристов. Предложено структурировать информационное поле строительства туристической инфраструктуры по данным о потенциальных возможностях строительной индустрии, данным о программах строительства туристических объектов и данным о временных и бюджетных ограничениях.*

*Ключевые слова:* туризм, туристическая инфраструктура, строительство, информационное поле, управление.

## ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОЛЯ У СФЕРІ ПОБУДОВИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Залунина О.М.

*У статті розглянуто інформаційні аспекти функціонування туристичної інфраструктури. Відзначено, що будівництво туристичних об'єктів пов'язано з наявністю таких тенденцій: по-перше, інтенсивний розвиток засобів телекомунікації та зв'язку, ефективне управління інформаційними потоками стимулюють інтерес населення до туризму (насамперед, до міжнародного); по-друге, загальнокультурний рівень і доходи населення дають змогу розглядати туризм як спосіб відпочинку і розширення кругозору; по-третє, розвиток міжнародних відносин і транспортних зв'язків дає змогу знизити бар'єри для здійснення туристичного бізнесу; по-четверте, розвиток відповідної інфраструктури та індустрії гостинності дав змогу знизити ймовірність ризику для туристів. Запропоновано структурувати інформаційне поле будівництва туристичної інфраструктури згідно з даними про потенційні можливості будівельної індустрії, даними за програмами будівництва туристичних об'єктів і даними щодо тимчасових і бюджетних обмежень.*

*Ключові слова:* туризм, туристична інфраструктура, будівництво, інформаційне поле, управління.

## ORGANIZATION OF THE INFORMATION FIELD STRUCTURE IN THE FIELD OF CONSTRUCTION OF TOURIST INFRASTRUCTURE

Zalunyna Olha

*The article considers the informational aspects of the functioning of the tourist infrastructure. It was noted that the construction of tourist facilities is associated with the presence of the following trends: firstly, the intensive development of telecommunications and communications, effective management of information flows stimulate the interest of the population in tourism (primarily in international tourism; secondly, the increased general cultural level and incomes of the population allow us to consider tourism as a way to relax and broaden our horizons; thirdly, the development of international relations and transport links can reduce barriers to tourism fourthly, the development of an appropriate infrastructure and hospitality industry has made it possible to reduce the risk for tourists. The aim of the work is to systematize the structure of the information field in the context of the construction of tourism infrastructure. To achieve this goal it is necessary to solve the following tasks: perform an analytical review of the aspects that form the information space for the construction of tourist infrastructure; identify levels of information support for the construction of tourism infrastructure; classify the features of the tourism business; group the influence of factors determining the volume of tourist demand. The main principles and requirements that determine the purpose of tourism services, consumer-oriented, as well as the capabilities of the enterprise – should be consistent with the requirements of the market. Tourism infrastructure is closely linked to the market. Consumer tourism services information is studied as a whole through the use of three approaches: through the analysis*

*of secondary information; by studying the motivation and behavior of consumers; by analyzing products (services). The information accompanying the functioning of the tourism business and, accordingly, the tourism infrastructure is characterized by particularities of the tourism business. Such information features include: the integrated use of various types of recreational resources; dependence of the volume of services on the scale of territories; the continuity of the production and consumption of tourism services.*

*Keywords: tourism, tourism infrastructure, construction, information field, management.*

**Постановка проблеми.** Туристическа інфраструктура характеризується великим об'ємом інформації, а розвиток туристических послуг пов'язано з наявністю таких тенденцій:

*во-первых*, інтенсивне розвиток засвідків телекомунікації і зв'язі, ефективне управління інформаційними потоками стимулюють інтерес населення до туризму (прежде всего до міжнародному);

*во-вторых*, зрілий загальнокультурний рівень і доходи населення дозволяють розглядати туризм як спосіб відпочинку і розширення кругозору;

*в-третьих*, розвиток міжнародних відносин і транспортних зв'язей дозволяє знизити бар'єри для здійснення туристического бізнесу;

*в-четвертых*, розвиток відповідної інфраструктури і індустрії гостеприймства дозволило знизити ймовірність ризику для туристів.

Поэтому актуальним становится проблема систематизации и структуризации большого объема информации, которая характеризует и сопутствует строительству туристической инфраструктуры.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ведущими учеными были исследованы и применены несколько научно-методических подходов к рассмотрению развития туристической инфраструктуры [1]. Так, В.Ф. Архипова [2], М.В. Виноградова и П.И. Солдатов [3] изучали развитие туристической инфраструктуры с позиции управления и организации. Б.О. Лазарева, А.Д. Чудновский, Н.Л. Перекрестова, Г.А. Брагин, В.И. Акимова и др. рассматривают туристическую инфраструктуру с позиции транспортно-логистического обеспечения туризма. Территориальная организация туристической инфраструктуры представлена в работах М.П. Комарова, А.С. Левизова, И.Г. Лимонина, Л.П. Таран и С.И. Яковлевой [4]. Несмотря на значительный вклад ученых, остаются мало изученными структурные составляющие развития туристической инфраструктуры и его информационное обеспечение.

**Постановка задания.** Целью работы является систематизация структуры информационного поля в контексте строительства туристической инфраструктуры. Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выполнить аналитический обзор аспектов, которые формируют информационное пространство строительства туристической инфраструктуры;
- выявить уровни информационной поддержки строительства туристической инфраструктуры;
- классифицировать особенности туристического бизнеса;
- сгруппировать влияние факторов, определяющих объем туристического спроса.

**Изложение основного материала исследования.** В современном мире любой процесс и объект сопровождаются большим количеством информации. Рассматривая строительство туристической инфраструктуры, стоит отметить, что весь спектр информации, которая

сопутствует строительству, нуждается в систематизации и структуре информационного поля.

Проблемы рынка туристических услуг на территории Украины связаны в первую очередь с неразвитой инфраструктурой. Имея в своем арсенале такой ресурс, как богатое культурно-историческое наследие, социально-экономическая система пока не в состоянии обеспечить достаточными материальными активами сферу туристических услуг.

Деятельность строительных предприятий, задействованных в процессе строительства туристической инфраструктуры, характеризуется тесными экономическими, техническими и технологическими связями и функциональным единством в получении конечного результата. Эти взаимосвязи формируют определенную структуру информации, которую необходимо систематизировать по уровням. С одной стороны, информация должна быть всеобъемлющей, т. к. достаточно массивный диапазон. С другой стороны, информация должна учитывать специфику процесса строительства и туристической инфраструктуры. Поэтому логично предположить, что структура информации, содержащая все эти компоненты, должна быть структурирована по следующим уровням (рис. 1).

Туристический бизнес – это единственная экономико-технологическая система разработки и реализации различных туристических продуктов и услуг. Автором классифицированы основные особенности туристического бизнеса для выявления характеристик информационного поля (рис. 2).

Рынок туристических услуг имеет определенный экономический смысл. Результат всей деятельности инфраструктуры сводится к туристическому продукту, на который влияет огромное количество факторов. В табл. 1 представлены факторы, которые определяют объем туристического спроса.

Главные принципы и требования, определяющие назначение туристических услуг, ориентированных на потребителя, а также возможности предприятия, должны согласовываться в соответствии с требованиями рынка. Туристическая инфраструктура тесно связана с рынком.

Информация потребительских туристических услуг изучаются в целом на основе использования трех подходов:

- с помощью анализа вторичной информации;
- путем исследования мотивации и поведения потребителей;
- путем анализа выпускаемой продукции (услуг).

При проведении исследований, если не представляется возможным получить надежную и количественную информацию на основе любого из выше рассмотренных подходов, нужно использовать параллельно все три подхода. Таким образом, будут представлены средневзвешенные оценки, полученные разными путями из различных источников. То есть возможно

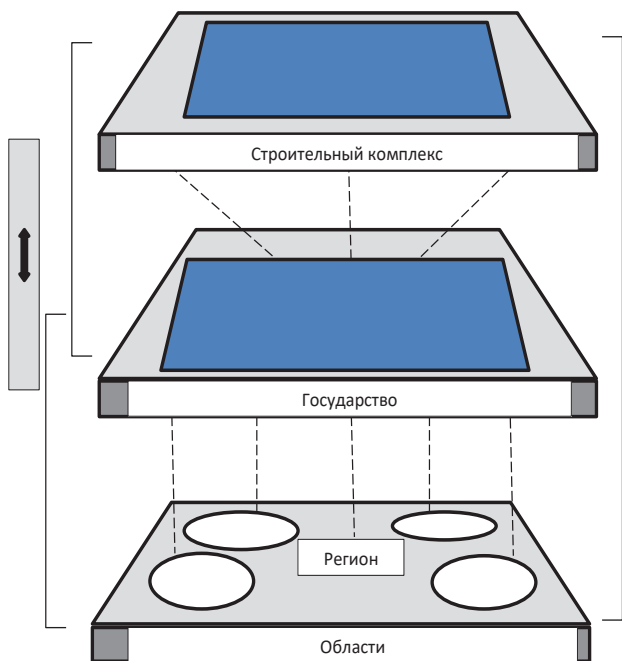


Рис. 1. Уровни структуры информационного поля строительства туристической инфраструктуры

определить информационный индикатор, учитывающий средний коэффициент вторичной информации ( $\bar{x}$ ) и средний коэффициент предоставления услуг ( $\bar{y}$ ).

$$\left. \begin{aligned} \bar{x} &= \frac{\sum x_i \times f_i}{\sum f_i} \\ \bar{y} &= \frac{\sum y_i \times f_i}{\sum f_i} \end{aligned} \right\}, \tag{1}$$

где  $x_i$  – вторичная информация;  $f_i$  – количество источников информации;  $y_i$  – вид туристической услуги.

Соотношение среднего коэффициента вторичной информации и среднего коэффициента предоставления услуг можно назвать информационным индикатором и записать следующим образом:

$$Инфо. = \frac{\bar{x}}{\bar{y}} \tag{2}$$

Привести информацию к сопоставимому виду целесообразно через стандартизацию данных.

Сущность, качественное своеобразие строительной системы можно рассматривать с различных точек зрения [5]:

1. С технологической точки зрения строительная система существует объективно при любой форме управления.

2. С точки зрения управления строительная система существует как организация процессов регулирования строительной деятельности, которая осуществляется на уровне регионов.

Строительная система характеризуется тем, что внутренние связи между составляющими ее элементами

Особенности туристического бизнеса	1.	<b>Неосвязаемость.</b> Туристические услуги не являются материальными, так как относятся к социально-культурным и определяются деятельностью исполнителя услуг.
	2.	<b>Комплексное использование</b> различных видов рекреационных ресурсов одновременно.
	3.	<b>Зависимость</b> объема услуг от масштаба территорий и от обслуживающего персонала.
	4.	<b>Неразрывность производства и потребления.</b> Так как услуга является результатом постоянного взаимодействия производителя и клиента, то процесс предоставления туристической услуги (производство) происходит одновременно с потреблением.
	5.	<b>Зависимость</b> учреждений туристических комплексов от рекреационных местностей.
	6.	<b>Невозможность хранения туристической услуги.</b> Жизненный цикл туристической услуги требует тщательного изучения рынка, соответствия спроса и предложения.

Рис. 2. Особенности туристического бизнеса

Таблиця 1. Фактори, определяющие объем туристического спроса

№	Факторы, определяющие объем туристического спроса	Пояснение	Влияние «+» позитивное; «-» негативное
1.	демографические ограничения	Объем туристического спроса определяет численность населения. Для того чтобы спланировать потребление туристами предложенных благ и услуг, кроме общей численности людей, нужно учитывать их состав. Динамика численности населения определяется непосредственно соотношением рождаемости и смертности.	«-» негативный
2.	временное ограничение	Использование рекреационных благ и услуг происходит только в пределах свободного времени. Главной предпосылкой для увеличения использования туристических услуг является увеличение количества времени, которое человек может потратить на удовлетворение туристических потребностей.	«-» негативный
3.	бюджетное ограничение	Бюджетное ограничение определяет выбор тех вариантов товаров и услуг, которые турист может позволить себе приобрести по своему бюджету. Объемы спроса на туристические услуги соответствуют их альтернативной стоимости и платежеспособности потенциальных клиентов.	«-» негативный

значительно устойчивее связей с внешней средой, то есть сама система при взаимодействии с внешней средой выступает как единое целое. Система как целостное понятие характеризуется такими категориями, как часть и целое, необходимость и достаточность, форма и содержание. Эти категории помогают раскрыть основную сущность подхода к строительству как целостной системе. Крупные строительные системы являются сложноорганизованными, и как сложноорганизованное целое эти системы не могут быть сведены к сумме составляющих их частей. Объединение разнообразных элементов в границах целостной системы имеет количественную и качественную стороны, представляя собой единство многообразного. Следовательно, все элементы системы объединены достижением единой народнохозяйственной или локальной цели.

Строительная система, представляющая собой единое целое, очевидно, должна характеризоваться организационным и экономическим признаком.

*Организационный признак* заключается в том, что строительная система представляет собой определенный уровень в иерархии управления, имеет хозяйственную самостоятельность и единый руководящий центр.

*Экономический признак* проявляется в единстве экономической деятельности в достижении единых (увязанных) экономических показателей для всех составляющих систему элементов.

При этом необходимым и важным признаком целостности строительной системы является единство ресурсного обеспечения. Под ресурсным единством понимается обеспечение строительства ресурсами в таком ассортименте и количестве, которые необходимы и потребляются в процессе выпуска готовой строительной продукции, то есть предметы труда, труд, услуги.

Подход к строительству как к целостной системе предусматривает решение проблем проектирования, формирования и развития организаций строительства.

Анализируя спектр составляющих строительной системы (рис. 3), следует логичное предположение, что каждый элемент составляет часть от общего. В таком случае возможно определить: коэффициент влияния (КВ); коэффициент масштаба деятельности (КМ); коэффициент иерархичности (КИ) каждого элемента.

Эти показатели позволят охарактеризовать связи строительной системы. Формализовано данное пред-

положение можно записать в виде следующих коэффициентов:

$$КВ = \frac{Д1}{ОО} \tag{3}$$

$$КМ = \frac{Д2}{ОО} \tag{4}$$

$$КИ = \frac{Д3}{ОО}, \tag{5}$$

где ОО – общий объем; Д – доля участия.

Строительство туристической инфраструктуры предусматривает его рассмотрение в качестве целостной системы, состоящей из макро- и микроуровней. Соответственно, такой системе присущи признаки макро- и микроуровня.

Рассмотрение строительства с такой позиции позволяет решать следующие вопросы:

1. Разрабатывать и планировать макроструктуру.
2. На основе макроструктуры разрабатывать микроструктуру с производственной подсистемой.
3. На основе производственной подсистемы разрабатывать отдельные звенья и территориальную схему управления строительством.

**Выводы из проведенного исследования.** Информация, сопровождающая строительство туристической инфраструктуры, содержит уровень строительного комплекса, уровень государственного управления и уровень регионального управления.

Информация, сопровождающая функционирование туристического бизнеса и, соответственно, туристической инфраструктуры, характеризуется особенностями туристического бизнеса. К таким информационным особенностям относятся: комплексное использование различных видов рекреационных ресурсов; зависимость объема услуг от масштаба территорий; неразрывность производства и потребления туристических услуг.

Структура информационного поля в сфере строительства туристической инфраструктуры должна содержать:

- данные о потенциальных возможностях строительной индустрии;
- данные о программах строительства туристических объектов;
- данные о временных и бюджетных ограничениях, т. к. они оказывают негативное влияние.

суть	характеристика	количество признаков	КВ	КМ	КИ
система	Объединяет виды деятельности	33	1	1	1
система	Включает производственные процессы и проектирование	31	1	1	1
система	Обеспечивает взаимодействие	30	0,8		
система	Объединяет предприятия и смежные отрасли	29	0,9	0,8	1
процесс	Деятельность в строительной сфере	31	0,7	0,5	0,5
процесс	Процесс производства	27	0,6		0,8
процесс	Представляет собой отдельную самостоятельную отрасль экономики страны, которая предназначена для ввода в действие новых, а также реконструкции, расширения, ремонта и технического перевооружения действующих объектов производственного и непроизводственного назначения.	29	0,9	0,8	0,8
процесс	Предоставление услуг	18	0,5	0,4	0,6
подсистема	Выполнение работ для заказчика	14	0,3	0,4	0,8
процесс	Включает строительство зданий, сооружений, специализированные строительные работы.	15	0,6	0,7	0,7

**Расчет показателя**

КВ = Д1 /ОО

КМ = Д2 /ОО

КИ = Д3 /ОО

**Условные обозначения**

КВ - коэффициент вовлеченности

КМ - коэффициент масштаба деятельности

КИ - коэффициент иерархичности

ОО - общий объем

Рис. 3. Состав строительной системы

**Список использованных источников:**

1. Косманев А.Л. Туристская инфраструктура в региональных исследованиях *Вестник ВГУ. Серия «География. Геоэкология»*. 2012. № 2. С. 5–12.
2. Архипова В.Ф., Левизов А.С. Об инфраструктуре как определяющем факторе развития туризма в регионе *Проблемы развития региональных социально-экономических систем* : материалы междунар. науч. конф. Владимир, 2006. С. 42–44.
3. Виноградова М.В., Солдатов П.И. Инфраструктура туристского комплекса. *Вестник Томского государственного университета*. 2009. С. 264–270.
4. Яковлева С. И. Инфраструктурные системы. *Территориальное развитие и управление*. Тверь : Сивер, 2002. 200 с.
5. Залунина О.М. Строительство как целостная система. *Eurasian scientific congress. Abstracts of the 1st International scientific and practical conference*. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain, 2020. P. 567–571. URL : <http://sci-conf.com.ua>.

**References:**

1. Kosmanev A.L. (2012) Turistskaya infrastruktura v regionalnykh issledovaniyakh [Tourism infrastructure in regional studies]. *Vestnik VGU, seriya: geografiya. Geoekologiya*. vol 2. pp. 5-12.
2. Arhipova V. F., A. S. Levizov A.S. (2006) Ob infrastrukture kak opredelyayuschem faktore razvitiya turizma v regione [On infrastructure as a determining factor in the development of tourism in the region]. *Problemyi razvitiya regionalnykh sotsialno-ekonomicheskikh sistem: materialyi mezhdunar. nauch. Konf.* pp. 42-44.
3. Vinogradova M. V., Soldatov P.I. (2009) Infrastruktura turistskogo kompleksa [The infrastructure of the tourist complex]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. Vol 2. pp. 264- 270.
4. Yakovleva S. I. (2002) Infrastrukturnyie sistemyi [Infrastructure Systems]. *Territorialnoe razvitie i upravlenie*. Tver. Siver.200 p.
5. Zalunina O.M. (2020) Stroitelstvo kak tselostnaya sistema [Construction as a holistic system] *Eurasian scientific congress. Abstracts of the 1st International scientific and practical conference*. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain.. pp. 567-571. URL:<http://sci-conf.com.ua>.

E-mail: olvialavina@gmail.com



УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.8>

Косіченко І.І.

аспірант кафедри міжнародного обліку та аудиту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## МЕГАТРЕНДИ СУЧАСНОЇ ЕВОЛЮЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ

У статті розглянуто постійно зростаючий глобальний попит на консалтингові послуги спричинив глибоку диверсифікацію суб'єктної структури консалтингового ринку з наростаючою концентрацією стратегічних ресурсів даної індустрії у структурних підрозділах багатонаціональних підприємств. Комплексний аналіз конкурентних позицій консалтингових компаній є доволі неоднорідним і фрагментарним та включає кілька репрезентативних груп за критеріями щодо вартості акціонерного капіталу фірм, масштабів їх діяльності і спеціалізаційного профілю, структури пропонованих світовим споживачам послуг, типу організаційної і виробничої структур, а також рівня і механізмів державного регулювання консалтингової діяльності. Непохитні авторитет і ділова репутація корпорацій «Великої четвірки», висока престижність працевлаштування в них та недосяжна для інших операторів даної індустрії професійна якість обслуговування бізнес-структур визначають відповідну високу вартість послуг цих компаній, а отже – найбільші обсяги загальної виручки і отриманого прибутку. Стратегічні векторні мегатренди їх подальшого розвитку дедалі більшою мірою пов'язуються з динамічною зміною методик і технологій ведення бізнесу, його інформатизацією і діджиталізацією, нарощуванням масштабів корпоративного інтелектуального капіталу, стрімкою модернізацією і діджиталізацією виробничих і маркетингово-логістичних технологій бізнес-діяльності, поглибленням співпраці консультантів зі своїми клієнтами.

**Ключові слова:** консалтинг, аудит, управління, консалтингові послуги, «Велика четвірка».

## МЕГАТРЕНД СОВРЕМЕННОЙ ЭВОЛЮЦИИ КОНСАЛТИНГОВОГО РЫНКА

Косиченко И.И.

В статье рассмотрены постоянно растущий глобальный спрос на консалтинговые услуги вызвал глубокую диверсификацию субъектной структуры консалтингового рынка с нарастающей концентрацией стратегических ресурсов данной индустрии в структурных подразделениях многонациональных предприятий. Анализ конкурентных позиций консалтинговых компаний довольно неоднородным и фрагментарным и включает несколько репрезентативных групп по критериям по стоимости акционерного капитала фирм, масштабов их деятельности и специализационного профиля, структуры предлагаемых мировым потребителям услуг, типа организационной и производственной структур, а также уровня и механизмов государственного регулирования консалтинговой деятельности. Непреклонны авторитет и деловая репутация корпораций «Большой четверки», высокая престижность трудоустройства в них и недосяжима для других операторов данной индустрии профессиональное качество обслуживания бизнес-структур определяют соответствующую высокую стоимость услуг этих компаний, а следовательно – наибольшие объемы общей выручки и полученной прибыли. Стратегические векторные мегатренды их дальнейшего развития все больше связываются с динамическим изменением методик и технологий ведения бизнеса, его информатизацией и диджитализацией, наращиванием масштабам корпоративного интеллектуального капитала, стремительной модернизацией производственных и маркетингово-логистических технологий бизнес-деятельности, углублением сотрудничества консультантов со своими клиентами.

**Ключевые слова:** консалтинг, аудит, управление, консалтинговые услуги, «Большая четверка».

## MEGATRENDS OF THE MODERN EVOLUTION OF THE CONSULTING MARKET

Kosichenko Irina

The article examines the ever-increasing global demand for consulting services and has led to a deep diversification of the subject structure of the consulting market with the increasing concentration of strategic resources of the industry in the structural units of multinational enterprises. A comprehensive analysis of the competitive positions of consulting companies is rather heterogeneous and fragmentary and includes several representative groups on the criteria of the share capital of firms, the scope of their activity and specialization profile, the structure of services offered to world consumers, the type of organizational and production structures, as well as the level and regulation consulting activities. Thus, the first group of consulting companies is represented by small and medium-sized companies operating in either one country or in some regions, having a small number of employees and specializing in providing a rather narrow range of consulting services in the fields of marketing, operational and financial management, personnel management recruiting. The second group of entities in the global consulting market is represented by the so-called boutique firms, which form sufficiently stable market segments and are concentrated in specific sectors of technology and innovation. The third group of operators of the consult-

*ing market is represented by firms engaged in both consulting and scientific management. The unshakable authority and business reputation of the Big Four corporations, the high prestige of their employment, and the unprecedented professional quality of service to business entities in other industries of the industry determine the corresponding high cost of services of these companies, and therefore – the highest amounts of total revenue and profit. Strategic vector megatrends of their further development are increasingly associated with the dynamic change of business methods and technologies, its informatization and digitization, increasing the scale of corporate intellectual capital, rapid modernization of production and marketing and logistics technologies of business activities, deepening consulting.*

*Keywords: consulting, audit, management, consulting services, Big Four.*

**Постановка проблеми.** Постійно зростаючий глобальний попит на консалтингові послуги спричинив глибоку диверсифікацію суб'єктної структури консалтингового ринку з наростаючою концентрацією стратегічних ресурсів даної індустрії у структурних підрозділах багатонаціональних підприємств. Жорстка й неослабна конкурентна боротьба між консалтинговими компаніями суттєво ускладнює умови їх функціонування, за яких більшість фірм стикаються з колосальними проблемами забезпечення усталених конкурентних позицій на світовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням консалтингових послуг було присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних науковців таких як В. Шапран, А. Дугинець, Д. Лук'яненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук та інші. Проте аналіз конкурентних позицій консалтингових компаній, а також рівень і механізми державного регулювання консалтингової діяльності є недостатньо дослідженими.

**Формулювання цілей статті.** З'ясувати стратегічні векторні мегатренди компаній для подальшого розвитку, що пов'язані з динамічною зміною методик і технологій ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Завдяки докорінним змінам, що відбуваються сьогодні, зазнає організаційно-економічна й управлінсько-регуляторна платформа світової консалтингової індустрії, у якій глобальні консалтингові мережі і сформовані у їх межах ланцюги доданої вартості перетворюються у вагомий фінансово-технологічне ядро транснаціоналізації економічних операцій операторів консалтингового бізнесу та формування їх динамічних конкурентних переваг. Характерно, що за деякими показниками транснаціоналізації глобальні лідери консалтингової індустрії уже сьогодні значно випереджають представників транснаціональної еліти промислового бізнесу. Так, ще у 1999 р. перша десятка найбільших консалтингових фірм світу за межами країн базування своїх материнських компаній отримували 48,9% сукупних доходів, дев'ять з них – понад 39%, а чотири – більше 50% [1, с. 184]. На сьогодні ж ці показники значно вищі і за окремими видами консалтингових й аудиторських послуг стабільно перевищують 60%.

У даному контексті принагідно особливо відзначити, що постійно зростаючий глобальний попит на консалтингові послуги спричинив глибоку диверсифікацію суб'єктної структури консалтингового ринку з наростаючою концентрацією стратегічних ресурсів даної індустрії у структурних підрозділах багатонаціональних підприємств. Їх діяльність базується на впровадженні уніфікованих норм, правил і методичних процедур консалтингової діяльності з системною інтернаціоналізацією усіх структурних підсистем пропускання консалтингових послуг з метою задоволення глобального попиту на даний вид професійного сервісу.

Комплексний аналіз конкурентних позицій консалтингових компаній дає підстави стверджувати, що їх сукупність є доволі неоднорідною і фрагментарною та включає кілька репрезентативних груп за критеріями щодо вартості акціонерного капіталу фірм, масштабу їх діяльності і спеціалізаційного профілю, структури пропонуваного світовим споживачам послуг, типу організаційної і виробничої структур, а також рівня і механізмів державного регулювання консалтингової діяльності. Так, *першу групу* консалтингових компаній репрезентують малі і середні фірми, що працюють або в одній країні, або окремих регіонах, мають незначний за чисельністю штат працівників (до 100 осіб) та спеціалізуються на наданні доволі звуженого спектру консалтингових послуг у сфері маркетингу, операційного та фінансового менеджменту, управління персоналом та рекрутингу.

З огляду на малочисельний штат персоналу, дана група компаній значну увагу приділяє професійному зростанню найбільш цінних спеціалістів, пропонуючи їм привабливі кар'єрні перспективи у ключових сферах своєї спеціалізації. Будучи за своєю природою предметно-орієнтованими фірмами та маючи значний брак матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів, вони обслуговують переважно вузькі сегменти підприємницьких структур малого і середнього бізнесу, причому на короткострокову перспективу і з відсутністю високих гарантій якості консалтингового обслуговування. Крім того, дана група фірм має зазвичай значні труднощі у проведенні маркетингових досліджень ринку, впровадженні інноваційних нововведень і диверсифікації продуктового портфеля, а отже – демонструє високу чутливість до дії екзогенних факторів бізнес-середовища та утримує відносно слабкі конкурентні позиції на ринку. Цілком закономірно, що кількість компаній даної групи – найчисельніша, хоч вони і не справляють будь-якого значного впливу на структурні параметри і тренди розвитку глобального консалтингового ринку.

*Другу групу* суб'єктів світового консалтингового ринку репрезентують такі звані фірми-бутіки, що формують достатньо стійкі ринкові сегменти та сконцентровані у своїй діяльності на конкретні сектори технологій й інновацій. Їх перехід з одного ринкового сегменту до іншого відбувається нечасто і пов'язаний, головним чином, з процесами розділення, злиттів чи поглинань. Дана група компаній свідомо спеціалізуються на одному чи кількох видах консалтингових послуг, уникаючи при цьому конкурентного протистояння з універсальними корпораціями-гігантами. З-поміж таких компаній найвищі конкурентні позиції утримують нині Advisory Board Company і APM (що спеціалізуються у сфері охорони здоров'я і медичного обслуговування), Corporate Executive Board (галузеві-секторальні дослідження ринків), CSC Planmetrics

(енергетичний сектор і комунальне господарство), Cluster Consulting (телекомунікації й інформаційні технології), Marakon Associates і Vertex Partners, Roland Berger & Partners (стратегічне й операційне планування бізнес-діяльності), Mitchell Madison Group і Oliver Wyman (фінансові послуги), PRTM (високі технології), Strategic Decisions Group (ухвалення управлінських рішень) [2, с. 22] та ін.

Третю групу операторів консалтингового ринку представляють фірми, що займаються одночасно і консалтингом, і науковим менеджментом. Це такі компанії як Bain&Co., McKinsey та Boston Consulting Group, що формують групу консалтингових фірм «Великої трійки». Продуктування компаніями даної групи якісно нових управлінських теорій та пропонування споживачам нестандартних рішень і креативних ідей у сфері стратегічного менеджменту цілком справедливо закріпило за ними статус так званих «фабрик наукової думки». Головні особливості компаній «Великої трійки» випливають з обмеження їх професійних послуг лише форматом власне консалтингу, не охоплюючи при цьому питань аудиту й оптимізації системи корпоративного оподаткування. Відносно незначними є і масштаби їх діяльності як за кількістю зайнятих працівників, клієнтів і відкритих офісів, так і ринкового обороту (вартості акціонерного капіталу й активів, загальної виручки, прибутку, грошових пото-

ків, рентабельності інвестиційних капіталовкладень та ін.) (табл. 1).

Однак, найбільший вплив на розвиток і глобальну структуру ринку консалтингових послуг справляють компанії, асоційовані з корпораціями «Великої четвірки» – Deloitte, E&Y, KPMG та PwC, – що репрезентують *четверту групу його операторів*. Вони працюють по усьому світу, мають у своєму портфелі десятки послуг, утримують стійкі конкурентні позиції на ринку, володіють відомим і визнаним глобальним брендом та найбільш кваліфікованим персоналом, а також надають споживачам диверсифіковану лінійку консалтингових послуг найвищої якості за вузькоспеціалізованими й інноваційними напрямками професійної діяльності, цілеспрямовано реалізуючи принцип «супермаркету». Достатньо сказати, що ринкова частка компаній «Великої четвірки» становить нині майже 40% (PwC – 11%, Deloitte – 10%, E&Y – 10%, KPMG – 8%) [4]; вони здійснюють аудит 97% публічних компаній Сполучених Штатів Америки і першої сотні найбільших корпорацій Великобританії [5]; обслуговують 96,8% аудитів компаній FTSE 250, 99% компаній FTSE 100 (табл. 2) і 95% компаній зі списку Fortune 500 [6], підтверджуючи, що їхні баланси заслуговують довіри до них з боку інвесторів, клієнтів і працівників.

За своїм спеціалізаційним профілем компанії даної групи надають практично повний спектр консалтин-

Таблиця 1. Головні показники діяльності консалтингових компаній «Великої трійки» у 2017 р.

Компанія	Сукупний дохід, млрд дол. США	Дохід на одного працівника, тис дол. США*	Кількість працівників, тис осіб	Кількість структурних підрозділів	Штаб-квартира
McKinsey & Company	10,0	370,4	27,0	127	Нью-Йорк
Boston Consulting Group	7,5	468,8	16,0	понад 90	Бостон
Bain & Company	4,5	562,5	8,0	59	Бостон

Джерело: власні розрахунки автора за [3]

Таблиця 2. Частка компаній різних груп, що перебувають в обслуговуванні компаній «Великої четвірки», у 2013-2017 рр., %

Група консалтингових компаній	FTSE 100	FTSE 250	Інші компанії Великобританії і головних ринків	Всі головні ринки
<i>«Велика четвірка»</i>				
2013	98,0	96,0	68,1	78,8
2014	98,0	96,8	69,7	79,9
2015	98,0	96,8	71,1	83,2
2016	99,0	96,4	74,8	81,0
2017	99,0	96,8	74,2	80,0
<i>Наступна п'ятірка найбільших консалтингових компаній</i>				
2013	2,0	4,0	23,7	16,0
2014	2,0	3,2	21,4	14,5
2015	2,0	3,2	21,5	11,0
2016	1,0	3,6	18,4	13,3
2017	1,0	3,2	16,0	12,6
<i>Інші консалтингові компанії</i>				
2013	0,0	0,0	8,2	5,2
2014	0,0	0,0	8,9	5,6
2015	0,0	0,0	7,4	5,8
2016	0,0	0,0	6,8	5,7
2017	0,0	0,0	9,8	7,4

Джерело: [5]

гових, аудиторських й управлінських послуг, а також активно займаються науково-дослідною діяльністю, що дає усі підстави кваліфікувати їх як багатофункціональні фірми (хоч первинно саме аудиторські послуги дали їм змогу вийти і закріпитись на світовому ринку ділових і професійних послуг). Водночас, дані компанії репрезентують групу доволі великих ринкових агентів, що здійснюють аудит фінансової звітності міжнародних корпоративних структур, а отже – вони апіорі наділені статусом картелей, здатних визначати цінову кон'юнктуру консалтингових послуг на глобальному ринку.

Більше того, вони можуть вільно отримувати прибуток, не побоюючись негативних наслідків своїх зловживань на кшталт експлуатації податкового законодавства, упередженого консультування клієнтів чи навіть приховування їх фінансових злочинів [5]; а швидкі темпи їх зростання і транснаціоналізації господарських операцій докорінно змінили світовий ландшафт консалтингового бізнесу. Останній набув чітко вираженого формату єдиної загальносвітової індустрії з домінуванням малочисельної групи транснаціональних гігантів, що «виросла» з традиційного заповідника вільного підприємництва, який ще кілька десятиліть назад нагадував «архіпелаг мало пов'язаних між собою локалізованих національних ринків з атомістичною структурою» [1, с. 187].

Непохитні авторитет і ділова репутація корпорацій «Великої четвірки», висока престижність працевлаштування в них та недосяжна для інших операторів даної індустрії професійна якість обслуговування бізнес-структур визначають відповідну високу вартість послуг цих компаній, а отже – найбільші обсяги загальної виручки і отриманого прибутку. Незважаючи на значне завищення «Великою четвіркою» вартості своїх послуг порівняно зі своїми найближчими конкурентами, підприємницькі структури практично усіх країн світу мають значну потребу у їх послугах насамперед у цілях виходу на міжнародні фінансові ринки та світові майданчики з розміщення IPO, залучення іноземного інвестування і кредитних ресурсів, а також підвищення корпоративного іміджу і бренду в очах акціонерів і стейкхолдерів. Це яскраво демонструють дані табл. 3, які відбивають рейтинг компаній «Великої четвірки» за кількістю компаній, що підтвердили у них свою фінансову звітність з метою виходу на світові майданчики IPO. Вони показують, що компанії даної групи утримують лідерські позиції щодо контролю над глобальним ринком IPO з часткою на рівні 78% (у 2017 р. – 65%). Зокрема, PwC тільки у Сполучених Штатах Америки підтвердила у 2018 р. фінансову звітність 54 бізнес-структур, котрі через IPO залу-

чили капіталу на загальну суму 20,1 млрд дол. США, E&Y – 45 фірмам (15,3 млрд), Deloitte – 28 компаніям (5,9 млрд), а KPMG – 26 підприємницьким структурам (4,1 млрд відповідно).

Як показують дані, подані, сукупний дохід компаній «Великої четвірки» у період 2010-2018 рр. збільшився майже в 1,6 разу – з 95,1 до 148,4 млрд дол. США. Їх бенчмаркінг підтверджує, що перше місце за результативністю консалтингової діяльності посідає нині корпорація Deloitte, яка у 2018 р. отримала виручку на загальну суму 43,2 млрд дол. (у тому числі від аудиторських послуг – 15,1 млрд, консультаційних послуг – 16,5 млрд, послуг у сфері оподаткування – 11,6 млрд). Далі йдуть компанії PwC – 41,4 млрд (17,1 млрд, 13,8 млрд та 10,5 млрд), E&Y – 34,8 млрд (12,6 млрд, 13,2 млрд та 9 млрд) та KPMG – 29 млрд (11,2 млрд, 11,5 млрд та 6,3 млрд відповідно). З цього можна зробити висновок про те, що зростання доходності компаній «Великої четвірки» забезпечується за вказаний період в основному на органічній основі і не є результатом гігантських злиттів і поглинань попередніх періодів, упродовж яких власне й зародилась глобальна еліта і системні інтегратори світового консалтингово-аудиторського бізнесу.

Як бачимо, аудиторські послуги генерують нині значно вищі, порівняно з консалтингом, доходи для фірм, хоч їх консалтингова діяльність характеризується більшою індивідуальністю, креативністю і керованістю з боку самих клієнтів. Однак, на сьогодні світові інвестори дедалі більшою мірою виявляють побоювання щодо фаховості і бізнесової етичності одночасного надання одному і тому ж клієнту і аудиторських, і консалтингових послуг. Йдеться про те, що у такому разі консалтинговим компаніям дуже важко залишатись неупередженими і сповна виконувати усі свої аудиторські обов'язки [7].

Слід також враховувати і той факт, що в останні десятиліття чітко окреслилась спеціалізація кожної з корпорацій «Великої четвірки»: якщо PwC обслуговує нині 76% компаній сектору енергетики, то KPMG спеціалізується переважно на аудиті фінансових установ, частка яких у загальному клієнтському портфелі становить близько 60%. Решта ж великих аудиторських компаній характеризуються значно меншими розмірами секторальної концентрації клієнтської бази і мають у своєму складі велику кількість малих аудиторських фірм [12, с. 36], що функціонують на ринку під власними торговельними марками і проводять аудит на основі власних технологій і методик.

**Висновки.** Резюмуючи вищенаведене, відзначимо, що системність і фундаментальність економічної глобалізації детермінують динамізацію диверсифіка-

Таблиця 3. Кількість компаній США, яким «Велика четвірка» підтвердила фінансову звітність для виходу на IPO, та вартість залученого ними капіталу у 2018 р.

Ранг у 2018 р.	Компанія-аудитор	Кількість компаній, одиниць	Обсяг залученого через IPO капіталу, млн дол. США	Ранг у 2017 р.
1	PwC	54	20113	2
2	E&Y	45	15281	1
3	Deloitte	28	5875	3
4	KPMG	26	4128	4
<b>Усього</b>		<b>153</b>	<b>45397</b>	<b>X</b>

Джерело: [5]

Таблиця 4. Загальна виручка консалтингових компаній «Великої четвірки» у розрізі основних видів професійних послуг, млрд дол. США

Компанія	Аудиторські послуги	Консультаційні послуги	Послуги у сфері оподаткування	Усього
<b>2010</b>				
PwC	13,3	6,2	7,1	<b>26,6</b>
E&Y	10,1	5,5	5,7	<b>21,3</b>
KPMG	9,9	6,6	4,2	<b>20,6</b>
Deloitte	11,7	9,5	5,4	<b>26,6</b>
<b>Усього</b>	<b>45,0</b>	<b>27,8</b>	<b>22,4</b>	<b>95,1</b>
<b>2012</b>				
PwC	14,9	8,7	7,9	<b>31,5</b>
E&Y	10,9	7,1	6,4	<b>24,4</b>
KPMG	10,3	7,9	4,9	<b>23,1</b>
Deloitte	13,0	9,6	8,9	<b>31,5</b>
<b>Усього</b>	<b>49,1</b>	<b>33,3</b>	<b>28,1</b>	<b>110,5</b>
<b>2014</b>				
PwC	13,3	8,9	7,8	<b>30,0</b>
E&Y	11,3	8,9	7,2	<b>27,4</b>
KPMG	10,5	9,1	5,3	<b>24,9</b>
Deloitte	13,1	11,1	10,3	<b>34,5</b>
<b>Усього</b>	<b>48,2</b>	<b>38,0</b>	<b>30,6</b>	<b>116,8</b>
<b>2016</b>				
PwC	15,1	11,4	8,9	<b>35,4</b>
E&Y	11,3	10,6	7,8	<b>29,7</b>
KPMG	10,1	9,7	5,6	<b>25,4</b>
Deloitte	13,7	13,0	10,3	<b>37,0</b>
<b>Усього</b>	<b>50,2</b>	<b>44,7</b>	<b>32,6</b>	<b>127,5</b>
<b>2018</b>				
PwC	17,1	13,8	10,5	<b>41,4</b>
E&Y	12,6	13,2	9,0	<b>34,8</b>
KPMG	11,2	11,5	6,3	<b>29,0</b>
Deloitte	15,1	16,5	11,6	<b>43,2</b>
<b>Усього</b>	<b>56,0</b>	<b>55,0</b>	<b>37,4</b>	<b>148,4</b>

Джерело: [8; 9; 10; 11]

ційних процесів у міжнародному консалтинговому бізнесі. Сучасна багатоаспектна діяльність міжнародних консалтингових компаній охоплює продуктування ними широкого спектру як традиційних, так і новітніх послуг, що зорієнтовані на вирішення найскладніших бізнес-процесів та нарощування конкурентних позицій підприємницьких структур на різних сегментах глобальних ринках. Жорстка й неослабна конкурентна боротьба між консалтинговими компаніями суттєво ускладнює умови їх функціонування, за яких більшість фірм, котрі не належать до групи монополістичних структур та не мають підривних

бізнес-моделей, стикаються з колосальними проблемами забезпечення усталених конкурентних позицій на світовому ринку.

Таким чином, стратегічні векторні мегатренди їх подальшого розвитку дедалі більшою мірою пов'язуються з динамічною зміною методик і технологій ведення бізнесу, його інформатизацією і діджиталізацією, нарощуванням масштабів корпоративного інтелектуального капіталу, стрімкою модернізацією виробничих і маркетингово-логістичних технологій бізнес-діяльності, поглибленням співпраці консультантів зі своїми клієнтами.

#### Список використаних джерел:

1. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет / Ю.Л. Адно и др.: под ред. И.С. Королева. Москва : Юрист, 2003. 604 с.
2. Дугинец А. В. Становление и развитие глобального рынка консалтинговых услуг. *Економічний простір*. 2014. № 85. С. 16–24.
3. Top Consulting Firms in The World. URL: <https://www.mim-essay.com/top-consulting-firms-in-the-world/> (дата звернення: 12.12.2019).
4. Estimated market share of leading consulting firms worldwide in 2016. *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/624204/market-share-of-leading-consulting-firms-worldwide/> (дата звернення: 12.12.2019).
5. Большая четверка: финансовый скандал, о котором все молчат. *Финансовый учет*. 13 июня 2018 г. URL: <https://fin-accounting.ru/financial-news/2018/financial-scandal-calm-down> (дата звернення: 20.12.2019).
6. Прошлое, настоящее и туманное будущее большой четверки аудиторских компаний. URL: <http://big4.com.ua/news/future-of-big-four-audit-firms.html> (дата звернення: 12.12.2019).

7. Rapoport How Did the Big Four Auditors Get \$17 Billion in Revenue Growth? Not From Auditing. *The Wall Street Journal*. April 7, 2018. URL: <https://www.wsj.com/articles/how-did-the-big-four-auditors-get-17-billion-in-revenue-growth-not-from-auditing-1523098800> (дата звернення: 12.11.2019).

8. Aggregated revenue of PwC from 2010 to 2018, by service line (in billion U.S. dollars). *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/189612/aggregated-revenues-of-pwc-by-service-2010/> (дата звернення: 12.12.2019).

9. Combined revenue of EY worldwide from 2009 to 2018, by service line (in billion U.S. dollars). *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/189232/global-revenues-of-ernst-young-by-service-line-2010/> (дата звернення: 12.12.2019).

10. Revenue of KPMG worldwide from 2010 to 2018, by function (in billion U.S. dollars). *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/189452/global-revenues-of-kpmg-by-function/> (дата звернення: 12.12.2019).

11. Revenue of Deloitte worldwide from 2006 to 2018, by service line (in billion U.S. dollars). *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/188987/revenue-of-deloitte-since-2010-by-function/> (дата звернення: 12.12.2019).

12. Шапран В. В плену у «большой четверки». *Международный бизнес*. 2006. № 43 (92). С. 36–41.

#### References:

1. Korolev I.S. (ed.) (2003) *Mirovaya ekonomika: global'nye tendentsii za 100 let* [The world economy: global trends for 100 years]. Moscow: Yurist. (in Russian)

2. Duginen A. V. (2014) Stanovlenie i razvitie global'nogo rynka konsaltingovykh uslug [Formation and development of the global market for consulting services] *Economy simple*. No. 85, pp. 16–24.

3. Top Consulting Firms in The World. URL: <https://www.mim-essay.com/top-consulting-firms-in-the-world/> (accessed 12.12.2019).

4. Estimated market share of leading consulting firms worldwide in 2016. *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/624204/market-share-of-leading-consulting-firms-worldwide/> (accessed 12.12.2019).

5. Bol'shaya chetverka: finansovyy skandal, o kotorom vse molchat [The Big Four: a financial scandal that everyone is silent about]. *Finansovyy uchet* [Financial Accounting]. 13 June 2018. URL: <https://fin-accounting.ru/financial-news/2018/financial-scandal-calm-down> (accessed 20.12.2019).

6. Proshloe, nastoyashchee i tumannoe budushchee bol'shoy chetverki auditorskikh kompaniy. URL: <http://big4.com.ua/news/future-of-big-four-audit-firms.html> (accessed 12.12.2019).

7. Rapoport How Did the Big Four Auditors Get \$17 Billion in Revenue Growth? Not From Auditing. *The Wall Street Journal*. April 7, 2018. URL: <https://www.wsj.com/articles/how-did-the-big-four-auditors-get-17-billion-in-revenue-growth-not-from-auditing-1523098800> (accessed 12.11.2019).

8. Aggregated revenue of PwC from 2010 to 2018, by service line (in billion U.S. dollars). *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/189612/aggregated-revenues-of-pwc-by-service-2010/> (accessed 12.12.2019).

9. Combined revenue of EY worldwide from 2009 to 2018, by service line (in billion U.S. dollars). *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/189232/global-revenues-of-ernst-young-by-service-line-2010/> (accessed 12.12.2019).

10. Revenue of KPMG worldwide from 2010 to 2018, by function (in billion U.S. dollars). *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/189452/global-revenues-of-kpmg-by-function/> (accessed 12.12.2019).

11. Revenue of Deloitte worldwide from 2006 to 2018, by service line (in billion U.S. dollars). *The Statistics Portal*. URL: <https://www.statista.com/statistics/188987/revenue-of-deloitte-since-2010-by-function/> (accessed 12.12.2019).

12. Shapran V. (2006) V plenu u «bol'shoy chetverki» [Captured by the Big Four]. *International Business*. No. 43(92), pp. 36–41.

E-mail: [andavydenko@kneu.edu.ua](mailto:andavydenko@kneu.edu.ua)

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.9>

Лебедева Н.А.

кандидат технических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента,  
Международный гуманитарный университет, г. Одесса

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

*В статье рассмотрены особенности и основные положения методологии этапного развития мультимодальной транспортной сети, а также методика процесса формирования информационной базы данных для поддержки принятия решений при создании инвестиционного проекта развития МТС и/или ее элементов. Для качественного проведения маркетинговых исследований необходимо разрабатывать и внедрять в транспортно-логистических центрах Украины автоматизированные системы мониторинга технического состояния элементов МТС и технологию их работы в режиме реального времени с проведением анализа и синтеза результатов, что позволит более эффективно и своевременно решать перспективные проблемы этапного развития транспортной системы страны. Проводимый маркетологами качественный анализ технического состояния элементов системы в режиме реального времени позволяет реализовать поиск наиболее эффективных мероприятий, влияющих на изменение структуры и мощности исследуемой системы, и, как следствие, влиять на формирование области эффективных альтернатив ее развития. Решение поставленных задач маркетинговых исследований позволит существенно повысить эффективность работы и экономическую привлекательность мультимодальной транспортной сети Украины для перевозок международного транзита.*

**Ключевые слова:** мультимодальная транспортная сеть (МТС), узел (МТУ), коридор (МТК), звено (МТЗ), мониторинг, инвестиционный проект, системная модель, методология, инновации.

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Лебедева Н.А.

*У статті розглянуто особливості та основні положення методології етапного розвитку мультимодальної транспортної мережі, а також методику процесу формування інформаційної бази даних для підтримки прийняття рішень під час створення інвестиційного проєкту розвитку МТМ і/або її елементів. Для якісного проведення маркетингових досліджень необхідно розробляти й упроваджувати в транспортно-логістичних центрах України автоматизовані системи моніторингу технічного стану елементів МТМ і технологію їх роботи в режимі реального часу з проведенням аналізу і синтезу результатів, що дасть змогу більш ефективно і своєчасно вирішувати перспективні проблеми етапного розвитку транспортної системи країни. Проведений маркетологами якісний аналіз технічного стану елементів системи в режимі реального часу дає змогу реалізувати пошук найбільш ефективних заходів, що впливають на зміну структури і потужності досліджуваної системи і, як наслідок, впливати на формування сфери ефективних альтернатив її розвитку. Вирішення поставлених завдань маркетингових досліджень дасть змогу істотно підвищити ефективність роботи й економічну привабливість мультимодальної транспортної мережі України для перевезень міжнародного транзиту.*

**Ключові слова:** мультимодальна транспортна мережа (МТМ), вузол (МТВ), коридор (МТК), ланка (МТЛ), моніторинг, інвестиційний проєкт, системна модель, методологія, інновації.

## MARKETING RESEARCH AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF THE INVESTMENT PROJECT

Lebedeva Nataliia

*The article reviews features and primary provisions of the methodology for stage-wise development of a multimodal transportation system (MTS), and the technique for formation of an information database to support the decision-making process at the stage of generation of an investment project for development of a MTS and/or any of its parts. For high-quality marketing research, it is necessary to develop and implement in the transport and logistics centers of Ukraine automated systems for monitoring the technical condition of MTS elements and the technology of their operation in real time, with analysis and synthesis of results, which will allow more efficient and timely resolution of promising problems of the staged development of transport country systems. The basis of all the actions of experts – marketers, is the question of creating investment projects that ensure the economic attractiveness of the multimodal transport network of Ukraine for export – import carriers. The main goal of experts – marketers, to influence the implementation of these tasks by improving the technical condition of system elements, which in turn should increase the speed of delivery of goods and passengers, improve*

*operational indicators that affect the value of operating costs and, as a consequence, reduce the cost of transportation. For the accelerated development of the MTS of the country and its regions, it is necessary to conduct comprehensive marketing research to identify the main elements of the system on which its effective work primarily depends, assess their technical condition and outline an action plan to eliminate failures and bottlenecks in the operation of the elements and the system as a whole, which will increase the attractiveness of MTS of Ukraine for container transit and significantly reduce the price of transport services. A real-time qualitative analysis of the technical state of the system's elements by marketers allows us to search for the most effective measures that affect the change in the structure and power of the system under study and, as a result, influence the formation of a field of effective alternatives for its development. The solution of the tasks of marketing research will significantly improve the efficiency and economic attractiveness of the multimodal transport network of Ukraine for international transit.*

**Keywords:** multimodal transportation system (MTS), hub (multimodal transportation hub – MTH), corridor (multimodal transportation corridor – MTC), unit (multimodal transportation unit – MTU), monitoring, investment project, system model, methodology, innovations.

**Вступление и постановка проблемы.** Стратегия развития мультимодальной транспортной сети Украины базируется на реализации Закона Украины «О приоритетных направлениях инновационной деятельности в Украине». Этот Закон определяет правовые, экономические и организационные основы формирования целостной системы приоритетных направлений инновационной деятельности и их реализации в Украине. Целью Закона является обеспечение инновационной модели развития экономики путем концентрации ресурсов государства на приоритетных направлениях научно-технического обновления производства, повышения конкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Учитывая выгодное географическое положение, наличие большого количества транспортных узлов на границах страны – морских, речных, сухопутных, – Украина, имея достаточно развитую и мощную транспортную систему, могла бы занять лидирующее положение в освоении рынка транзитных транспортных услуг при условии создания экономической привлекательности транспортных коридоров, проходящих по территории страны, за счет концентрации инновационных ресурсов государства на одном из самых приоритетных инвестиционных проектов – проекте развития МТС страны для реализации транзитных транспортных перевозок по направлениям «Север – Юг», «Запад – Восток».

При этом необходимо создать методологию формирования эффективной инновационной модели развития МТС и методики, позволяющей готовить в режиме реального времени информационную базу для поддержки принятия решений при разработке инвестиционного проекта МТС и/или ее элементов с учетом неопределенности и рисков.

Таким образом, в статье поставлена проблема формирования методологии принятия решений по этапному эффективному развитию МТС Украины, которая позволила бы наметить пути этапного повышения экономической привлекательности МТС для грузоперевозчиков и пассажиров в текущем, среднесрочном и плановом периодах. В такой постановке решение проблемы имеет безусловную актуальность и государственную значимость.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы гармоничного сбалансированного развития мультимодальной транспортной системы находятся под пристальным вниманием зарубежных и отечественных ученых, так как от эффективной работы и развития транспорта зависит экономика стран и кон-

тинентов, что, естественно, явилось побудительным мотивом проведения широкого спектра научных исследований, связанных с проектированием и развитием транспортных коммуникаций всех видов транспорта (железные дороги, автомобильные дороги, морские, речные порты, трубопроводы и т. д.), с одной стороны, и развитием подвижного состава (локомотивы, вагоны, машины, оборудование, флот и т. д.) – с другой. Не затрагивая всего объема научно-исследовательских источников, в настоящей статье автор выделяет публикации, посвященные проблеме развития мультимодальной транспортной системы и связи их с применением методологии маркетинговых исследований как инструмента для системного сбора, обработки, сводки, анализа, синтеза и прогнозирования данных, необходимых для принятия решений по разработке инвестиционного проекта МТС, обслуживающей перспективные сегменты рынка мировых транспортных услуг, особенно связанных с контейнеризацией.

Наибольший интерес для настоящей статьи представляют публикации [1–7], на которые ссылается автор при разработке методик, позволяющих решить рассмотренные проблемы.

Для решения поставленной проблемы этапного развития МТС и/или ее элементов необходимо создавать методики, базирующиеся на детальной декомпозиции элементов МТС по видам транспорта. Такой подход прошел реальную апробацию на железнодорожном транспорте и по аналогии может быть применен на других видах транспорта.

**Постановка задания.** Целью статьи является разработка методики подготовки информационной базы для поддержки принятия решений при формировании эффективной МТС и/или ее элементов.

**Изложение основного материала исследования.** На основе анализа многочисленных научно-исследовательских практических работ в монографии [7] предложено ввести определение «мультимодальная транспортная сеть» (МТС) как элемент Единой транспортной системы страны, которому дано следующее определение: МТС – сложная технико-экономическая система, основными элементами которой является множество возможных мультимодальных транспортных коридоров (МТК). В свою очередь, МТК – сложные технико-экономические системы, основными элементами которых является множество возможных мультимодальных транспортных узлов (МТУ) и звеньев (МТЗ). При этом МТЗ – сложные технико-экономические системы, представленные различными видами транспорта. В свою очередь, МТУ – сложные технико-



экономические системы, обеспечивающие стыковку и взаимодействие МТЗ различных видов транспорта.

Структура МТС и/или ее элементов характеризует пространственное положение узлов, звеньев, коридоров, а параметры этих элементов позволяют оценить мощность исследуемых элементов и системы МТС в целом [7].

В результате научно-практических исследований [7] процесс оптимизации формирования и технико-экономической оценки базируется на декомпозиции системы МТС на элементы с последующим агрегированием результатов в целостную систему. Для качественного анализа технического состояния элементов исследуемой системы необходимо проводить в режиме реального времени мониторинг, позволяющий оценить реальное состояние элементов системы и проследить динамику его изменения под воздействием факторов внешней среды. Выявление «узких мест» в процессе мониторинга прежде всего сопряжено с сопоставительным анализом соответствия технических параметров элементов системы их нормативным значениям, которые обеспечивают безопасную и бесперебойную работу системы.

Для реализации проведения мониторинга необходимо разработать для всех видов транспорта автоматизированную систему, позволяющую в режиме реального времени проводить оценку технического состояния элементов системы и в случаях выявления отклонений назначать множество возможных мероприятий для приведения элементов системы в надежное работоспособное состояние.

Опыт проведения таких исследований накоплен на железнодорожном транспорте [7]. По мнению автора, необходимо разработать аналогичную систему автоматизированного анализа технического состояния элементов МТС для различных видов транспорта. На основании ранее проведенных исследований и изложенных в настоящей работе положений решение проблемы формирования информационной базы для поддержки принятия решений при создании инвестиционного проекта развития МТС и/или ее элементов предлагается осуществлять по схеме, приведенной на рис. 1 в виде системной модели методологии формирования эффективной генеральной схемы реконструкции исследуемой системы МТС

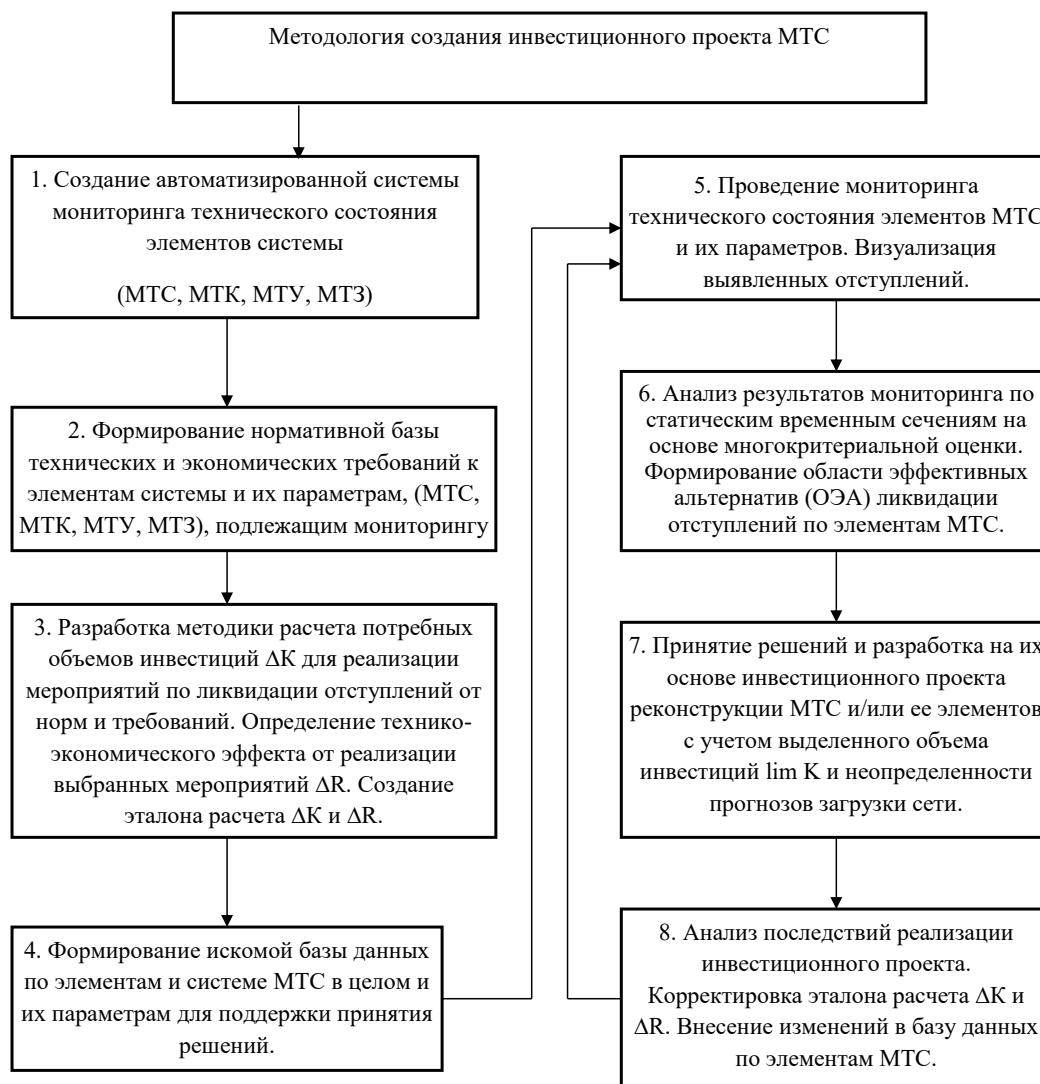


Рис. 1. Системная модель методологии формирования инвестиционного проекта реконструкции МТС и/или ее элементов

и/или ее элементов. В общем случае решение рассматриваемой проблемы следует отнести к разряду многокритериальных, многоэкстремальных задач, для решения которых требуется соответствующий их сложности инструментарий. С учетом изложенного предлагается на начальном этапе решения проблемы развития МТС декомпозиция, позволяющая решить ряд простых, двухкритериальных задач. При этом лицо, принимающее решение, анализирует две группы критериев, приведенных на рис. 1, ресурсов ( $\Delta K$ ) и цели ( $\Delta R$ ). Таким образом, обоснование необходимых объемов инвестиций  $\Delta K$  для реализации предусмотренной законом Украины государственной поддержки проектов развития МТС – задача чрезвычайной сложности. Решение ее возможно на основе применения итерационного процесса по статическим сечениям начиная с первого года планового периода, а затем расчетный процесс проводится в режиме

реального времени с корректировкой базы данных и этапов расчета  $\Delta K$  и  $\Delta R$ .

На рис. 2 приведена блок-схема методики формирования информационной базы для поддержки принятия решения при создании инвестиционного проекта развития МТС и/или ее элементов в виде одного витка итерационного процесса на  $t$  год расчетного периода  $T$ .

Для эффективного применения методики следует проанализировать, какие параметры по МТЗ имеют похожие характеристики и, как следствие, могут проходить мониторинг по идентичной программе. Например, железнодорожные и автодорожные звенья имеют: геометрию трассы, влияющую на технико-экономические показатели; земляное полотно; искусственные сооружения всех типов; у железной дороги, верхнее строение пути (балласт, шпалы, рельсы и т. д.), автомобильная трасса – дорожная одежда (асфальт, бетон, и т. д.). При этом на все сухопутные транспортные звенья

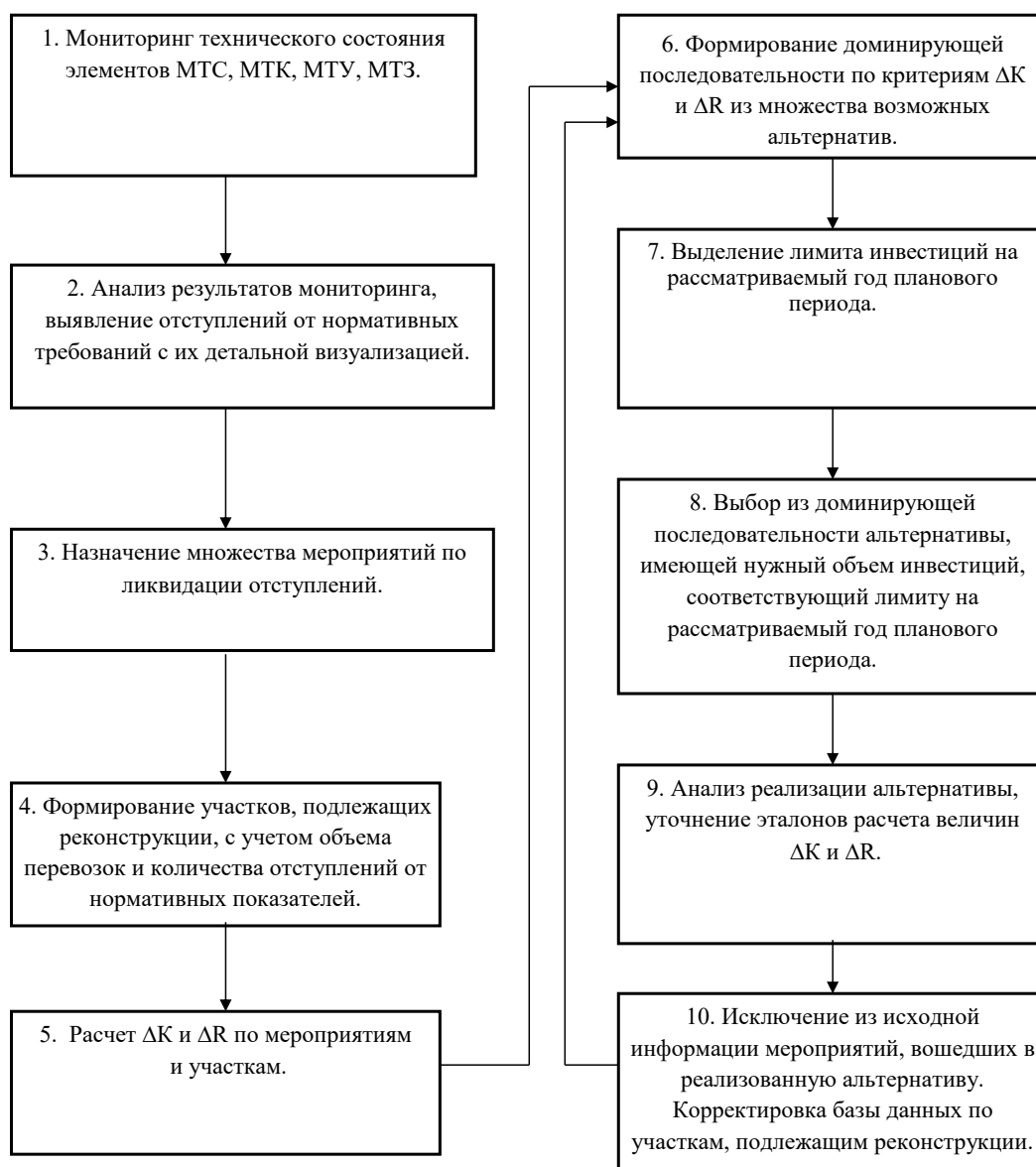


Рис. 2. Блок-схема методики формирования информационной базы для поддержки принятия решений при создании инвестиционного проекта развития МТС и/или ее элементов

есть технические условия и требования, а на первом месте при формировании инвестиционных проектов стоят мероприятия, обеспечивающие безопасность и надежность работы всех элементов МТС.

При формировании эффективных вариантов развития МТЗ в составе МТК и МТС следует по аналогии с линейными объектами (автомобильные дороги, железные дороги, трубопроводы) рассмотреть инфраструктурную композицию узлов (МТУ) с морскими или речными портами и узлов с взаимодействием только сухопутных звеньев. В работе [7] приведены примеры работы с узлами с учетом взаимодействия морского и железнодорожного транспорта. Основными элементами МТУ являются морской торговый порт со всей инфраструктурой, припортовые и сортировочные железнодорожные станции и пути их соединяющие.

Выводы из проведенного исследования. Для ускоренного развития МТС страны и ее регионов необходимо проводить комплексные маркетинговые исследования, позволяющие выявить основные элементы системы, от которых в первую очередь зависит ее эффективная работа, оценить их техническое состояние и наметить план мероприятий по ликвидации отказов и «узких мест» в работе элементов и системы в целом, что приведет к повышению привлекательности МТС Украины для транзита контейнеров и суще-

ственно снизит цену транспортных услуг. Для качественного проведения маркетинговых исследований необходимо разрабатывать и внедрять в транспортно-логистических центрах Украины автоматизированные системы мониторинга технического состояния элементов МТС и технологию их работы в режиме реального времени с проведением анализа и синтеза результатов, что позволит более эффективно и своевременно решать перспективные проблемы этапного развития транспортной системы страны. Решение поставленных задач маркетинговых исследований позволит существенно повысить эффективность работы и экономическую привлекательность мультимодальной транспортной сети Украины для перевозок международного транзита. При проведении маркетинговых исследований необходимо обратить внимание на сбалансированное развитие мощности мультимодальных транспортных узлов, основными элементами которых являются морские торговые порты и железнодорожные подходы к ним. Реализация предлагаемой методологии и методики на практике позволит улучшить процесс формирования области эффективных альтернатив изменения структуры и мощности элементов и системы МТС в целом на стадии разработки концепции инвестиционного проекта с учетом рисков и неопределенности прогнозов перспективных объемов перевозок.

#### Список использованных источников:

1. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 342 с.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг ; 3-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 576 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / под ред. С.Г. Божук. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 464 с.
4. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 800 с.
5. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
6. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер та ін. Київ, 2008. 720 с.
7. Методологические основы проектирования этапного развития облика и мощности мультимодальной транспортной сети : монография / С.М. Гончарук и др. Хабаровск, 2012. 227 с.

#### References:

1. Poltorak, V.A., Taranenko, I.V. and Krasovska, O.Y. (2014), *Marketynhovi doslidzhennia* [Marketing Research], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Bagiev, G.L. and Tarasevich, V.M. (2010), *Marketing* [Marketing], Piter, St.Petersburg, Russia.
3. Kotler, F. (2006), *Marketing menedzhment. Ekspress-kurs* [Marketing management. Express course], Piter, St.Petersburg, Russia.
4. Lamben, Zh.Zh. (2007), *Menedzhment, orientirovannyiy na ryinok. Strategicheskii i operatsionnyiy marketing* [Market oriented management. Strategic and operational marketing], Piter, St.Petersburg, Russia.
5. Porter, M.E. (2005), *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors]. Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia.
6. Kotlier, F., Keller, K.L., Pavlenko, A.F. et al. *Marketynhoviy menedzhment* [Marketing management], Khimdzhest, Kyiv, Ukraine.
7. Goncharuk, S.M. Anisimov, V.A. Lebedeva, N.A. and Nesterova, N.S. (2012), *Metodologicheskie osnovy proektirovaniya etapnogo razvitija oblika i moshhnosti mul'timodal'noj transportnoj seti* [Methodological principles of design development stages appearance and capacity of a multimodal transport network], Habarovsk. Russia.

E-mail: NatalyaLebedeva19@gmail.com

УДК 657.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.10>

Лещук Г.В.

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри обліку і аудиту,  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника

## ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Обґрунтовано необхідність процесів виявлення, реєстрації, накопичення, узагальнення, передачі та використання корисної, зрозумілої, доречної, достовірної й збівної облікової інформації здійснювати з урахуванням інструментарію процесно-структурованого підходу, тобто: розподілу на рівні керівної та керованої підсистем підприємства задля врахування інтересів усіх користувачів облікової інформації; застосування функцій та методів процесно-структурованого менеджменту для сприяння прийняттю ефективних управлінських рішень, виявлення відхилень та налагодження комунікаційних зв'язків у процесі облікового забезпечення. Визначено комунікації як процес обміну на рівні керованої та керівної підсистем підприємства якісною обліковою інформацією, яка повинна становити виокремлені сукупності властивостей бухгалтерської, фінансової чи управлінської інформації, які визначають її здатність задовольняти певні потреби згідно з призначенням і з метою розв'язання конкретних проблем. Запропоновано модель оцінювання якості облікової інформації в контексті імплементації інструментів процесно-структурованого підходу, що дасть змогу підвищити якість формування облікової інформації за рахунок управління, проектування та узгодження процесів облікового забезпечення, а також гарантувати високу якість прийнятих управлінських рішень.*

*Ключові слова:* облікова інформація, якість, оцінювання, користувачі, процесно-структурований менеджмент.

## ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ ПРОЦЕССНО-СТРУКТУРИРОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Лещук Г.В.

*Обоснована необхідність процесів виявлення, реєстрації, накоплення, обобщення, передачі та використання корисної, зрозумілої, доречної, достовірної й сопоставимої учетної інформації здійснювати з урахуванням інструментарію процесно-структурного підходу, тобто: поділу на рівні керівної та керованої підсистем підприємства задля врахування інтересів усіх користувачів учетної інформації; застосування функцій та методів процесно-структурного менеджменту для сприяння прийняттю ефективних управлінських рішень, виявлення відхилень та налагодження комунікаційних зв'язків. Визначено комунікації як процес обміну на рівні керованої та керівної підсистем підприємства якісною учетною інформацією, яка повинна становити виокремлені сукупності властивостей бухгалтерської, фінансової чи управлінської інформації, які визначають її здатність задовольняти певні потреби згідно з призначенням і з метою розв'язання конкретних проблем. Запропоновано модель оцінювання якості учетної інформації в контексті імплементації інструментів процесно-структурного підходу, що дасть змогу підвищити якість формування учетної інформації за рахунок управління, проектування та узгодження процесів, а також забезпечити високу якість прийнятих управлінських рішень.*

*Ключевые слова:* учетная информация, качество, оценка, пользователи, процессно-структурированный менеджмент.

## QUALITY ASSESSMENT OF ACCOUNTING INFORMATION IN THE PROCESS AND STRUCTURED MANAGEMENT SYSTEM

Leshuk Halyna

*The article deals with the arguments concerning the necessity of processes of detection, registration, accumulation, generalization, transfer and use of helpful, clear, relevant, reliable and comparable accounting information to be carried out simultaneously taking into account both the tools of process and structured approach, i.e.: distribution at the level of management and managed subsystems of enterprise aimed to take into account the needs of information interests of all users of accounting information; application of functions and methods of process and structured management, to facilitate passing the effective management decisions, identification of the deviations and establishing of the communication links. It is defined a notion of communication as a process of exchange of qualitative accounting information, which should constitute separate sets of properties of accounting, financial or management information, which determine its ability to satisfy certain needs in accordance with its purpose and in order to solve specific problems. It is established that while evaluating the structure*

*of accounting information value formation both at the level of management and at the level of managed subsystems of the organization, there is an opportunity to analyze the structure of losses of accounting information quality, which accordingly will allow making of certain adjustments with the help of regulation function. The model of quality estimation of accounting information in the context of implementation the tools of process and structured approach is offered, which will allow to improve the quality of accounting information through the management, design and coordination of processes, as well as to ensure the high quality of management decisions. The main advantages of application of the model of estimation of the accounting information quality in the system of process and structured management due to a combination of: criteria of quality of accounting information, qualitative characteristics of financial information, basic directions of use of accounting information, information needs of the managed and managed subsystems and features of accounting subsystems are determined. The quality of enterprise management system as a whole and the quality management of accounting information in particular should systematically and comprehensively increase their efficiency, and thus be focused on the analysis of the processes of the enterprise, establishment of communication processes in process and structured management, systematic control and regulation, detection of deviations, making effective management decisions.*

**Keywords:** *accounting information, quality, estimation, users, process and structured management.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах оцінювання корисності та якості облікової інформації для користувачів доцільно здійснювати шляхом імплементації інструментарію саме якісного та процесного підходів, оскільки отримані результати аналізування якісного рівня фінансової звітності є концептуальною основою для підвищення її ефективності під час прийняття управлінських рішень на всіх етапах функціонування підприємства. Аналізуючи дефініцію «якість облікової інформації» в рамках саме процесно-структурованого менеджменту на підприємстві, необхідно акцентувати увагу на тому, що процесний підхід ґрунтується на двох категоріях: управлінні та процесі, а також виокремленні процесів як об'єктів управління й управління цими об'єктами. Окрім цього, ефективне управління підприємством повинно ґрунтуватися на комплексному та достовірному інформаційному забезпеченні, яке відповідатиме певним якісним характеристикам облікового забезпечення. Отже, вирішення питань оцінювання якості облікової інформації за процесно-структурованим підходом постає актуальним та потребує подальших наукових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження питань облікової інформації здійснено такими науковцями, як: Т.Ф. Плахтій, Т.А. Корнеєва, О.Н. Кузьміна, Е.С. Соколова, О.О. Осадча, О.В. Будько, С.А. Кузнецова, А.А. Кузнецов та ін. При цьому фундаментальні основи щодо дослідження процесно-структурованого менеджменту на рівні організації наведено у працях О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник тощо. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність значних проблемних аспектів щодо трактування сутності якості облікової інформації та абсолютну відсутність єдиного підходу чи методу оцінювання якості облікового забезпечення.

Зокрема, загальновідома проблематика відсутності чіткого трактування дефініції «якість облікової інформації» як у національному законодавстві з бухгалтерського обліку, так і в теоретично-практичних публікаціях зумовлює значні нівелювання даного поняття. При цьому слід відзначити часткове трактування «якісних характеристик фінансової звітності» на рівні національного законодавства у: НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1]; Концептуальній основі фінансової звітності, в якій зазначається, що якісні характеристики визначають корисність інформації, наведеної у фінансових звітах [2]; МСФЗ, де зазначається, що якісні характеристики фінансових звітів є рисами, притаманними звітам, завдяки яким інформа-

ція, викладена у фінансових звітах, стає корисною для користувачів. При цьому дещо дискусійним залишаються питання методів чи критеріїв визначення таких якісних характеристик облікової інформації, а також негативних чи позитивних чинників впливу на процесі облікового забезпечення.

Слід погодитися з думкою Т.Ф. Плахтій щодо відсутності у науково-практичних працях єдиної концепції або єдиного підходу чи методу оцінки якості облікової інформації. Наявні моделі оцінки відрізняються між собою як за змістовними положеннями, покладеними в їх основу, так і за формою реалізації [3, с. 152].

Суттєвим проблемним питанням у визначенні якості облікової інформації, на думку О.В. Будько, є необхідність чіткої ідентифікації якісних характеристик облікової інформації. Відсутність чітко розроблених методик оцінки якості облікової інформації має вплив на якість управлінських рішень користувачів [4, с. 54].

Як зазначає О.С. Соколова, якість облікової інформації має першочергове значення для учасників бізнес-процесу, оскільки саме вона визначає життєздатність майбутніх стратегічних рішень [5, с. 232].

Серед сучасних наукових підходів до трактування сутності дефініції «якість облікової інформації» доцільно виокремити такі:

- сукупність властивостей інформації, які враховують ступінь придатності, можливість та ефективність використання конкретної інформації споживачами з метою розвитку підприємства за оптимальних витрат на формування такої інформації [4, с. 54];

- відповідність цільовим запитам користувачів за показниками: врахування оперативних та стратегічних завдань; розкриття специфіки управління операційною діяльністю та галузевого підпорядкування; читабельності, зрозумілості, однозначного трактування показників;

- відповідність нормам зовнішнього та внутрішнього регулювання: методика розрахунку показників відповідає національним обліковим положенням; формування інформаційних блоків з урахуванням принципів та якісних характеристик, регламентованих НП(С) БО 1; дотримання базових принципів безпосередньо на етапах формування [6, с. 177–178].

Отже, на основі проведеного аналізу змістової наповненості дефініції «якість облікової інформації» доцільно виокремити такі компоненти: корисність, зрозумілість, доречність, достовірність, зіставність, придатність; своєчасність; законність; стабільність облікової інформації. При цьому залишаються акту-

альними питання оцінювання якості облікової інформації саме за процесно-структурованим підходом, оскільки виявлення, реєстрація, накопичення, узагальнення, передача та використання корисної, зрозумілої, доречної, достовірної й зіставної облікової інформації слід розглядати саме як послідовні та взаємозалежні процеси.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад оцінювання якості облікової інформації в системі процесно-структурованого менеджменту та обґрунтування на цій основі відповідної моделі щодо можливого їх співвідношення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процесно-структурований менеджмент поєднує у собі процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи і ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування [7, с. 8]. Отже, абстрагуючи безпосередньо процес менеджменту, який охоплює керуючу та керовану системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації та керівництво на процеси виявлення, реєстрацію, накопичення, узагальнення, передачу та використання корисної, зрозумілої, доречної, достовірної й зіставної облікової інформації, отримуємо можливість виокремлення основних елементів системи процесно-структурованого менеджменту під час оцінювання якості облікової інформації, а саме:

- керівна підсистема підприємства – як основний користувач даних бухгалтерського та податкового обліку і звітності; даних управлінського обліку та звітності (графіки і табличні матеріали про виробництво і реалізацію продукції; плани і бюджети; звіти про їх виконання; виробничі норми і нормативи);

- керована підсистема підприємства – здійснює виявлення, реєстрацію, накопичення, узагальнення, передачу та використання облікової інформації та створює континуум системного облікового забезпечення;

- функції процесно-структурованого менеджменту – як планування, організування, мотивування та контролювання формування якісної облікової інформації, а також функція регулювання як оцінювання користувачами ступеня відповідності її властивостей і показників якості очікуванням та обов'язковим нормам згідно з її призначенням;

- методи процесно-структурованого менеджменту – як методи прямого і непрямого впливу, кількісні й якісні методи, економічні та адміністративні методи, методи матеріального і морального впливу, за комплексного застосування яких можливе підвищення якості облікової інформації на рівні керованої підсистеми підприємства;

- управлінські рішення – як результат аналізування облікової інформації про виробничо-господарську, збуту, фінансову та інші види діяльності з орієнтацією на стратегічні цілі підприємства на рівні керівної підсистеми підприємства;

- комунікації – як процес обміну на рівні керованої та керівної підсистем підприємства якісною обліко-

вою інформацією, яка повинна становити виокремлені сукупності властивостей бухгалтерських, фінансових чи управлінських даних, які визначають її здатність задовольняти певні потреби згідно з призначенням і з метою розв'язання конкретних проблем.

Оскільки якість інформації визначається якістю звітності (квартал, рік) та документуванням процесу господарювання, то, згідно з процесно-структурованим підходом, процеси їх формування у вигляді послідовності операцій дають змогу конкретизувати структуру формування цінності для користувачів (керівної та керованої підсистем організації) такої інформації. При цьому, розуміючи структуру формування цінності як на рівні керівної, так і на рівні керованої підсистем організації, виникає можливість аналізування структури втрат якості облікової інформації.

А також, аналізуючи якість облікової інформації на рівнях керівної та керованої підсистем організації, слід погодитися з думкою С.А. Кузнецової [8, с. 46], що, вивчаючи та конкретизуючи сегмент користувачів облікової інформації, слід провести оцінку потенційних користувачів та їх інформаційні потреби і необхідність постійного перегляду оцінки наявних користувачів облікової інформації. Методологічними та практичними питаннями, які необхідно визначити під час розгляду питань щодо користувачів облікової інформації, є розроблення процедур оцінювання їх самих та їхніх інформаційних потреб, умов прийняття користувачів облікової інформації, порядок моніторингу співпраці з користувачами облікової інформації, встановлення процедури нагляду за дотриманням виконання цього механізму. Отже, доцільно здійснювати аналізування керованої та керівної підсистем організації для визначення їхніх інформаційних потреб щодо формату та якості облікової інформації.

Саме від правильного відображення в обліку процесу господарювання можна одержати якісну зведену інформацію як для керівної, так і для керованої підсистем підприємства. Якість фінансово-економічної інформації в результаті прийняття на її основі управлінських рішень забезпечує отримання прибутку, реалізацію економічно обґрунтованих інвестиційних та інноваційних проєктів підприємства, а також визначення кола зовнішніх контрагентів у вигляді постачальників, замовників, кредиторів та інвесторів. При цьому особливе значення надається повноті, достовірності, законності та прозорості фінансово-економічної та управлінської інформації.

Для реалізації процесно-структурованого підходу до оцінювання якості облікової інформації необхідно: планування та визначення процесів, які потрібні для реалізації в організації, ресурсозабезпечення й управління обліковим забезпеченням; визначення необхідного ступеня документованості і документування процесів облікового забезпечення; здійснення планування процесів облікового забезпечення; наявність критеріїв і методів оцінки здійснення та управління процесами облікового забезпечення; здійснення моніторингу, оцінки та аналізу процесів облікового забезпечення; проведення коригувальних та запобіжних дій за результатами аналізу процесів облікового забезпечення. Концепція процесного підходу до оцінювання якості облікової інформації являє собою управління як безперервну серію взаємопов'язаних дій або функцій обліко-

вого забезпечення. Згідно зі стандартами, необхідною умовою результативного функціонування організації є визначення і керування численними взаємозалежними та взаємодіючими процесами облікового забезпечення.

На основі вищенаведеного запропоновано модель оцінювання якості облікової інформації в контексті імплементації інструментів процесно-структурованого

підходу, що дасть змогу підвищити якість формування облікової інформації за рахунок управління, проектування та узгодження процесів облікового забезпечення, а також гарантувати високу якість прийнятих управлінських рішень (рис. 1).

Основними перевагами застосування моделі оцінювання якості облікової інформації в системі



Рис. 1. Модель оцінювання якості облікової інформації в системі процесно-структурованого менеджменту

процесно-структурованого менеджменту є: раціональна організація роботи облікового апарату, тобто керованої підсистеми підприємства; вдосконалення документообігу й облікової документації на рівні керівної та керованої підсистем підприємства; система інформаційного забезпечення на рівні керівної та керованої підсистем підприємства; ефективне використання робочого часу керівної та керованої підсистем підприємства; забезпечення узгодженої та своєчасної роботи на всіх етапах облікового процесу та на всіх рівнях керівної та керованої підсистем підприємства; зменшення нагромадження методів ведення обліку на окремих ділянках на рівні керованої підсистеми підприємства.

Особливу увагу слід акцентувати під час оцінювання якості облікової інформації на виявленні та врахуванні відхилень, тобто встановленні їх абсолютного та відносного розмірів, повторюваності та контролюваності, позитивності чи негативності відхилень, що може бути забезпечено за допомогою функцій процесно-структурованого менеджменту – контролювання та регулювання.

Окрім цього, застосування моделі оцінювання якості облікової інформації за процесно-структурованим підходом дає змогу:

1. Виокремлення функцій менеджменту планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, що дає змогу оцінювати якість обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-структурами на основі визначення якості його споживчих властивостей.

2. Створення методів менеджменту як потенційних способів та прийомів впливу керівної системи на керовану в процесі облікового забезпечення. Методи менеджменту роблять спрямовальний, організаційний, регламентний, розпорядчий вплив, що, відповідно, сприятиме визначенню якості окремих складових елементів бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, якості етапів їх ведення, якості всієї системи облікового забезпечення. Трансформування методів

менеджменту в управлінські рішення шляхом вибору найкращих альтернатив.

3. На основі якісної облікової інформації формування управлінських рішень та відповідних механізмів керівництва, що сприятиме забезпеченню впливу керівної системи на керовану в процесі облікового забезпечення.

Загалом якісна облікова інформація та фінансова звітність забезпечить повноту інформації, виконання вимоги нейтральності, за якої інформація буде неупередженою, обґрунтовану оцінку елементів фінансової звітності для прийняття стратегічних рішень, наявність інформації про конкурентну позицію підприємства, якість продукції, яка впливає на фінансовий стан підприємства, тощо [4, с. 54].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, оцінювання якості облікової інформації в системі процесно-структурованого менеджменту створює необхідні передумови для формування континууму облікового забезпечення та прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень щодо використання та розподілу ресурсів підприємства, вартості підприємства, її розподілу та перерозподілу тощо. Імплементация інструментів процесно-структурованого менеджменту під час оцінювання якості облікової інформації загалом повинна сприяти послідовному: плануванню процесів облікового забезпечення та виробничо-господарської діяльності; організуванню процесів облікового забезпечення та виробничо-господарської діяльності; мотивуванню працівників, які здійснюють облікове забезпечення щодо якісних критеріїв; контролюванню процесів облікового забезпечення та виробничо-господарської діяльності; регулюванню процесів облікового забезпечення та виробничо-господарської діяльності.

Отже, системи управління якістю підприємства загалом та управління якістю облікової інформації зокрема повинні системно та комплексно вдосконалюватися, а отже, бути орієнтовані на аналіз облікового забезпечення та виробничо-господарської діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 07.02.2020).
2. Міжнародні стандарти фінансової звітності. Концептуальна основа фінансової звітності. URL : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009/page](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_009/page) (дата звернення: 07.02.2020).
3. Плахтій Т.Ф. Аналіз моделей оцінки якості облікової інформації. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4–2. С. 146–152. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_4-2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-2_31).
4. Будько О.В. Методи оцінки якості облікової інформації. *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 54–57. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2014\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_3_14) (дата звернення: 07.02.2020).
5. Соколова Е.С. Методы оценки качества учётной информации. *Экономические науки*. 2009. № 5(54). С. 293–299.
6. Осадча О.О. Якість облікової інформації: критерії та показники оцінки. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2016. Вип. 2. С. 175–183. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuyvgr\\_ekon\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuyvgr_ekon_2016_2_21) (дата звернення: 07.02.2020).
7. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2(3). С. 7–16.
8. Кузнецова С.А. Якість управлінського контролю та облікової інформації: взаємодія та механізми забезпечення. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 42–49. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao\\_2016\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2016_1_6) (дата звернення: 07.02.2020).



## References:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2013). "National Accounting Standard 1 "General Financial Reporting Requirements", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/> (accessed 07 February 2020).
2. International Financial Reporting Standards. Financial reporting framework, [Online]. Retrieved from: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009/page](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_009/page) (accessed 07 February 2020).
3. Plaxtj T. F. (2017). Analiz modelej ocinky yakosti oblikovoyi informaciyi [Analysis of models of assessment of the quality of accounting information]. *Biznes-navigator*, 4-2, 146-152. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_4-2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-2_31) (accessed 07 February 2020).
4. Bud'ko O. V. (2014). Metody ocinky yakosti oblikovoyi informaciyi [Methods for assessing the quality of accounting information]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 54-57. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2014\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_3_14) (accessed 07 February 2020).
5. Sokolova E.S. (2009). Metodu ocenky kachestva uchëtnoj ynfomacyy [Methods for assessing the quality of accounting information]. *Экономические науки*, 5 (54), 293–299. [in Ukrainian]
6. Osadcha O. O. (2016). Yakist oblikovoyi informaciyi: kryteriyi ta pokaznyky ocinky [Quality of accounting information: criteria and indicators of evaluation]. *Visnyk Nacionalnogo universytetu vodnogo gospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*, 2. 175-183. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr\\_ekon\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2016_2_21) (accessed 07 February 2020).
7. Kuzmin O.Ye. (2012). Koncepciya ta evolyuciya procesno-strukturovanogo menedzhmentu [Concept and evolution of process-structured management]. *Ekonomika: realiyi chasu*, 2(3), 7-16. [in Ukrainian]
8. Kuzneczova S. A. (2016). Yakist upravlinskogo kontrolyu ta oblikovoyi informaciyi: vzayemodiya ta mexanizmy zabezpechennya [Quality of management control and accounting information: interaction and mechanisms of providing]. *Akademichnyj oglyad*, 1, 42–49. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao\\_2016\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2016_1_6) (accessed 07 February 2020).

E-mail: [galynaleshuk@gmail.com](mailto:galynaleshuk@gmail.com)

УДК 336.113.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.11>

**Мельник В.М.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Саватсьєва О.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

## ЭФЕКТ СИНЕРГИИ В СИСТЕМЕ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТА СОЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИЙ ДЕРЖАВИ В ЧАСТИНИ БЮДЖЕТОУТВОРЕНИЯ

*В статті досліджений процесу виникнення ефектів синергії в системі реалізації економічної та соціальної функцій держави в частині бюджетоутворення. Задля досягнення мети статті з'ясовані погляди науковців на ефект синергії як додатковий результат, отриманий внаслідок високоорганізованої взаємодії окремих елементів єдиної системи, що перевищує вигоду від їх діяльності як самостійних елементів. Визначено, що фундаментом виникнення ефекту синергії в системі реалізації економічної та соціальної функцій держави в частині бюджетоутворення є бюджетний менеджмент. За допомогою операцій логічного множення (кон'юнкції) представлений процес досягнення певного рівня результативності зазначеної вище системи та побудовано графічну модель виникнення ефектів синергії та дисергії системи реалізації економічної та соціальної функцій держави в частині бюджетоутворення. Доведено виникнення ефекту синергії, за умови досягнення якого можна доходити висновку про властивість, що виникає у результаті взаємодії компонентів, та, використовуючи зворотний зв'язок, постійно продукує інформацію, необхідну у даний конкретний момент з метою прийняття рішень кращих, ніж ті, що можуть прийняти всі компоненти окремо.*

*Ключові слова:* ефект синергії, бюджетний менеджмент, бюджетна система, кон'юнкція, графічна модель.

## ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ В СИСТЕМЕ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ ГОСУДАРСТВА В ЧАСТИ БЮДЖЕТООБРАЗОВАНИЯ

Мельник В.Н., Савастеева О.Н.

*В статье исследован процесс возникновения эффектов синергии в системе реализации экономической и социальной функций государства в части бюджетнообразования. Для достижения цели статьи выяснены взгляды ученых на эффект синергии как дополнительный результат, полученный в результате высокоорганизованной взаимодействия отдельных элементов единой системы, что превышает выгоду от их деятельности в качестве самостоятельных элементов. Определено, что фундаментом возникновения эффекта синергии в системе реализации экономической и социальной функций государства в части бюджетнообразования является бюджетный менеджмент. С помощью операций логического умножения (конъюнкции) представлен процесс достижения определенного уровня результативности указанной выше системы. Построена графическая модель возникновения эффектов синергии и дисергии системы реализации экономической и социальной функций государства в части бюджетнообразования. Доказано возникновения эффекта синергии, при условии достижения которого можно придти к выводу о свойстве, что возникает в результате взаимодействия компонентов, и, используя обратную связь, постоянно производит информацию, необходимую в данный конкретный момент с целью принятия решений лучших, чем те, которые могут принять все компоненты по отдельности.*

*Ключевые слова:* эффект синергии, бюджетный менеджмент, бюджетная система, конъюнкция, графическая модель.

## SYNERGY EFFECT IN THE SYSTEM OF IMPLEMENTATION OF THE ECONOMIC AND SOCIAL FUNCTION OF THE STATE IN PART OF BUDGETARY EDUCATION

Melnik Viktor, Savastieieva Oksana

*The article investigates the process of occurrence of synergy effects in the system of realization of economic and social functions of the state in the part of budgeting. Practical absence in the scientific field of theoretical elaboration and methodological development of models of occurrence of synergy effect in complex systems on the basis of synchronous decision-making in all components of systems-technologies characterized by large-scale influence and used for the purpose of state regulation of socio-economic development of the country regions, determines the relevance of the selected topic. In order to achieve the purpose of the article, scientists' views on the effect of synergy as an additional result obtained as a result of highly organized interaction of individual elements of a single system, which exceeds the benefits of their activity as independent elements, are clarified. It is determined that the basis for the emergence of the synergy effect in the system of realization of economic and social functions of the state in the part of budgeting is budget management; accordingly, the study of the theoretical foundations of budgetary management and review of definitions of this definition by different scientists. The operations of logical multiplication (conjunction) present the process of achieving a certain level of performance of the above system in the form of a logical-algebraic equation of a set of management actions for each component. It is proved that a necessary condition for minimizing the number of regions whose results do not meet the planned socio-economic development benchmarks is to ensure the process of making mutually agreed and harmonized decisions in different components of the system. A graphical model of the emergence of synergy and dysergia effects of the system of realization of the economic and social functions of the state in the part of budgeting is constructed. The emergence of the synergy effect in the three-dimensional plane has been proved, under which it is possible to conclude the property resulting from the interaction of the components, and, using feedback, constantly produces the information needed at this particular moment to make better decisions than those that can take all components individually, or in other words, the ability of components of complex socio-economic systems to jointly find more rational solutions to problems than the best individual solution in this system Amy.*

*Keywords:* synergy effect, budget management, budget system, conjunction, graphical model.

**Постановка проблеми.** У більшості наукових досліджень, присвячених засадам управління розвитком держави і регіонів на основі використання організаційної інтеграції окремих факторів економічного, соціального, громадського і політичного життя адміністративно-територіальних одиниць, автори наголошують, як правило, на доцільності досягнення ефекту синергії та здебільшого декларують його виникнення як безсумнівний результат процесу інтеграції. Однак у більшості наукових публікацій відсутнє обґрунтування фактів виникнення зв'язків причинно-наслідкового характеру між процесом цілеспрямованої інтеграції компонентів системи, синхронністю прийняття рішень всередині системи і відповідною зміною будь-яких результатів функціонування системи. Необхідно зазначити також факт практичної відсутності у вітчизняному

науковому просторі теоретичних опрацювань та методичних розробок відповідних моделей виникнення ефекту синергії в складних системах на основі синхронного прийняття управлінських рішень в усіх компонентах систем-технологій, для яких, на відміну від процесу управління на рівні окремих суб'єктів ділової, громадської або ж політичної активності, характерний масштабний вплив і які використовуються з метою державного регулювання соціально-економічного розвитку країни та її регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам управління соціально-економічним розвитком територіальних громад на засадах синергізму приділено значної уваги в працях таких вітчизняних вчених: В.І. Варцаба [4], Ю.І. Бойко [2], В.Г. Дем'яниншин, Г.Б. Погрішук [7], А.В. Гриньов,

А.Г. Грязнова, Я.М. Казюк, О.М. Князева, А.І. Крисоватий, І.О. Луніна, А.Н. Люкшинов, В.М. Марченко, Х.О. Патицька та ін., однак існує необхідність використання інструментів логічного моделювання для з'ясування виникнення ефекту синергії в складних системах, що і обумовлює актуальність теми даного дослідження.

**Метою статті** є дослідження процесу виникнення ефектів синергії в системі реалізації економічної та соціальної функцій держави в частині бюджетоутворення.

**Виклад основного матеріалу.** Для розкриття сутності ефекту синергії необхідно дослідити термін «синергія» (грец. *συνεργία* – співробітництво, сприяння, допомога, співучасть, співництво). В англійській літературі термін «синергія» (англ. *synergy*) використовують із 1650-х років у значенні «спільна робота, допомога в роботі». Значення «комбінована діяльність групи» належить до 1847 року [1].

За словами Бойко Ю.І., автори, розглядаючи питання ефекту синергії, описують його як додатковий результат, отриманий внаслідок високоорганізованої взаємодії окремих елементів єдиної системи, що перевищує вигоду від їх діяльності як самостійних елементів. Таким чином, синергізм вказує на узгодженість функціонування частин цілої системи та трактується з точки зору того явища, яке досліджується в даний момент [2].

В економіці, як зазначає Ж. Поплавська, «синергічний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Адже при цьому різні фактори так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування. Тому синергію коротко записують як «ефект, коли  $2 + 2 = 5; 6; \dots N$ ». Ця формула показує, що сумарна віддача від кількох факторів може бути вищою, ніж сума показників результативності незалежного їх використання» [3].

Як зазначає Варцаба В. І., фактично в кожній вітчизняній науковій роботі з практичного використання таких ефектів в українській економіці присутні визнання синергізму як наслідку «координації», «колективної взаємодії», «об'єднання зусиль», «співпраці», «спільних дій», «комунікації» [4]. Однак у більшості вітчизняних напрацювань відсутнє наукове обґрунтування факту дійсного існування причинно-наслідкових зв'язків між процесом цілеспрямованої координації компонентів системи, яка є наслідком їх інтеграції, та відповідним зростанням результатів функціонування системи.

Також має місце і той факт, що у вітчизняному науковому просторі на даний час досить небагато досліджень стосовно теоретичних засад, методичних та методологічних розробок, а також рекомендацій щодо практичної реалізації інструментарію управління соціально-економічними системами як на державному, так і на регіональному рівні, із обов'язковим досягненням ефектів синергії.

Система реалізації економічної та соціальної функцій держави в частині бюджетоутворення складається із підсистем, які є синергічно взаємодіючими одна з одною та несуть на собі певний потенціал розви-

тку. Безумовно, що в цьому контексті на перше місце висувається бюджетний менеджмент. Сенс процесу управління системою полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу фінансового апарату суспільства на формування дохідної частини бюджету, відповідне використання видаткової частини, та націлене на практичну реалізацію стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни.

Як зазначає Клець Л.Є., бюджетний менеджмент являє собою сукупність заходів, форм і методів діяльності органів державного управління щодо формування, розподілення, витрачання бюджетних коштів із застосуванням контрольних дій на всіх стадіях бюджетного процесу [5].

Як сукупність взаємопов'язаних дій (управлінських функцій), прийомів, методів, спрямованих на керівництво бюджетними ресурсами і відносинами, які виникають у процесі руху бюджетних потоків, розглядають бюджетний менеджмент Панкевич Л.В., Зварич М.А., Могіляк П.Я., Хомічак Б.І. [6]. Бюджетний менеджмент вони вважають одним із напрямків фінансового менеджменту та його основне призначення вбачають у наданні відповіді на питання: як ефективно керувати цим рухом і відносинами.

Як зазначають В.Г. Дем'янишин та Г.Б. Погрішук, у бюджетній системі управління здійснюється завдяки використанню всіх складових господарського механізму, включаючи елементи бюджетного механізму, за допомогою бюджетних форм, методів, важелів, інструментів, стимулів і санкцій. Таке управління є однією із важливих функцій держави, пов'язаних з керівництвом соціально-економічним розвитком та виконанням нею своїх функцій [7, с. 17]. Конкретизуючи у власному визначенні об'єкт та суб'єкт управління, такі науковці, як Фролов С.М., Балацький Є.О., Деркач М.А. [8] під управлінням бюджетом розуміють цілеспрямований вплив фінансових органів держави на бюджетні відносини, що виникають у процесі формування та використання фінансових ресурсів.

Управління бюджетом являє собою комплексну систему фінансових відносин, яка забезпечує: (1) цілеспрямований вплив органів бюджетного регулювання на бюджетні відносини з приводу формування та використання бюджетних ресурсів за допомогою бюджетного механізму та (2) досягнення цілей бюджетної політики держави шляхом прийняття виважених управлінських рішень.

Розглядаючи політико-економічні аспекти сучасного соціального управління, В.Г. Воронкова зазначає, що його зміст полягає в розгляді процесу управління як суб'єкт-об'єктного відношення, що передбачає взаємодію двох підсистем – тієї, хто управляє, і тієї, ким управляють [9].

Отже, виходячи з того, що бюджетне управління є виразом соціального управління, в системі бюджетного менеджменту, як і в будь-якій іншій системі управління, існує взаємодія об'єкта та суб'єкта управління; в рамках системи реалізації економічної та соціальної функцій держави об'єктами управління виступають компоненти відповідних підсистем та їх складові частини; суб'єктами – державні інституції відповідно до покладених повноважень.

З організаційної точки зору отримання ефекту синергії представлено на рис. 1. Вважаємо, що ефект



Рис. 1. Організаційні аспекти функціонування системи реалізації економічної та соціальної функцій держави (досягнення ефекту синергії)

Джерело: побудовано авторами

синергії системи реалізації економічної та соціальної функцій держави в частині бюджетоутворення досягається внаслідок застосування сукупності інструментів бюджетного менеджменту і лише в тому випадку, коли відбувається одночасний вплив, націлений на зміну стану компонентів, які належать до різних підсистем, та їх миттєва взаємодія. Обґрунтуємо дане твердження.

Взявши за основу філософське осмислення поняття «моделі» (від лат. modulus – аналог, зразок), як будь-якого уявного чи умовного образу, побудуємо структурно-семантичну модель, за допомогою якої має вирішитися завдання отримання найвищого ступеню результативної взаємодії усіх компонентів системи реалізації соціальної та економічної функцій держави в частині бюджетоутворення.

Результати попередніх досліджень дозволили нам дійти висновку, що реалізація економічної та соціальної функцій держави  $F_{ECS}$  в частині бюджетоутворення є наслідком взаємодії бюджетної політики  $P_b$ , бюджетного механізму  $M_b$  та бюджетного процесу  $Pr_b$  [10].

Припустимо, що досягнення певного рівня результативності зазначеної системи  $F_{ECS}$  на рівні окремих регіонів  $i$ -тим суб'єктом управління – менеджером ( $M_i^M; M_i^P; M_i^{Pr}$ ) із множини  $N$  – можна визначити за допомогою логіко-алгебраїчного рівняння сукупності

управлінських дій стосовно кожного компонента запропонованої системи –  $C_i^M; C_i^P; C_i^{Pr}$ .

В такому випадку вираз операції логічного множення (кон'юнкції) має наступний вид:

$$LevF_{ECS} = M_i^M \wedge C_i^M + M_i^P \wedge C_i^P + M_i^{Pr} \wedge C_i^{Pr} = 1$$

зміст якого відповідає твердженню, що отримання найвищого рівня результативності системи (тобто досягнення визначених стратегічних орієнтирів)  $LevF_{ECS} = 1$  забезпечується лише за наявності цілеспрямованого впливу управління на кожен із компонентів системи, тобто  $M_i^M \wedge C_i^M = 1; M_i^P \wedge C_i^P = 1; M_i^{Pr} \wedge C_i^{Pr} = 1$ . Якщо ж хоча б одна із складових кон'юнкцій  $= 0$ , то виконання рівняння буде неможливим, а  $LevF_{ECS} = 0$ .

Враховуючи те, що зміст бюджетного управління у запропонованій системі полягає у здійсненні впливу раціональних, економічно обґрунтованих та соціально узгоджених рішень  $D_i$  на трансформацію стану детермінант системи – бюджетних доходів та бюджетних витратків (їх якісних та кількісних характеристик), на рівні кожного компонента системи, зазначене рівняння набуває виду:

$$LevF_{ECS} = M_i^M \wedge D_i C_i^M (I_b; E_b) + M_i^P \wedge D_i C_i^P (I_b; E_b) + M_i^{Pr} \wedge D_i C_i^{Pr} (I_b; E_b) = 1(0).$$

Якщо представити систему аналогічних рівнянь для всіх  $N$  суб'єктів активності системи в такому вигляді:

$$\left\{ \begin{aligned} LevF_{ECS^1} &= M_1^M \wedge D_1 C_1^M(I_b; E_b) + M_1^P \wedge D_1 C_1^P(I_b; E_b) + M_1^{Pr} \wedge D_1 C_1^{Pr}(I_b; E_b) = 1(0) \\ \dots\dots\dots \\ LevF_{ECS^2} &= M_2^M \wedge D_2 C_2^M(I_b; E_b) + M_2^P \wedge D_2 C_2^P(I_b; E_b) + M_2^{Pr} \wedge D_2 C_2^{Pr}(I_b; E_b) = 1(0) \\ \dots\dots\dots \\ LevF_{ECS^i} &= M_i^M \wedge D_i C_i^M(I_b; E_b) + M_i^P \wedge D_i C_i^P(I_b; E_b) + M_i^{Pr} \wedge D_i C_i^{Pr}(I_b; E_b) = 1(0) \\ \dots\dots\dots \\ LevF_{ECS^N} &= M_N^M \wedge D_N C_N^M(I_b; E_b) + M_N^P \wedge D_N C_N^P(I_b; E_b) + M_N^{Pr} \wedge D_N C_N^{Pr}(I_b; E_b) = 1(0), \end{aligned} \right.$$

то стає очевидним, що сумарний результат виконання державою економічної та соціальної функцій в частині бюджетування являє собою сумму результатів (досягнутий рівень) всіх суб'єктів активності системи, яка, в свою чергу, є функцією дій суб'єктів управління щодо прийняття рішень на рівні окремих компонентів системи, пов'язаних зі зміною кількісних та якісних характеристик детермінант системи:

$$F_{ECS} = \sum_{i=1}^N LevF_{ECS^i} = f(M_N \wedge D_N C_N(I_b; E_b)) = 1.$$

Тобто, в множині поданих вище рівнянь, рівень досягнення запланованих стратегічних орієнтирів реалізації державою економічної та соціальної функції визначається сукупністю досягнутих результатів суб'єктами управління в кожному компоненті системи на рівні кожного регіону.

Необхідною умовою мінімізації кількості регіонів, результати яких не відповідають запланованим орієнтирам соціально-економічного розвитку, ( $LevF_{ECS^i} = 0$ ), є забезпечення процесу прийняття рішень в різних компонентах системи з одночасним їх взаємоузгодженням та гармонізацією.

Управлінські рішення, які характеризуються взаємоузгодженістю, гармонічністю та приймаються на рівні кожного регіону, є добутком рішень щодо відповідних підсистем – бюджетного механізму, бюджетної політики та бюджетного процесу:

$$D_i = D_1 \wedge D_2 \wedge D_3 = D^3$$

Відповідно, можна зробити висновок, що сукупність таких рішень формує показник ефекту синергії:

$$S_i = D^3$$

Отже, продемонструємо виникнення ефекту синергії за допомогою побудови графіку кубічної параболи  $y = x^3$ .

У додатній частині осі абсцис та осі ординат (I квадрант системи координат) графік параболи відображає показник ефекту синергії  $S_i$ , значення якого неухильно зростає в залежності від кількості прийнятих взаємоузгоджених та гармонізованих рішень в найбільшій кількості компонентів системи. Ця залежність квадратична, оскільки рішення кожного суб'єкта активності системи взаємоузгоджуються у трьохвекторній площині – стосовно бюджетного механізму, бюджетної політики та бюджетного процесу.

Відповідно, I квадрант системи координат запропонованої моделі відображає площину суб'єктів активності системи  $N_s$ , результатом спільної діяльності яких є виникнення стійкого ефекту синергії:  $S \geq 1, S \rightarrow \infty$ .

Водночас, зменшення кількості взаємоузгоджених та гармонізованих рішень та/або зменшення кількості компонентів, в яких приймаються рішення такого роду, призводить до переходу графіка у III квадрант системи координат (від'ємна частина осі абсцис та осі ординат) та формування площини суб'єктів активності системи  $N_d$ , тобто має місце зворотній від ефекту синергії результат – ефект дисергії, а значення показника синергії неухильно зменшується при збільшенні компонентів, в яких керуючі та керовані процеси відбуваються автономно один від одного:  $S \leq 0; S \rightarrow -\infty$ .

Висновки. Підсумовуючи викладене, зазначимо наступне. Сутність отриманого показника ефекту синергії  $S_i = D^3$  відображає рівень кооперації компо-

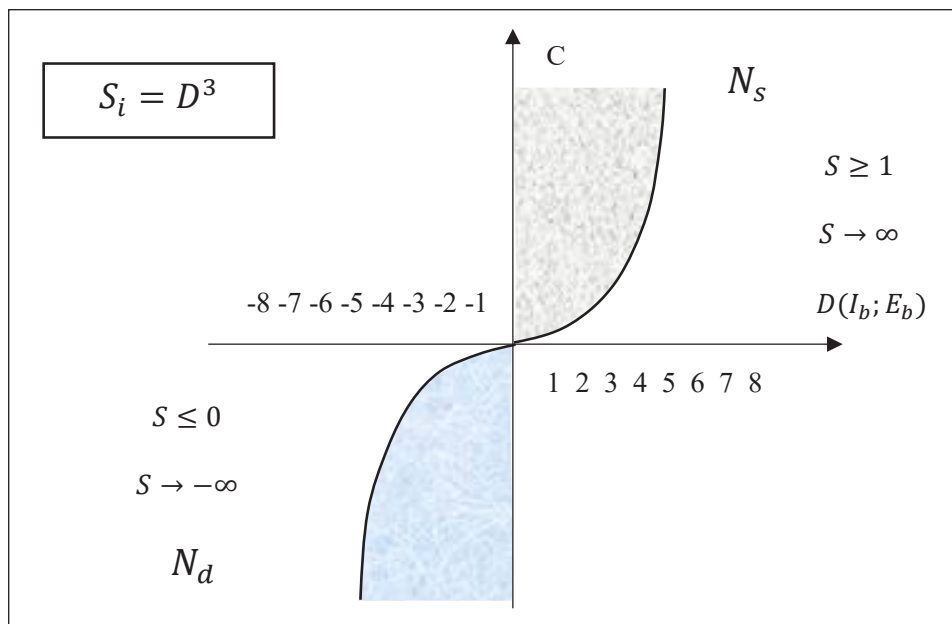


Рис. 2. Графічна модель виникнення ефектів синергії та дисергії системи реалізації економічної та соціальної функцій держави в частині бюджетування

Джерело: побудовано авторами

ментів системи, тобто критично необхідну кількість взаємодій, «діалогів», які до того ж повинні виникати у трьохмірній площині, за умови досягнення яких можна доходити висновку про з'яву, структурування і використання суб'єктом управління системи «симбіотичного» або «колективного» розуму, «загальносоціального» або «інтегрального» інтелекту. Тотожність цих понять представляє собою властивість, що виникає у

результаті взаємодії компонентів, та, використовуючи зворотний зв'язок, постійно продукує інформацію, необхідну у даний конкретний момент з метою прийняття рішень кращих, ніж ті, що можуть прийняти всі компоненти окремо, або ж, іншими словами, здатність компонентів складних соціально-економічних систем спільно знаходити більш раціональні рішення завдань, ніж найкраще індивідуальне рішення у цій системі.

#### Список використаних джерел:

1. Word Origin and History for synergy. URL: <http://www.dictionary.com/browse/synergy>. (дата звернення: 05.08.2019).
2. Бойко Ю.І. Синергетичний ефект як ключовий аспект діяльності об'єднаних територіальних громад. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. № 1(39). С. 3–8.
3. Поплавська Ж. Ефект взаємодії (синергізм в економіці). *Вісник НАН України*. 2001. № 5. С. 39–42.
4. Варцаба В.І. Теоретичні аспекти інновацізації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія». *Бізнес-Інформ*. 2015. № 9. С. 97–105.
5. Клець Л.Є. Бюджетний менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 640 с.
6. Панкевич Л.В., Зварич М.А., Могиляк П.Я., Хомічак Б.І. Бюджетний менеджмент : Навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 293 с.
7. Дем'янишин В.Г., Погрішук Г.Б. Бюджетний менеджмент. Тернопіль : ТНЕУ, 2017.
8. Фролов С.М., Балацький Є.О., Деркач М.А. Науково-методичні засади розвитку інституціональної складової бюджетного менеджменту. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць*. 2011. Вип. 32. С. 325–332.
9. Воронкова В.Г. Синергетична методологія аналізу соціального управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 36. С. 26–46.
10. Савастєєва О.М. Використання концепції детермінізму для побудови моделі системи реалізації економічної та соціальної функцій держави в частині бюджетотворення. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3(65). С. 250–257.

#### References:

1. Word Origin and History for synergy. Available: <http://www.dictionary.com/browse/synergy>. Accessed on: February 6, 2020.
2. Boiko Yu.I. (2018). Synerhetychnyi efekt yak kliuchovyi aspekt diialnosti obiednanykh terytorialnykh hromad [Synergetic effect as a key aspect of the activities of united territorial communities]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. 1(39), pp. 3–8 (in Ukrainian)
3. Poplavska Zh. (2001). Efekt vzaïemodii (synerhizm v ekonomitsi) [Interaction effect (synergism in the economy)]. *Visnyk NAN Ukrainy*, no. 5, pp. 39–42. (in Ukrainian)
4. Vartsaba V.I. (2015). Teoretychni aspekty innovatyzatsii upravlinnia rozvytkom rehionalnykh suspilnykh system na osnovi kompleksu fenomeniv «sintelektyka – synerhiia – synarkhiia» [Theoretical Aspects of Innovation of Management of Development of Regional Social Systems on the Basis of the Complex of Phenomena «Syntelectics – Synergy – Synarchy»]. *Biznes-Inform*, no. 9, pp. 97–105. (in Ukrainian)
5. Klets L.Ye. (2007). Biudzhetni menedzhment. Navchalnyi posibnyk [Budget management. Tutorial]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
6. Pankevych L.V., Zvarych M.A., Mohyliak P.Ia., Khomichak B.I. (2006). Biudzhetni menedzhment. Navchalnyi posibnyk [Budget management. Tutorial]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
7. Demianyshyn V.H., Pohrishchuk H.B. (2017). Biudzhetni menedzhment. [Budget management]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
8. Frolov S.M., Balatskyi Ye.O., Derkach M.A. (2011). Naukovo-metodychni zasady rozvytku instytutsionalnoi skladovoi biudzhethnoho menedzhmentu [Scientific and methodological principles of development of the institutional component of budgetary management]. *Problemy i perspektivy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy : zbirnyk naukovykh prats*, no. 32, pp. 325–332. (in Ukrainian)
9. Voronkova V.H., (2009). Synerhetychna metodolohiia analizu sotsialnoho upravlinnia [Synergistic methodology for social management analysis]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 36, pp. 26–46. (in Ukrainian)
10. Savastieieva O.M. (2019). Vykorystannia kontseptsii determinizmu dlia pobudovy modeli systemy realizatsii ekonomichnoi ta sotsialnoi funktsii derzhavy v chastyni biudzhethotvorennya [Using the concept of determinism to build a model of the system of realization of the economic and social functions of the state in terms of budgeting]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 3(65), pp. 250–257. (in Ukrainian)

E-mail: [melnik\\_viktor@ukr.net](mailto:melnik_viktor@ukr.net)

E-mail: [Savasteeva777@gmail.com](mailto:Savasteeva777@gmail.com)

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.12>

Рудаченко О.О.

кандидат економічних наук, старший викладач,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

## ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЩОДО ЗНИЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В КРАЇНІ

У статті розглянуто основні напрями щодо зниження соціальної напруженості в країні. І доведено, що дослідження соціальної напруженості та розроблення механізмів її регулювання є досить актуальними, тому що вони включають у себе все різноманіття виникаючих у суспільстві протиріч. Наведено визначення поняття соціальної напруженості і розглянуто основні ознаки соціальної напруженості, до яких належать: поширення серед населення невдоволення ситуацією в найбільш значущих сферах, зростання песимістичних очікувань подальшого розвитку обстановки, зниження рівня довіри до політики, що проводиться владою, різні форми громадянської активності як стихійного, так і організованого характеру. Обґрунтовано, що накопичення проблем в основних сферах життєдіяльності населення регіонів України у поєднанні зі значною нерівномірністю їх концентрації породжує соціальні протиріччя, що стоять на перешкоді досягненню взаєморозуміння та соціальної злагоди, створює бар'єри на шляху до соціального залучення населення. Отже, вчасне виявлення проблеми дає змогу здійснити всі необхідні кроки та заходи для її попередження. Соціальна напруженість – це явище, що торкається усіх сфер діяльності людини та всіх верств населення.

**Ключові слова:** соціальна напруженість, напрями, реформування, органи влади.

## ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПО СНИЖЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ В СТРАНЕ

Рудаченко О.А.

В статье рассмотрены основные направления по снижению социальной напряженности в стране. Доказано, что исследования социальной напряженности и разработка механизмов ее регулирования являются весьма актуальными, так как они включают в себя все многообразие возникающих в обществе противоречий. Приведены определения понятия социальной напряженности. Рассмотрены основные признаки социальной напряженности, к которым относятся: распространение среди населения недовольства ситуацией в наиболее значимых сферах, рост пессимистических ожиданий дальнейшего развития обстановки, снижение уровня доверия к проводимой властью политике, различные формы гражданской активности как стихийного, так и организованного характера. Обосновано, что накопление проблем в основных сферах жизнедеятельности населения регионов Украины в сочетании со значительной неравномерностью их концентрации порождает социальные противоречия, препятствует достижению взаимопонимания и социального согласия, создает барьеры на пути к социальному привлечению населения. Итак, своевременное выявление проблемы позволяет осуществить все необходимые меры по его предупреждению. Социальная напряженность – это явление, которое касается всех сфер деятельности человека и всех слоев населения.

**Ключевые слова:** социальная напряженность, направления, реформирование, органы власти.

## FORMATION OF THE MAIN DIRECTIONS TO REDUCTION SOCIAL TENSIONS IN COUNTRY

Rudachenko Olga

The article proved that the research of social tensions and the development of mechanisms for its regulation are quite relevant, because it includes all the diversity of contradictions in society. Modern scientific literature describes various methods of research social tensions in modern society. The considerable qualitative variety of these methods is caused by different approaches to the interpretation of the concept of «social tension» and the factors that predetermine and determine it. The definition of the concept of «Social tension». The basic signs of social tensions are considered, which include: spreading discontent among the population with the situation in the most important spheres, growth pessimistic expectations of the further development of the situation, decrease in the level of trust in the government, various forms of civic activity, both spontaneous and organized charactering. The conducted research is aimed at identifying priority areas for social security, based on an assessment of the factors of increasing or decreasing social tensions at the regional level. Thus, effective national security is impossible without the control of socio-economic determinants of social tension and the timely minimization of internal threats caused by it. Achievement of social stability is possible only if the reform of all spheres of public administration today is accompanied by a restructuring of social relations and a change in the implementation of the principles of social policy

*formation. The conducted research is aimed at identifying priority areas for social security, based on an assessment of the factors of increasing or decreasing social tensions at the regional level. The authors argue that the accumulation of problems in the major spheres of life of the population of the regions of Ukraine, combined with the considerable unevenness of their concentration, creates social contradictions, which hamper the achievement of mutual understanding and social harmony, create barriers to social inclusion. Therefore, timely detection of the problem allows you to take all the necessary steps and measures to prevent it. Social tension is a phenomenon that affects all areas of human activity and all segments of the population.*

*Keywords: social tensions, directions, reform, authorities.*

**Постановка проблеми.** Дослідження соціальної напруженості та розроблення механізмів її регулювання є досить актуальними, тому що вони включають у себе все різноманіття виникаючих у суспільстві протиріч. Значущість соціальної напруженості зумовлена тим, що вона характеризує внутрішній стан і взаємовідносини індивідів, соціальних груп, специфіку їх відношення до діяльності органів влади, особливо в періоди трансформаційних змін суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням соціальної напруженості займаються вже сотні років. Серед зарубіжних учених, що досліджували це питання, можна виділити Т. Гоббса, Е. Дюркгейма, Р. Мертона, К. Райта і Р. Маркузе, Р. Дарендорфа, Л. Козера, Т. Парсонса, Д. Тернера, К. Райта, Дж. Олпорта, Т. Гарра, Р. Сельє, А. Мюррея, К. Ансхенсела та багатьох інших.

До вітчизняних науковців можна віднести таких, як О.А. Андренко, В.А. Головенько, І.М. Гризлова, Л.С. Гур'янова [2], Т.С. Клебанова [3], М.О. Кизим, О.Г. Білорус, Д. Г. Лукияненко [1] та ін.

Аналіз наукових праць показав, що дослідженню соціальної напруженості присвячено багато наукових праць, проте питанням, пов'язаним саме з формуванням основних напрямів її зниження, приділялося мало уваги. Саме вирішенню цих проблемних питань і присвячено статтю.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз рівня соціальної напруженості країни з метою формування основних напрямів її зниження.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні зарубіжні і вітчизняні науки у своєму розпорядженні мають різні теоретико-методологічні підходи до дослідження, аналізу та прогнозування соціальної напруженості. У сучасній науковій літературі описано різні методики вивчення соціальної напруженості в сучасному суспільстві. Значна якісна різноманітність даних методик зумовлюється різними підходами до інтерпретації поняття «соціальна напруженість» та чинників, які її зумовлюють і детермінують.

Перш за все розглянемо визначення поняття «соціальна напруженість». Проаналізувавши наукові праці [4; 7; 6], хотілося б зробити акцент на визначенні В.О. Рукавишнікова, який розглядав дане явище як «особливий стан суспільного життя, що характеризується загостренням внутрішніх протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру» [7]. При цьому соціальна напруженість не тільки свідчить про порушення балансу та функцій соціальної системи, а й характеризує зміну настроїв соціальних груп, у тому числі визначає мотиви суспільної поведінки.

Ознаками соціальної напруженості, згідно з В.О. Рукавишниковим [7], є поширення серед населення невдоволення ситуацією в найбільш значущих сферах, зростання песимістичних очікувань подаль-

шого розвитку обстановки, зниження рівня довіри до політики, що проводиться владою, різні форми громадянської активності як стихійного, так і організованого характеру. Точку зору В.О. Рукавишнікова поділяє і В.І. Пирогов, який також визначає соціальну напруженість як «специфічний стан суспільних відносин, заснований на незадоволенні потребах індивідів і характеризує нестабільність соціальної системи» [4].

Так, ефективне забезпечення національної безпеки неможливе без здійснення контролю над соціально-економічними детермінантами соціальної напруженості і своєчасної мінімізації викликаних нею внутрішніх загроз [2]. Досягнення соціальної стабільності можливе тільки у разі, якщо здійснюване сьогодні реформування всіх сфер державного управління буде супроводжуватися перебудовою суспільних відносин і зміною проведення принципів формування соціальної політики. Проведене дослідження спрямоване на визначення пріоритетних напрямів забезпечення соціальної безпеки, що ґрунтуються на оцінці чинників посилення або послаблення соціальної напруженості на регіональному рівні.

Аналіз [3; 5; 8] показав, що низький рівень освіти та рівень матеріального забезпечення населення залишаються провідними, характерними для всіх економічних регіонів чинниками виникнення і збереження високого рівня соціальної напруженості. Складна ситуація у сфері матеріальної забезпеченості населення регіонів України, що загострюється під впливом кризових процесів, вимагає переосмислення вибраної стратегії розвитку в контексті принципової корекції політики доходів. Подальше вирішення проблем повинно здійснюватися в напрямі підвищення рівня та якості життя населення завдяки досягненню соціально-політичної стабільності, позитивної динаміки економічного розвитку та розширення доступу до гідної праці; створення економіко-правових умов для подолання бідності (серед працюючих в першу чергу); підвищення економічної активності населення та зменшення його розшарування за рівнем доходів; упровадження якісно нових підходів до встановлення соціальних стандартів та гарантій; удосконалення політики доходів, підвищення мотиваційної функції заробітної плати та реформування системи оплати праці з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей національної економіки; вдосконалення системи соціального забезпечення захисту дітей та молоді, забезпечення ефективності державних програм у соціальній сфері.

Провідною умовою зниження соціальної напруженості є подолання внутрішньої міжрегіональної диференціації рівня життя. Потрібно змінювати спрощене уявлення про те, що соціальна рівновага досягається за рахунок утримання найбільш уразливих верств населення від переходу за межу крайньої бідності. Досягнення довгострокової соціальної стабільності неможливе без розбудови її міцної демосоціальної



бази – формування середнього класу. І тільки прийнятний рівень заробітної плати в країні допоможе включити до цієї бази таку категорію економічно активних суб'єктів, як наймані працівники, що зробить її дійсно широкою і надійною. У разі встановлення справедливої винагороди за працю у населення формується впевненість, що зайнятість гарантує захист від бідності і відкриває реальні соціальні перспективи для всіх зацікавлених. За твердженнями фахівців, нерівний майновий стан членів суспільства є одним із потужних стимулів соціально-економічного прогресу, але лише тоді, коли для кожного створено відносно однакові можливості реалізувати свій потенціал [5]. Якщо такі можливості забезпечуються, то не тільки знижується рівень соціального невдоволення, а й послаблюється соціальна напруженість по осі «багаті – бідні», оскільки в умовах справедливої оплати наймана праця виступає чинником вертикальної мобільності широких верств населення.

Пріоритетом державної політики у реформуванні сфери зайнятості має стати створення правових, економічних та інституційних засад підвищення ефективності зайнятості населення. Рішення, які приймаються у сферах структурної політики, розроблення та реалізації інвестиційних програм, політики доходів, розвитку системи освіти тощо, повинні формуватися з урахуванням їхнього очікуваного впливу на сферу зайнятості.

Найбільш впливові сьогодні чинники формування соціальної напруженості у сфері зайнятості є результатом відсутності перспективного спрямування політики, що проводиться у цій галузі. Унаслідок цього відбувається розподіл робочої сили між функціонуючими за різними принципами державним і приватним секторами зайнятості. При цьому в приватному секторі державно-нормативне регулювання є обмеженим, а ринкове неможливо здійснювати через спотворення механізму формування вартості робочої сили на ринку праці. Це призводить до порушення трудових прав працівників, посилює дискримінацію у сфері трудових відносин та унеможливує стимулювання приватних роботодавців до вкладень у підвищення якості робочої сили. За відсутності дієвих інструментів впливу на галузь зайнятості держава не може адекватно реагувати на посилення соціальної напруженості у сфері прикладання праці.

Загалом же найактуальнішими завданнями активної політики на ринку праці є зменшення безробіття, скорочення низькооплачуваної та тіньової зайнятості, створення нових високотехнологічних робочих місць та модернізація існуючих, забезпечення ефективних механізмів попередження зовнішньої трудової міграції населення.

Важливою умовою зменшення соціальної напруженості у сфері зайнятості є забезпечення належних умов праці. Крім позитивного соціального й екологічного ефекту, заходи, спрямовані на реалізацію цього завдання, надають роботодавцям економічну вигоду через мінімізацію витрат на лікування потерпілих, виплат штрафів за порушення законодавства у сфері охорони праці, скорочення простою устаткування, спричиненого порушенням виробничого процесу через виникнення форс-мажорних ситуацій.

Соціальна напруженість виникає й через брак уваги держави до довгострокового стратегічного завдання соціальної політики – збереження і розвитку трудових ресурсного потенціалу, яке починається з формування та

підтримання сприятливої для забезпечення повноцінної життєдіяльності населення і його стабільного відтворення медико-демографічної ситуації.

Для значного поліпшення медико-демографічної ситуації і суттєвого зниження соціальної напруженості, зумовленої проблемами у цій сфері, потрібно активізувати зусилля держави, спрямовані на подальше скорочення смертності від серцево-судинних хвороб, зміщення випадків смертей від них у більш пізні вікові групи, а також скорочення смертності від новоутворень. Потрібно виділяти додаткові кошти на розвиток достатньо витратних засобів лікування і профілактики. Особливу увагу потрібно також приділити боротьбі із соціально детермінованими захворюваннями, які самі по собі є провідними чинниками формування соціальної напруженості і відіграють головну роль у зниженні якості людського капіталу.

Зниження смертності за основними її причинами (серцево-судинні захворювання, інфекційні і паразитарні хвороби) потребує втілення заходів, спрямованих на коригування способу життя. З одного боку, такі заходи видаються найбільш доступними, оскільки не потребують значних фінансових вкладень, з іншого – вони потребують значних соціальних вкладень, суттєвої переорієнтації діяльності вже працюючих спеціалістів (дільничних терапевтів, педіатрів, сімейних лікарів, шкільних педагогів та психологів, соціальних психологів) на пропаганду здорового способу життя.

Водночас необхідний для підтримання задовільної статевозривкової структури населення рівень народжуваності може бути досягнений лише за умови вирішення проблем у сфері матеріального забезпечення населення (особливо осіб працездатного і, відповідно, дітородного віку), проведення активної пронаталістської політики, забезпечення умов для поєднання зайнятості і виконання батьківських обов'язків, підвищення престижу батьківства в суспільстві.

Якість життя населення й умови життя, що її найкраще характеризують, визначаються ефективністю соціальної політики, впровадженої державою. Навіть в умовах обмеженості ресурсів не можна одночасно «згорнути» всі соціальні програми і зменшувати всі статті соціальних видатків, оскільки такий підхід у довгостроковій перспективі буде мати негативні наслідки у вигляді безповоротних утрат людського капіталу.

Особливим завданням поліпшення умов життя є вирішення поточних екологічних проблем, які виступають визначним чинником якості і тривалості життя (за дослідженнями науковців, у структурі чинників, що формують ризик здоров'ю, перше місце займає якість повітряного середовища (66,7%), друге – якість харчових продуктів (13,5%) і третє – шумове навантаження (12,6%) [1]). Критичний екологічний стан значної частини світу підтверджує необхідність розроблення основ принципово нової соціо-еколого-економічної моделі розвитку суспільства. У цьому контексті вважається за доцільне розробити національну довгострокову стратегію соціально-економічного розвитку та плану дій з її реалізації, що має базуватися на принципах концепції сталого розвитку і передбачати єдність економічного, соціального та екологічного складників. Реалізація цієї стратегії повинна сприяти інтеграції екологічної політики до політик соціально-економічного розвитку національного, регіонального,

обласного та місцевого рівнів, розвитку секторів економіки з метою збереження та відтворення природного середовища, забезпечення якісних екологічних умов для життя населення та впровадження екологічно збалансованої системи природокористування.

В умовах дефіциту ресурсів контроль над ефективністю вкладень у соціальну сферу є не менш важливим, аніж збереження задовільного рівня її фінансування. При цьому відповідальність за цільове використання коштів повинна бути визначена для чиновників усіх рівнів – від керівників міністерств до виконавців галузевих програм і регіональних проєктів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, накопичення проблем в основних сферах життєдіяльності населення регіонів України у поєднанні зі значною нерівномірністю їх концентрації породжує соціальні протиріччя, що стоять на перешкоді досягненню взаєморозуміння та соціальної злагоди, створюють бар'єри на шляху до соціального залучення населення.

Отже, вчасне виявлення проблеми дає змогу зробити всі необхідні кроки та заходи для її попередження. Соціальна напруженість – це явище, що торкається усіх сфер діяльності людини та всіх верств населення.

#### Список використаних джерел:

1. Білорус О.Г., Лук'яненко Д.Г. Глобалізація і безпека розвитку : монографія / наук. ред. О.Г. Білорус. Київ : КНЕУ, 2001. 736 с.
2. Гурьянова Л., Зима А., Серва Д. Концептуальный подход к моделированию механизма оценки, анализа и прогнозирования развития регионов. *Моделирование процессов управления в информационной экономике* : монографія / под ред. докт. экон. наук, проф. В.С. Пономаренко, докт. экон. наук, проф. Т.С. Клебановой. Bratislava-Kharkiv : KhNEU -VSEMS, 2017. 388 с.
3. Клебанова Т.С. Информационная экономика: этапы развития, методы управления, модели / под ред. докт. экон. наук, проф. В.С. Пономаренко, докт. экон. наук, проф. Т.С. Клебановой. Братислава – Харьков : ВШЭМ – ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2018. 668 с.
4. Пирогов В.В. Социальная напряженность: теория, методология и методы измерения : автореф. дис. ... канд. социолог. наук. Москва, 2002. 24 с.
5. Рудаченко О.О. Аналіз сучасного стану соціальної напруженості у світі. *Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 9 листопада 2019 р. Дніпро : ПДАБА, 2019. С. 132–136.
6. Рудаченко О.О. Теоретико-методологічні основи формування підходів до дослідження соціальної напруженості. *Інструментальні засоби моделювання систем в інформаційній економіці* : монографія / под ред. докт. экон. наук, проф. В.С. Пономаренко, докт. экон. наук, проф. Т.С. Клебановой. Харьков : ВШЭМ ; ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2019. 452 с.
7. Рукавишников В.А. Межличностное доверие: измерение и межстрановые сравнения. *Социологические исследования*. 2008. № 2. С. 17–25.
8. Сірій Є.В., Нахабич М.А. Дослідження соціальної напруженості в Україні: засадничі аспекти та розробка інструментарію : монографія. Київ : Глобус, 2018. 180 с.

#### References:

1. Bilorus O. H. (2001). *Hlobalizatsiia i bezpeka rozvytku : monohrafiia*. [Globalization and security of development: monograph] Kyiv : KNEU, 2001. 736 s. (in Ukrainian).
2. Ghurjjanova L., Zyma A., Serwa D. (2017). *Konceptualnyj podhod k modelirovaniyu mehanizma ocenki, analiza i prognozirovaniya razvitiya regionov. Modelirovanie processov upravleniya v informacionnoj ekonomike. Monografiya*. [A conceptual approach to modeling the mechanism of assessment, analysis and forecasting of regional development. Modeling management processes in the information economy. Monograph]. Bratislava-Kharkiv: KhNEU-VSEMS, 2017. 388 s. (in Russian).
3. Klebanova T.S. (2018). *Informacionnaya ekonomika: etapy razvitiya, metody upravleniya, modeli*. [Information economy: stages of development, management methods, models.] Bratislava. Harkov, VShEM – HNEU im. S. Kuzneca, 2018. 668 s. (in Russian).
4. Pirogov V. V. (2002). *Socialnaya napryazhennost: teoriya, metodologiya i metody izmereniya*. [Social tension: theory, methodology and measurement methods]. avtoref. dis. kand. sociolog. nauk. Moskva. 2002. 24 s. (in Russian).
5. Rudachenko O.O. (2019). *Analiz suchasnogo stanu social'noji napruzhenosti u sviti*. [An analysis of the current state of social tension in the world]. Nacionaljni osoblyvosti ta svitovi tendenciji upravlinnja ta administruvannja na makro-, mezo- i mikrorivnjakh ekonomiky: materialy IV Mizhnarodnoji naukovopraktychnoji konferenciji (m. Dnipro, 9 lystopada 2019 r.). Dnipro: PDABA, 2019. s. 132-136. (in Ukrainian).
6. Rudachenko O.O. (2019). *Teoretyko-metodologichni osnovy frmuvannja pidkhodiv do doslidzhennja social'noji napruzhenosti*. [Theoretical and methodological foundations of the formation of approaches to the study of social tensions.]. Instrumentalnye sredstva modelirovaniya sistem v informacionnoj ekonomike. Monografiya. Harkov, VShEM. HNEU im. S. Kuzneca. 2019. 452 s. (in Ukrainian).
7. Rukavishnikov V. A. (2008). *Mezhlichnostnoe doverie: izmerenie i mezhstranovye sravneniya*. [Interpersonal trust: measurement and cross-country comparisons]. Sociologicheskie issledovaniya. 2008. № 2. S. 17-25. (in Russian).
8. Siryj Je.V., Nakhabich M.A. (2018). *Doslidzhennja social'noji napruzhenosti v Ukrajinі: zasadnychi aspekty ta rozrobka instrumentariju*. [Social Tension Research in Ukraine: Fundamental Aspects and Toolkit Development.] Monohrafiya. Kyjiv: «Ghlobus», 2018. 180 s. (in Ukrainian).

УДК 658.3:640.4:640.43 (045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13>**Рябенська М.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Мазуркевич І.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*У статті досліджено процес управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства, який виходить на кардинально новий рівень розвитку. Основу сучасної системи управління персоналом підприємств даної сфери становить зростаюча роль особистості робітника. Виокремлено персонал як головний чинник забезпечення конкурентоспроможності та успіху діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Охарактеризовано сутність процесу управління персоналом та проведено дослідження методів і принципів управління та відзначено, що ефективність методів управління залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації. Висвітлено низку рекомендацій щодо усунення плинності кадрів, які необхідно використовувати у вітчизняних закладах готельно-ресторанної сфери. Основною ідеєю статті є встановлення взаємозв'язку якості готельно-ресторанного продукту й якості персоналу. Наведено класифікацію вимог до різних категорій працівників. На основі проведеного дослідження сформульовано основні кадрові проблеми підприємств готельно-ресторанної сфери та запропоновано напрями їх вирішення.*

**Ключові слова:** готельно-ресторанний заклад, управління персоналом, кадри, плинність кадрів, методи управління.

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

**Рябенская М.А., Мазуркевич И.А.**

*В статье исследован процесс управления персоналом в гостинично-ресторанных заведениях, который выходит на кардинально новый уровень развития. Основу современной системы управления персоналом предприятий данной сферы составляет возрастающая роль личности работника. Персонал является главным фактором обеспечения конкурентоспособности и успеха деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Охарактеризована сущность процесса управления персоналом и проведено исследование методов и принципов управления. Отмечено, что эффективность методов управления зависит от их мотивационной направленности, системности и наличия механизма их реализации. Освещен ряд рекомендаций по устранению текучести кадров, которые необходимо использовать в отечественных заведениях гостинично-ресторанной сферы. Рассмотрены вопросы формирования персонала в сфере гостинично-ресторанного бизнеса. Основной идеей статьи является установление взаимосвязи качества гостинично-ресторанного продукта и качества персонала. Приведена классификация требований для различных категорий работников. На основе проведенного исследования сформулированы основные кадровые проблемы предприятий гостинично-ресторанного хозяйства и предложены направления их решения.*

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанное заведение, управление персоналом, кадры, текучесть кадров, методы управления.

### MANAGEMENT OF ENTERPRISE A PERSONNEL HOTEL-RESTAURANT SPHERES

**Ryabenka Maryna, Mazurkevych Iryna**

*The article discusses the process of management of enterprise a personnel hotel-restaurant spheres, which is going to a radically new level of development. The basis of the modern personnel management system of the hotel-restaurant spheres is the growing role of the employee personality. The basic human tendencies of providing competitive and activity success of companies of a hotel-restaurant spheres were distinguished. Methods and principles of a personnel management are explored and the matter is described. It is noted that the effectiveness of management methods depends on their motivational orientation, systematic nature and availability of a mechanism for their implementation. Some recommendations of reducing staff*

*turnover that have to be used at the native companies of a hotel-restaurant industry are developed. Management methods are one of the fundamental elements of the management system, because it is with their help you can carry out both the study of the enterprise management system, and the methods themselves ensure the achievement of goals and objectives for the enterprise. Personnel development management should open up the hidden knowledge of staff, expand the boundaries of that knowledge, change relationships between people and, thus, increase the human capital, which is today the most valuable resource of organizations, determine its level of competitiveness and ensure productivity growth. For success and ability to compete and ensure the successful, it is necessary to optimize the return not only on capital investments in material and financial resources, but also in human resources. In other words, create comfortable working conditions, be able to analyze and implement current methods of work, motivate and support the initiative of their employees, train and develop their skills. You need to do all this in order to be productive and to improve hotel and restaurant business. The article considers the questions of formation of personnel in the hospitality industry. The main idea of the article is the relationship of the quality of hotel and restaurant products and quality of staff. Classification of requirements for different categories of workers. On the basis of the research are formulated the main personnel problems for hotels and restaurant and proposed directions for their solution*

**Keywords:** hotel and restaurant establishment, personnel management, personnel, staff turnover, management techniques.

**Постановка проблеми.** Найважливішою проблемою сучасного етапу розвитку економіки виступає поліпшення управління персоналом підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, оскільки ефективне управління людськими ресурсами стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємств і досягнення ними економічних успіхів.

В управлінській практиці до останнього часу було відсутнє саме поняття «управління персоналом». Увага приділялася проблемам управління персоналом на рівні країни та регіонів, а також питанням управління підготовкою кадрів та соціального розвитку. Більшу частину робіт з управління персоналом виконували, як правило, керівники підрозділів, тоді як існуючі в організаціях відділи кадрів не були ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центрами кадрової роботи.

Перехід до ринкової економіки принципово змінює стан у сфері управління персоналом підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, оскільки ринок ставить їх у принципово нові відносини з органами державної влади, іншими готельними та ресторанными підприємствами.

У сучасних умовах управління персоналом є важливим складником, який визначає успішність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Необхідність виживання в умовах ринку зумовлює постійний пошук переваг, здатних стати чинниками конкурентоспроможності на сучасному етапі. У цій ситуації науково обґрунтований, творчий підхід до управління персоналом може забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємств готельного та закладів ресторанного господарства.

Актуальність дослідження питання управління персоналом на підприємстві готельно-ресторанної сфери пояснюється підвищеними вимогами клієнтів, оскільки персонал підприємств даної сфери є важливим складником кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готельно-ресторанного бізнесу – функцію управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу та дослідженню особливостей управління персоналом присвячено велику кількість наукових праць як вітчизняних, так і закордонних учених. Дослідженням проблем займалися такі вчені: П.В. Журавльов, С.В. Шекшня, А.А. Лобанов, М. Мескон, М.І. Кабуш-

кін, В.О. Квартальнов, Хікін, Макаулей, Джан і Ву [1; 3]. А.І. Кравченко, Р.Д. Хунагов, Д. Сільверман, Д. Томпсон розробили питання вдосконалення системи управління персоналом у готельному господарстві, яке пов'язане з упровадженням універсальних підходів.

Серед закордонних учених фундаментально досліджено систему управління персоналом підприємства в працях Р.С. Каплана [10] і Д.П. Нортон, Дж. Деардена [11] та ін. Однак, незважаючи на вагомий науковий доробок провідних учених-економістів, існує потреба в акцентуванні уваги на проблемах підвищення ефективності управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідження основних елементів організації та обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери; конкретизація інноваційних підходів до управління персоналом і адаптація їх використання в готельно-ресторанному комплексі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства є для нашої країни дуже актуальною, оскільки даний чинник не тільки запорука ділового успіху та репутації підприємства, а й результат загального враження про культуру гостинності нашої країни. Згідно зі статистичними даними, наведеними Державною службою статистики України [8], після економічної та політичної кризи в країні туристична галузь поступово нарощує темпи розвитку. Стан руху туристів у країні немає чіткої стабільності, проте помітні позитивні зміни за останні роки. Готельно-ресторанна галузь в Україні лише починає активно та продуктивно розвиватися, зіштовхуючись із потребою у кваліфікованих кадрах. Кількість відповідних фахівців не задовольняє потреби ринку, що негативно впливає на якість надання послуг у готельно-ресторанному бізнесі.

За період із 2015 по 2018 р. загальна кількість туристів зросла з 2 019 576 до 4 557 447 осіб, тобто збільшилася у 2,25 рази. Значне зростання протягом досліджуваного періоду відбулося серед в'їзних (іноземних) туристів – з 15 159 у 2015 р. до 75 945 осіб у 2018 р., тобто більше ніж у п'ять разів. Кількість виїзних туристів збільшилася з 1 647 390 до 4 024 703 осіб, або у 2,4 рази. Потоки внутрішніх туристів зросли з 357 027 осіб у 2015 р. до 456 799 у 2018 р. (на 128%), проте найбільше зростання спостерігалось у 2017 р. (до

476 967, або на 133,6% порівняно з 2015 р.) [8]. Згідно зі статистичними даними, кількість закладів готельно-ресторанної сфери зросла у динаміці 2015–2019 рр. на 3%, при цьому кількість штатних працівників зросла на 17%, а середньомісячна заробітна плата – у два рази.

Незважаючи на позитивні тенденції, існує низка чинників, що стримують динамічний розвиток сфери послуг: погіршення макроекономічної ситуації; асинхронність процесів глобалізації; погіршення соціального середовища, пов'язане з високим рівнем бідності та деградації соціальної інфраструктури.

Основними проблемами готельно-ресторанного бізнесу в Україні є: невідповідність цінової політики якості наданих послуг співвідношення наданих готельно-ресторанних послуг по областях України; складність ведення бізнесу; велике податкове навантаження; високий рівень ризикованості інвестиційних вкладень через нестабільну соціально-економічну ситуацію в Україні; високий рівень конкуренції на ринку готельних і ресторанных послуг; низький рівень підготовки фахівців у галузі [5].

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції: 1) зміна підходів до управління персоналом; 2) розвиток руху та компетентність; 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури [9].

Принципи ефективного управління персоналом реалізуються у взаємодії та в поєднанні із загальними методами керування персоналом. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Методи управління є одним з основоположних елементів системи управління, оскільки саме з їх допомогою можна проводити як дослідження системи управління підприємством, так і саме методи забезпечують досягнення цілей і завдань для підприємства [2].

Сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого та організаційного персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Абсорбуючи традиційні світові підходи до управління людськими ресурсами, він розширює існуючі рамки, виводячи управлінські процеси на потенційно новий рівень.

Управляти знаннями у сфері сервісу означає створювати такі умови, в яких накопичені знання і досвід ефективно використовується для вирішення конкретних важливих для підприємств завдань, використовуючи категоризацію знань в управлінні персоналом (табл. 1).

До готельних та ресторанных послуг сьогодні пред'являються підвищені вимоги. За абсолютно однакової матеріальної бази та способу надання послуги готелі та ресторани відрізняються один від одного якістю обслуговування, що передусім є чинником конкурентоспроможності. Відповідно, якість обслуговування залежить від організації обслуговування, рівня кваліфікації персоналу, манер роботи з клієнтами. Тому можна стверджувати, що персонал – це невід'ємна частина готельно-ресторанного продукту. Відповідно, якість продукту (послуги) безпосередньо залежить від якості персоналу. Оцінка якості наданої послуги здійснюється з урахуванням таких особливостей: важко об'єктивно оцінити якість послуг на відміну від якості товару; якість послуги оцінюється як на основі результату, так і процесу її надання; на оцінку якості послуги впливає порівняння очікувань споживача і реального рівня наданої послуги.

Аналіз діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства показав, що більшість керівників вважає персонал допоміжним ресурсом. Такий підхід призводить до помилок у відборі, прийнятті та розвитку персоналу. На відміну від сучасної української практики за кордоном давно склалося розуміння того, що клієнтоорієнтований підхід до надання послуги неможливо реалізувати без систематичної роботи з персоналом. Більшість підприємств готельного та закладів ресторанный господарства стикається з проблемою пошуку методів управління персоналом, спрямованих на мотивацію співробітників, розвиток їхніх професійних та особистих якостей.

У забезпеченні результативності процесу управління матеріальним стимулюванням на підприємствах готельно-ресторанного господарства велике значення має етап оцінювання компетентностей персоналу, зокрема як під час відбору та найму, організації професійного розвитку працівників, так і під час матеріального стимулювання. Компетентність має стати одним з інструментів виміру індивідуальних показників роботи і через них – потенціалом впливу на результативність діяльності підприємства у цілому [6].

Таблиця 1. Категоризація знань в управлінні персоналом

Категорія знань	Пояснення
Знання спеціальних завдань	Містять знання про специфічні робочі процеси, процедури, послідовність кроків, різноманітних дій і стратегій, необхідних для виконання технологічно обслуговуючих завдань. Цей тип знань дає змогу узагальнювати однотипні знання і дає можливість співробітникам координувати дії, не вдаючись до зовнішніх комунікацій
Знання супровідних завдань	Містять розподілені співробітниками групи загальні знання про виконання виробничих завдань, як це зазвичай відбувається за групової форми роботи. Це розподілені усіма співробітниками цінності, норми довіри, відносини і пізнавальний консенсус в організації. Саме вони створюють сумісну, неконфліктну інтерпретацію подій
Знання на основі транзакційної пам'яті	Партнерам по роботі необхідно розуміти особливості роботи один одного, які проявляють у різних знаннях, перевагах, слабкостях та інших цінностях, у взаємовідносинах і зв'язках між співробітниками закладу. Знання на основі транзакційної пам'яті дають змогу досягати цілей, допомагати членам команди компенсувати слабкі сторони і передбачати дії один одного, надаючи інформацію, підтримуючи зв'язки між експертними знаннями членів групи
Знання, пов'язані з обслуговуванням клієнтів	Передбачає знання поточних та перспективних вимог і окремих споживачів та цільової групи клієнтів

Сьогодні у практиці роботи готелів і ресторанів застосовуються кваліфікаційні вимоги до співробітників, які призначені для визначення посадових обов'язків працівників, планування їх професійного зростання, організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до розвитку вимог до якості та продуктивності послуг, підбору, розстановки і використання кадрів, а також обґрунтування прийнятих рішень. Кваліфікаційні вимоги, сформовані для готелів та ресторанів, ураховують специфіку сервісу і включають персонал декількох підсекторів: службу прийому і розміщення; службу обслуговування готельного і ресторанного фонду; службу організації харчування.

Із погляду кваліфікаційних вимог співробітників готелів та ресторанів можна розділити на три категорії: керівники, співробітники, що безпосередньо працюють із гостями, та допоміжний персонал. Для кожної категорії співробітників готелю чи ресторану існує свій набір професійних та особистих компетенцій, які необхідно враховувати під час найму персоналу, формування програм розвитку і побудови кар'єри (табл. 2) [2].

Високий рівень плинності кадрів завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом та управлінні підприємством узагалі, це свого роду індикатор негараздів (табл. 3). Аналізуючи діяльність готелів та ресторанів, можна зазначити, що за рейтингом та рівнем плинності кадрів її коефіцієнт становить 20,5%. У цілому по країні плинність кадрів становить 10,7%. Щоб визначити норми плинності, потрібно враховувати всі особливості готельно-ресторанного бізнесу. А для уникнення даного процесу необхідно демонструвати зацікавленість у працівниках та підкреслювати їх значення для закладу.

Із наведеного можна виділити слабкі та сильні сторони підприємств, такі як цікава робота, можливості навчання та підвищення кваліфікації, перспективи просування по службі, страхування, пільги та допомоги для працівників [7]. У деяких випадках висока плинність кадрів може негативно впливати на підприємство, але за інших обставин вона може бути навіть корисною.

Узагальнюючи зарубіжний досвід і проведене дослідження вітчизняних підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, пропонуємо модель компетенцій для менеджера середньої ланки управління підприємства готельно-ресторанного господарства (табл. 4).

Під час створення моделі компетенцій задаються загальні критерії успішності для всіх співробітників. Це допомагає підприємствам сфери послуг рухатися в одному напрямі, розставити кадри для вищих позицій, орієнтуючись на єдині стандарти поведінки. Для створення критеріїв ефективної оцінки персоналу, як правило, потрібні кілька компетенцій, що описують основні ознаки ефективного функціонування готельно-ресторанного підприємства. Сукупність цих компетенцій утворює так звану модель компетенцій готелю чи ресторану.

У країнах із розвинутою ринковою економікою, як правило, підприємства готельного та заклади ресторанного господарства розробляють власні моделі компетенцій. Існує різний розподіл компетенцій за рівнями управління на рівні директора готелю та ресторану, топ-менеджера готелю або ресторану, менеджера середнього рівня управління та виконавця.

Таблиця 2. Професійні та особисті компетенції

Категорія персоналу	Професійні компетентності	Особисті компетентності
Керівники (менеджери)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціальні знання і досвід роботи в готельно-ресторанному бізнесі;</li> <li>– навички ділової та міжособистісної комунікації;</li> <li>– інноваційність, стратегічне бачення;</li> <li>– організаційні навички, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих;</li> <li>– делегування повноважень;</li> <li>– здатність навчати і розвивати співробітників;</li> <li>– уміння працювати в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерські якості;</li> <li>– вміння переконувати;</li> <li>– шанобливе ставлення до підлеглих;</li> <li>– відповідальність;</li> <li>– висока продуктивність;</li> <li>– самоосвіта (самонавчання)</li> </ul>
Персонал, який безпосередньо працює з гостями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комунікативні навички;</li> <li>– уміння працювати як у команді, так і самостійно;</li> <li>– прийняття відповідальності;</li> <li>– володіння іноземними мовами;</li> <li>– навички ділового спілкування;</li> <li>– ініціативність;</li> <li>– знання організації готельно-ресторанного бізнесу;</li> <li>– уміння працювати в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість, доброзичливість;</li> <li>– стресостійкість;</li> <li>– висока працездатність, витривалості;</li> <li>– особиста гігієна, охайність;</li> <li>– дисциплінованість, пунктуальність</li> </ul>
Допоміжний персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціальні професійні знання і навички;</li> <li>– уміння працювати як у команді, так і самостійно;</li> <li>– відповідальність, ініціативність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість, доброзичливість;</li> <li>– акуратність;</li> <li>– дисциплінованість, точність</li> </ul>

Таблиця 3. Найтиповіші причини плинності кадрів та шляхи їх усунення

Причина плинності	Шляхи усунення
1. Незадоволеність рівнем оплати праці; затримки виплати заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• провести або замовити дослідження заробітних плат, порівняти отримані дані з даними підприємства;</li> <li>• переглянути ставки там, де вони нижчі, і там, де вони вищі</li> </ul>
2. Важкі і небезпечні умови праці; неприйнятний режим роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробити заходи щодо поліпшення умов праці;</li> <li>• провести або замовити дослідження про задоволеність працівниками умовами роботи</li> </ul>
3. Причини особистого характеру	Працівники не відчувають потреби і необхідності своєї роботи в колективі

Таблиця 4. Модель компетенції менеджера підприємств готельного та закладів ресторанного господарства

Компетенції	Характеристика
<b>Індивідуальні риси</b>	<i>Творчість та відповідальність у прийнятті рішень.</i> Менеджер здатний визначати нестандартні варіанти вирішень завдань, генерувати різні ідеї. <i>Професійна адаптація.</i> Пристосування, звикання людини до вимог професії, засвоєння їм виробничо-технічних і соціальних норм поведінки, необхідних для виконання конкретних, заданих професією трудових функцій. <i>Стресостійкість.</i> Мобілізація внутрішніх ресурсів організму для того, щоб подолати перешкоду, впоратися зі складною ситуацією. <i>Самоорганізація.</i> Менеджер демонструє стабільну якість роботи під тиском або за опору. Ефективно використовує робочий час і правильно розставляє пріоритети.
<b>Міжособистісні навички</b>	<i>Бізнес-комунікація.</i> Осмислення бізнес-комунікації передбачає вміння менеджера правильно мотивувати персонал, що, своєю чергою, призведе до інтеграції організаційних та індивідуальних цілей співробітників. <i>Уміння працювати в команді.</i> Менеджер прагне бути повноцінним членом команди для досягнення спільної мети команди. <i>Встановлення контакту і вплив.</i> Менеджер уміє встановлювати контакти, виробляти і зберігати гарне враження.
<b>Навички управління</b>	<i>Лідерство й управління змінами.</i> Менеджер здатний приймати на себе роль лідера в команді. <i>Підприємницький підхід.</i> Менеджер упевнений у своїх професійних якостях і здібностях і в тому, що може домогтися більшого, не пасує перед обставинами і приймає виклики. <i>Розвиток підлеглих і колег.</i> Менеджер готовий брати на себе відповідальність за розвиток навичок своїх підлеглих.
<b>Навички прийняття рішень</b>	<i>Системне аналітичне мислення.</i> Менеджер знає джерела й уміє аналізувати інформацію (фінансову, статистичну), визначає причини, наслідки та інші взаємозв'язки. <i>Знання бізнесу.</i> <i>Стратегічне мислення.</i> Менеджер здатний бачити нестандартні варіанти вирішення завдань, генерувати різні ідеї.
<b>Мотивація</b>	<i>Орієнтація на клієнта.</i> Менеджер має схильність і бажання працювати з людьми. Розуміє мотиви і стилі поведінки клієнтів. <i>Енергійність.</i> Менеджер завжди проявляє енергійність, зібраність і здатність наполегливо трудитися. <i>Орієнтація на результат.</i> Менеджер орієнтується в роботі на вдосконалення процесу надання послуг із метою підвищення діяльності закладу і збільшення його доходів. <i>Лояльність.</i> Менеджер працює відповідно до правил і процедур. Працює на заклад і на справу.

Проведене нами дослідження показало, що багато готелів і ресторанів стикаються з низкою проблем, пов'язаних з якістю персоналу:

1. Відсутність профільної освіти.
2. Відсутність необхідних професійних та особистих якостей.
3. Низька адаптивність працівників. Високі психічні та фізичні навантаження, темп роботи, різноманіття функцій, робота в стресовій ситуації. Однак у більшості готелів та ресторанів програми адаптації відсутні, тому виникає інша кадрова проблема – висока плинність кадрів.
4. Проблема підтримки персоналу. Програми з підтримки повинні формуватися на основі аналізу плинності кадрів. Такі програми можуть бути розраховані на основну масу, на найбільш цінних працівників, ключові посади або окремі категорії співробітників.

5. Проблема командоутворення. З одного боку, якість послуги і задоволення клієнтів залежать від індивідуальної роботи кожного співробітника, з іншого – від скоординованості дій усього персоналу й усіх підрозділів готелю та ресторану. Необхідно використовувати такі методи управління персоналом, які дають змогу розвивати індивідуальні здібності співробітників в інтересах закладу.

Вирішення деяких визначених проблем можливе за такими аспектами:

1. Формування і реалізація програм розвитку персоналу.
2. Оцінка ефективності роботи і побудова корпоративної системи мотивації співробітників.

3. Застосування системи грейдів, які охоплюють матеріальне стимулювання, оцінку змісту праці, оцінку продуктивності праці, управління кар'єрою тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнюючи дослідження питання управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства, необхідно зазначити, що, інвестуючи в розвиток людського капіталу, підприємства одержать значні переваги в майбутньому. Управління розвитком персоналу повинно розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом організацій, визначати рівень його конкурентоспроможності і забезпечувати зростання показників продуктивності праці.

Таким чином, підвищення якості готельно-ресторанних послуг можливе шляхом підвищення професіоналізму персоналу готелю та ресторану, зростання задоволеності працею співробітників, запровадження нових технологій управління персоналом.

Отже, власники готельно-ресторанного бізнесу повинні добре розуміти: для того щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток готелю або ресторану, їм необхідно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки в матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські, тобто створити комфортні умови для праці, вміти аналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати й розвивати їхні вміння і навички, що призведе до підвищення рівня продуктивності праці та поліпшення діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

## Список використаних джерел:

1. Журавлев П.В. Технологии управления персоналом. Настольная книга менеджера. Москва : Экзамен, 2009. 576 с.
2. Коломієць В.М. Організація торговельної діяльності у системі стратегічного управління готельно-ресторанним. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 23. С. 42–44.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов ; 3-е изд., перераб. и доп. Минск : Новое знание, 2009. 367 с.
4. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД*. 2018. № 1(119). С. 45–54.
5. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4(21). С. 297–304.
6. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1 С. 67–72.
7. Коцалап С.О. Аналіз проблеми плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Управління персоналом підприємства*. 2013. № 8(114). С. 67–71.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.01.2020).
9. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274.
10. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma.,USA) : Harvard Business School Press, 1996.
11. Dearden J. Measuring profit center managers. *Harvard Business* September/October 1987. Vol. 65. P. 84–88.

## References:

1. Zhuravlev P.V. (2009) *Tekhnologii upravleniya personalom*. Nastol'naya kniga menedzhera. [Personnel management technologies. Manager's book]. M.: E'kzamen. (in Russian).
2. Kolomi'yecz' V. M. (2010) *Organi'zaczi'ya torgovel'noyi di'yal'nosti` u sistemi` strategi`chnogo upravli`nnya gotel'no-restorannim*. [Organization of trading activities in the strategic management of the hotel and restaurant] *Investment: practice and experience*, no 23, pp. 42-44.
3. Kabushkin N.I. (2009) *Menedzhment gostinicz i restoranov*. [Management of hotels and restaurants]. Minsk: New knowledge. (in Russian).
4. Olena Ni'fi'atova (2018). Shlyakhi pi'dvishhennya efektyvnosti` upravli`nnya personalom gotel'no-restorannogo bi`znesu. [Ways to improve the efficiency of staff management of the hotel and restaurant business]. *Vi`snik KNUVD*, no 1 (119), pp. 45-54.
5. Onishchuk N.V. (2019) *Rozvitok i`ndustri`yi gostinnosti` v Ukrayini` ta svi`ti`*. [Development of the hospitality industry in Ukraine and in the world]. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no4 (21), pp.297-304.
6. Poltav's'ka O.V. (2015) *Materi'al'ne stimulyuvannya personalu pi`dpriyemstv gotel'nogo gospodarstva na osnovi` kompetentni`snogo pi`dkhodu*. [Material incentives for hotel business staff based on a competent approach]. *I`nvesticzi`yi: praktika ta dosvi`d*, no. 1, pp. 67-72.
7. S.O. Koczalap (2013). *Anali`z problemi plinnosti` kadri`v na pi`dpriyemstvakh ri`znych sfer di'yal'nosti`*. [Analysis of the problem of staff turnover at enterprises of different spheres of activity]. *Upravli`nnya personalom pi`dpriyemstva*, no 8(114), pp. 67-71.
8. Turizm. Ofi`czi`jniy sajt Derzhavnoyi sluzhbi statistiki Ukrayini. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 23 January 2020).
9. Tomalya T.S. (2017) *Osoblivosti` upravli`nnya personalom na pi`dpriyemstvakh gotel'no-restorannogo bi`znesu*. [Features of personnel management at the enterprises of the hotel and restaurant business]. *Vi`snik Khmel`nicz'kogo naczi`onal'nogo uni`versitetu*, no. 2, vol. 2, pp. 271-274.
10. Kaplan R. S. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (Ma.,USA): Harvard Business School Press.
11. Dearden J. (1987) *Measuring profit center managers*. *Harvard Business*, no. 65, pp. 84-88.

E-mail: Marishka29@email.ua



УДК 336.14:005.934(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.14>

Смагло О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
Вінницький торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

## ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ

У статті розглянуто фінансову політику як основу досягнення макроекономічної стабілізації та подальшого відновлення економічного зростання. Визначено економічні відносини та взаємозв'язки, які виникають на фінансовому ринку і визначаються об'єктивними економічними законами, фінансовою політикою держави та реальною потребою економіки у фінансових ресурсах. Розкрито форми реалізації фінансової політики, які спрямовані на забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку. Фінансова політика є дієвим інструментом регулювання циклічних коливань економіки, важливим є забезпечення поступальної адаптації економіки до змін зовнішнього економічного середовища. За допомогою фінансових інструментів, таких як податки, дотації, застосування обмежень, штрафів тощо, держава регулює економічну діяльність суб'єктів господарювання з метою її скерування у русло загальних суспільних потреб.

**Ключові слова:** фінансова політика, фінансовий механізм, фінансовий ринок, фінансові ресурси, соціально-економічний розвиток.

## ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ

Смагло О.В.

В статье рассмотрена финансовая политика как основа достижения макроэкономической стабилизации и последующего восстановления экономического роста. Определены экономические отношения и взаимосвязи, которые возникают на финансовом рынке и определяются объективными экономическими законами, финансовой политикой государства и реальной потребностью экономики в финансовых ресурсах. Раскрыты формы реализации финансовой политики, направленные на обеспечение высокого уровня социально-экономического развития. Финансовая политика является действенным инструментом регулирования циклических колебаний экономики, важным является обеспечение поступательной адаптации экономики к изменениям внешней экономической среды. С помощью финансовых инструментов, таких как налоги, дотации, применение ограничений, штрафов и т. п., государство регулирует экономическую деятельность субъектов хозяйствования с целью ее направления в русло насыщенных общественных потребностей.

**Ключевые слова:** финансовая политика, финансовый механизм, финансовый рынок, финансовые ресурсы, социально-экономическое развитие.

## FUNCTIONING AND IMPLEMENTATION OF FINANCIAL POLICY

Smaglo Olga

The article deals with financial policy as a basis for achieving macroeconomic stabilization and further recovery of economic growth. The economic relations and relationships that arise in the financial market are determined by the objective economic laws, the financial policy of the state and the real need of the economy for financial resources. Forms of financial policy implementation aimed at ensuring a high level of socio-economic development are disclosed. This policy is a key element in the national economic policy. It identifies sources of financial resources filling, directions of their use in accordance with the priorities of economic development and forms a system of effective financial management for stimulation with the help of financial instruments of socio-economic processes. The effectiveness of Ukraine's financial policy is insignificant because it does not meet current needs of social development. One of the main problems of financial policy implementation is the lack of high efficiency in the use of budget funds to achieve the best indicators of socio-economic development. An imperfect budgetary mechanism has a negative impact on financial policy, and therefore impedes the economic policy of the country as a whole. Financial policy should be seen as a powerful tool for ensuring the socio-economic development of Ukraine. Successful implementation of financial policy will strengthen Ukraine's strategic position in the international arena. Its effectiveness depends, first of all, on rapid and high-quality internal reforms and economic development. In this sense, the success of its implementation is not only a task of the government, but of society as a whole. Development and successful implementation of financial policy is possible only in the presence of a program of social development with the emphasis on the interests of the whole society and its individual groups, the description of current and future tasks, the definition of terms and methods for solving them.

**Keywords:** financial policy, financial mechanism, financial market, financial resources, socio-economic development.

**Постановка проблеми.** Економічні відносини та взаємозв'язки, які виникають на міжнародному фінансовому ринку, визначаються об'єктивними економічними законами, фінансовою політикою держави та реальною потребою економіки у фінансових ресурсах. На фінансовому ринку діють закони попиту та пропозиції, граничної корисності, конкуренції, що зумовлюють реальні можливості функціонування всіх економічних суб'єктів відповідно до умов ринкової економіки. Для реалізації фінансової політики, успішного впровадження її в життя потрібен відповідний фінансовий механізм, що являє собою сукупність способів організації фінансових відносин, застосовуваних суспільством із метою забезпечення сприятливих умов для економічного і соціального розвитку. Цей фінансовий механізм має включати всі види, форми і методи організації фінансових відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних та практичних питань формування та використання фінансової політики висвітлено у фундаментальних роботах таких науковців, як О. Арсенюк, В. Герасимчук, Н. Гребеник, С. Задворних [3], В. Лепушинський, В. Лисицький, В. Міщенко, С. Ніколайчук, О. Петрик, М. Рубаха, Н. Брездєнь [7], Т. Сіташ [9], В. Стельмах, Н. Танклевська [10] та ін. Але у зв'язку з тим, що фінансовий ринок та фінансові відносини постійно змінюється під впливом позитивних чи негативних чинників, існує потреба в постійному дослідженні проблематики ефективного використання фінансової політики.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз реалізації фінансової політики як одного з дієвих інструментів впливу на динаміку та якісний рівень соціально-економічного розвитку країни з урахуванням впливу на сукупність економічних, інституційних та соціальних чинників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова політика є дієвим інструментом регулювання циклічних коливань економіки, важливим є забезпечення поступальної адаптації економіки до змін зовнішнього економічного середовища. [2]. Фінансова політика – багатопланове та певною мірою інтегроване явище. За допомогою фінансових інструментів, таких як податки, дотації, застосування обмежень, штрафів тощо, держава регулює економічну діяльність суб'єктів господарювання з метою її скерування у русло нагальних суспільних потреб. В умовах трансформації економіки посилюється роль фінансової політики як основи для досягнення макроекономічної стабілізації та подальшого відновлення економічного зростання.

Внутрішня економічна політика регулюється державою шляхом надання певних пільг, преференцій суб'єктам господарювання. З огляду на цілі й завдання фінансової політики, проводяться конкретні заходи, спрямовані на забезпечення її ефективності з використанням відповідних фінансових інструментів [4].

Формами реалізації фінансової політики є планування, укладання міжнародних угод, видання нормативно-законодавчих актів, оперативне керівництво та контроль фінансових процесів у сфері економічних відносин. За характером заходів і дій держави фінансова політика поділяється на:

– довгострокову – передбачає структурні зміни фінансового механізму: зміни у системі розрахунків і

платіжних засобів, режимі валютних паритетів і курсів, ролі золота в міжнародних відносинах, набору резервних валют, методів вирівнювання платіжного балансу;

– поточну – щоденне оперативне регулювання кон'юнктури валютних ринків і ринків капіталу, міжнародної інвестиційної діяльності, її оподаткування.

Складовими елементами поточної міжнародної фінансової політики виступають:

– валютна політика, яка базується на методах:

1) дисконтна політика – представлена маневруванням облікової ставки центрального банку. Вона дає змогу регулювати грошову масу в обігу, рівень цін, обсяг сукупного попиту, що в кінцевому підсумку впливає на обсяг надходжень з-за кордону, вплив чи приплив капіталу, курс національної валюти;

2) курсова політика – базується на валютних інтервенціях (операції центрального банку з купівлі-продажу іноземної валюти з метою впливу на курс національної грошової одиниці);

3) політика валютних обмежень – сукупність заходів, спрямованих на обмеження операцій із валютними цінностями (обсяги переказів та платежів за кордон, вивезення іноземної валюти за кордон, обсяги купівлі-продажу іноземної валюти і т. ін.);

– податкова політика – передбачає використання пільгових ставок мита, акцизного податку, податку на додану вартість під час експорту та імпорту товарів, пільгового оподаткування доходів від зовнішньоекономічної діяльності та іноземних інвестицій;

– кредитна політика – пов'язана з наданням кредитів національним та іноземним експортерам й імпортерам, наданням їм гарантій, одержанням кредитів від міжнародних організацій та фінансових інституцій [6].

На сучасному етапі розвитку економічної системи механізм формування виваженої та дієвої фінансової політики знаходиться у процесі інституційних перетворень, що зумовлено потребами вирішення основних питань соціально-економічного розвитку країни. Вітчизняній фінансовій політиці притаманні структурні вдосконалення інституційної системи та адаптація до внутрішніх та зовнішніх тенденцій трансформаційного економічного середовища.

Ефективність фінансового механізму залежить від оптимальних фінансових рішень, спрямованих на вдосконалення соціально-економічних відносин, прискорення темпів зростання економіки та розвитку соціальної сфери. Власне фінансовий механізм є інструментом формування інституцій та органів, які допомагають здійснювати фінансову політику та в межах своєї компетенції відповідальні за повноту її реалізації в контексті загальнодержавної економічної політики. Як стрижень фінансової політики, окрім мобілізації бюджетних ресурсів, вона визначає джерела фінансування дефіциту бюджету, параметри взаємин між певними ланками бюджетної системи тощо. Держава через бюджетну політику, наприклад надання субвенцій та дотацій регіонам, стимулює соціально-економічний розвиток, розбудовує та оновлює об'єкти, необхідні не тільки для проживання, а й для формування сучасної інфраструктури і залучення інвестицій, що закладає основи конкурентоспроможної економіки [5].

Сучасний стан економічних перетворень зумовлює врахування відповідного зарубіжного досвіду в частині

посилення ефективності бюджетного впливу на соціально-економічний розвиток країни, якісного рівня фінансово-бюджетного прогнозування, державного фінансового контролю, проведення дієвої грошово-кредитної політики.

Здійснення фінансової політики спрямовується на забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку. Ця політика є ключовим елементом, складовою частиною загальнодержавної економічної політики. У ній визначаються джерела наповнення фінансових ресурсів, напрями їх використання відповідно до пріоритетів розвитку економіки та формується система ефективного управління фінансами для стимулювання за допомогою фінансових інструментів соціально-економічних процесів [6].

Сьогодні фінансова політика має здійснюватися з урахуванням тенденцій соціально-економічного розвитку держави та відповідного досвіду країн із розвинутою та трансформаційною економікою.

В умовах трансформаційних перетворень постає необхідність посилення впливу інструментів державної фінансової політики на економіку, вдосконалення механізму економічного зростання. Як один з основних інструментів реалізації економічної політики країни бюджетна політика значною мірою визначає місце та роль держави у регулюванні економічних процесів та забезпеченні макроекономічного зростання. Дії держави з визначення ключових завдань та кількісних показників формування дохідної та видаткової частин бюджету, управління дефіцитом бюджету та державним боргом формують сутність бюджетної політики. Бюджетна політика розглядається як процес формування та витрачання державою фінансових ресурсів із метою виконання відповідних функцій [9].

Основними напрямками фінансової політики на середньострокову перспективу є оптимізація розміру бюджетного дефіциту, підвищення ефективності формування видатків бюджету, використання бюджетних коштів, посилення регулюючої функції податкової

системи, проведення ліберальної монетарної політики, удосконалення системи управління державними фінансами з одночасним стимулюванням економічного зростання шляхом використання відповідних інституційних фінансових механізмів.

Для поліпшення рівня результативності розроблення та реалізації грошово-кредитної політики на етапі трансформації економіки доцільним є аналіз збалансованості показників грошової маси із заходами щодо фінансової стабілізації та стимулювання економічного зростання країни.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, фінансова політика – це сукупність заходів, спрямованих на мобілізацію фінансових ресурсів, розподілення та використання яких уживають учасники фінансових відносин, виконання ними їхніх функцій. Фінансова політика держави – це самостійна сфера діяльності її уряду у сфері фінансових відносин. Метою фінансової політики є найбільш повна мобілізація фінансових ресурсів, які є необхідними для задоволення насущних потреб розвитку суспільства. Головне завдання фінансової політики – забезпечення відповідними фінансовими ресурсами реалізації тієї чи іншої міждержавної програми економічного та соціального розвитку. Розроблення та успішне проведення фінансової політики можливе тільки за умов наявності програми суспільного розвитку з виділенням інтересів усього суспільства та окремих його груп, характеристикою поточних та перспективних завдань, визначенням термінів та методів їх вирішення.

Розв'язання цієї проблеми вбачається у визначенні чітких пріоритетів розвитку економіки, соціальної сфери та посиленні відповідальності розпорядників коштів за їх цільове та ефективне використання. Держава як основний суб'єкт фінансової політики повинна рішучіше застосовувати фінансові методи планування, управління, контролю, а також фінансові важелі нормативів, санкцій, стимулів із метою забезпечення фінансової стабільності та підвищення рівня життя населення.

#### Список використаних джерел:

1. Адаменко І.П. Фінансова політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 341–345. URL : [http://www.businessinform.net/pdf/2014/3\\_0/341\\_345.pdf](http://www.businessinform.net/pdf/2014/3_0/341_345.pdf).
2. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 376 с.
3. Задворних С.С. Удосконалення фінансової політики України щодо детінізації фінансових потоків шляхом створення Громадського бюро. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 716–721. URL : <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/148.pdf>.
4. Запатріна І.В. Формування фінансової політики держави: євроінтеграційний вимір. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 2. С. 59–73. URL : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/vknteu/2012\\_2/6.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/vknteu/2012_2/6.pdf).
5. Лютий І.О. Концептуальні засади та суперечності реалізації фінансової політики держави. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2005. Вип. 79. С. 4–6. URL : [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/lyutyiyobasicwaysandcontradictions-of-implementation-of-state-financial-p\\_14722.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/lyutyiyobasicwaysandcontradictions-of-implementation-of-state-financial-p_14722.pdf).
6. Радіонов Ю.Д. Фінансова політика та проблеми ефективності її реалізації в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 4 (69). С. 20–27.
7. Рубаха М.В., Брездєнь Н.І. Фінансова політика держави в умовах активізації євроінтеграційних процесів. URL : <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/108.pdf>. (дата звернення: 12.02.2020).
8. Селіверстова Л.С., Адаменко І.П. Фінансова політика в умовах інституційної економіки. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2018/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/5.pdf) (дата звернення: 12.02.2020).
9. Сігаш Т.Д. Фінансова політика держави: прагматика та проблематика. *Академічний огляд*. 2015. № 1(42). С. 29–34. URL : <http://duep.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/11789.pdf>.

10. Танклевська Н. Основні підходи щодо удосконалення фінансової політики. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2009. № 16(1). С. 40–44. URL : <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/VisnykLvivskogoNatsagrарuniver/Zem/2009/files/09tnsfpi.pdf> (дата звернення: 12.02.2020).
11. Теліженко О.М., Боронос В.Г. Узгодження основних складових реалізації фінансової політики в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2013. № 1. С. 35–44. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2013\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_1_7).
12. Hnydiuk I.V., Dalievska T.A., Gataullina E.I. Fiscal policy as the tool of macroeconomic regulation. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 1 (13). Ч. 2. С. 107–112 (дата звернення: 12.02.2020).

#### References:

1. Adamenko I. P. Finansova polityka yak instrument socialno-ekonomichnogo rozvytku krayiny. *Biznes Inform*. 2014. # 3. S. 341–345. URL: [http://www.businessinform.net/pdf/2014/3\\_0/341\\_345.pdf](http://www.businessinform.net/pdf/2014/3_0/341_345.pdf).
2. Derzhavne finansove reguluvannya ekonomichnykh peretvoren : monografiya. za zag. red. A. A. Mazaraki. Kyiv : *Kyiv. nacz. torg.-ekon. un-t*, 2015. 376 s
3. Hnydiuk, I. V. T. A. Dalievska, E. I. Gataullina Fiscal policy as the tool of macroeconomic regulation. *Naukovyy visnyk Polissya*. 2018. # 1 (13). Ch. 2. S. 107–112.
4. Lyutyj I. O. Konceptualni zasady ta superechnosti realizaciyi finansovoyi polityky derzhavy. *Visnyk Kyivskogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. [Seriya «Ekononika»]. 2005. Vyp. 79. S. 4–6. URL: [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/lyutyjyobasicwaysandcontradictions-of-implementation-of-state-financial-p\\_14722.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/lyutyjyobasicwaysandcontradictions-of-implementation-of-state-financial-p_14722.pdf).
5. Radionov Yu.D. Finansova polityka ta problemy efektyvnosti yiyi realizaciyi v Ukrayini. URL: *Naukovi pratsi NDFI*, no 4 (69), pp. 20–27.
6. Rubaxa M.V., Brezden N.I. Finansova polityka derzhavy v umovax aktyvizaciyi yevrointegracijnykh procesiv. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/108.pdf>. (accessed 12.02.2020)
7. Seliverstova L.S., Adamenko I.P. Finansova polityka v umovax instytucijnoyi ekonomiky. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2018/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/5.pdf). (accessed 12.02.2020)
8. Sitash T.D. Finansova polityka derzhavy: pragmatyka ta problematika. *Akademichnyj oglyad*. 2015. #1(42). S. 29–34. URL: <http://duep.edu/uploads/vidavnistvo14-15/11789.pdf>. (accessed 12.02.2020)
9. Tanklevska N. Osnovni pidxody shhodo udoskonalennya finansovoyi polityky. *Visnyk Lvivskogo nacionalnogo agrarnogo universytetu. [Ekononika APK]*. 2009. # 16(1). S. 40–44. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/VisnykLvivskogoNatsagrарuniver/Zem/2009/files/09tnsfpi.pdf>.
10. Telizhenko O. M., Boronos V. G. Uzgodzhennya osnovnykh skladovykh realizaciyi finansovoyi polityky v Ukrayini. *Visnyk Sumskogo derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*. 2013. # 1. S. 35–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2013\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_1_7).
11. Zadvornyx S. S. Udoskonalennya finansovoyi polityky Ukrayiny shhodo detinizaciyi finansovykh potokiv shlyaxom stvorennya Gromadskogo byuro. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 4. S. 716–721. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/148.pdf>.
12. Zapatrina I. V. Formuvannya finansovoyi polityky derzhavy: yevrointegracijnyj vymir. *Visnyk KNTEU*. 2012. # 2. S. 59–73. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/vknteu/2012\\_2/6.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/vknteu/2012_2/6.pdf).

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

УДК 364.35-624(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.15>

Смочко В.Ю.

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
Ужгородський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ФІНАНСОВІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

*Розглянуто особливості сучасного етапу розвитку пенсійної системи та її функціонування на регіональному рівні (на прикладі Закарпатської області). Проаналізовано діяльність Пенсійного фонду України як основного інституту у сфері пенсійного забезпечення, визначено основні тенденції у формуванні доходів та видатків бюджету фонду за останні роки. На основі статистичних даних зроблено порівняльний аналіз основних соціальних і демографічних показників регіону за десятиліття, виявлено позитивні та негативні тенденції соціально-економічного розвитку регіону та ймовірні чинники, що їх спричинили. Встановлено, що соціальна, демографічна та ментальна специфіка регіону посилює диспропорції соціально-економічного розвитку території, а відсутність довготермінових державних стратегій регіонального та міжрегіонального розвитку лише послаблює євроатлантичні шанси України. У процесі дослідження з'ясовано, що несвочасне впровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового пенсійного страхування та слабка інституалізація системи недержавних пенсійних фондів є небезпечним гальмом реформи пенсійної системи та джерелом майбутніх кризових явищ як у соціальній, так і економічній царині.*

*Ключові слова:* пенсійна система, страхування, пенсіонери, зайняте населення, ринок праці, рівень життя, регіональний розвиток.

## ФИНАНСОВЫЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

Смочко В.Ю.

*Рассмотрены особенности современного этапа развития пенсионной системы и ее функционирования на региональном уровне (на примере Закарпатской области). Проанализирована деятельность Пенсионного фонда Украины как основного института в сфере пенсионного обеспечения, определены основные тенденции в формировании доходов и расходов бюджета фонда за последние годы. На основе статистических данных выполнен сравнительный анализ основных социальных и демографических показателей региона за десятилетие, выявлены положительные и отрицательные тенденции социально-экономического развития региона и вероятные факторы, которые их вызвали. Установлено, что социальная, демографическая и ментальная специфика региона усиливает диспропорции социально-экономического развития территории, а отсутствие долгосрочных государственных стратегий регионального и межрегионального развития только ослабляет евроатлантические шансы Украины. В процессе исследования установлено, что несвоевременное внедрение накопительной системы обязательного пенсионного страхования и слабая институализация системы негосударственных пенсионных фондов являются опасным тормозом реформы пенсионной системы и источником будущих кризисных явлений как в социальной, так и экономической сфере.*

*Ключевые слова:* пенсионная система, страхование, пенсионеры, занятое население, рынок труда, уровень жизни, региональное развитие.

## FINANCIAL AND SOCIAL ASPECTS OF FUNCTIONING OF THE PENSION SUPPORT SYSTEM AT THE LOCAL LEVEL

Smochko Valeria

*In the article considered the features of the current stage of development of the pension system and its functioning at the regional level (for example, Transcarpathian region). The current state of retirement provision in the region is characterized by nationwide tendencies in the aging of the population, which, along with a decrease in the population, aggravate the problem of growing social burden on the working population, employers and the state budget. The activity of the Pension Fund of Ukraine as the main institution in the field of domestic pension provision is analyzed, the main tendencies in the formation of income and expenses of the Pension Fund budget in recent years are identified. Based on statistical data, a comparative analysis of the main social and demographic indicators of the region over the last decade is made, positive and negative trends in the socio-economic development of the region and the likely factors that caused them are identified. It has been established that the social, demographic and mental specificities of the region increase the disproportions of territorial socio-economic development, and the absence of long-term state strategies for regional development only weakens*

*the Ukraine's Euro-Atlantic chances. It is concluded that the decrease in the number of pensioners in the region during 2011-2019 is caused not by a demographic factor, which is not significant, but is a consequence of the phased implementation of the pension reform, which establishes increasingly stringent standards regarding the retirement age and length of service; another important factor in reducing the number of retirees is the migration of people of pre-retirement and retirement age to other countries, where social payments and services are more comfortable for them. Strengthening labor migration to countries with more dynamic economies is a significant factor in the imbalance of the domestic labor market, and accordingly the pension system, because according to experts, over 18% of the country's able-bodied population who do not pay social contributions work abroad. In regions with poorly developed production capacities, such as Transcarpathia, the problem of the ratio of the employed population to the number of pensioners is becoming especially acute. In the course of the research, it was found that the untimely introduction of the compulsory system of compulsory pension insurance and the weak institutionalization of the system of non-state pension funds are a dangerous brake on pension system reform and a source of future crisis phenomena both in the social and economic fields.*

**Keywords:** pension system, insurance, pensioners, employed population, labor market, standard of living, regional development.

**Постановка проблеми.** Україна пережила небезпечний суспільно-політичний стрес 2013–2014 рр. (Революція гідності, втрата Криму, гібридна інтервенція на Сході), що спричинило складні трансформаційні процеси в економіці, пов'язані передусім із вимушеною і кардинальною експортно-імпоротною переорієнтацією з ринків країн СНД, насамперед Росії, на ринки Європейського Союзу та інших «нетрадиційних» для вітчизняної економіки країн. Країна опинилася перед серйозними локальними та глобальними викликами, про що свідчить як падіння ВВП зі 183,31 млрд дол. США у 2013 р. до 90,62 млрд у 2015 р., так і ріст державного боргу (із 40,1% ВВП у 2013 р. до 81% у 2016 р.) [1]. Вітчизняна економіка виявилася достатньо гнучкою за швидкістю адаптування до обставин, що склалися, і з 2016 р. почала швидко відновлюватися: співвідношення державного боргу до ВВП знизилося до 50% на кінець 2019 р., а ВВП на душу населення зріс із 2 115,4 дол. США (2015 р.) до 4 200 дол. США в 2019 р. (орієнтовно з урахуванням показників «дистанційного перепису населення»), перевершивши рівень докризового 2013 р. – 4 030 дол. США [2].

Зміна форм фінансових відносин спричиняє й незворотні зміни в соціально-трудових відносинах. У сучасних вітчизняних реаліях фінансовий ринок створює негативний тиск на ринок праці, у результаті чого загострюється проблема якості та рівня життя населення. Тоді як якість життя населення стає провідним індикатором соціально-економічного розвитку країн світу, і в цьому рейтингу Україна, на жаль, п'ять років поспіль опускалася «на дно»: 111-та позиція у 2018 р. попри 64-му позицію у 2013 р., дещо покращивши позиції в 2019-му – 96-місце [3]. Реформування пенсійної системи відбувається на несприятливому загальному соціально-економічному тлі (падіння промислового виробництва не припиняється вже котрий квартал поспіль), що зумовлює значні деструктивні процеси у функціонуванні Пенсійного фонду України (ПФУ), які проявляються, перш за все, у політично, а не економічно обґрунтованих діях. Наявні регіональні відмінності соціально-економічного розвитку накладають певні особливості формування та використання фінансових ресурсів пенсійного страхування на місцевому рівні, а їх аналіз дає змогу виявити негативні та позитивні соціально-економічні тенденції в регіоні, а також оцінити ефективність функціонування і реформування пенсійної системи на регіональному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема пенсійного забезпечення як одного з найважли-

віших аспектів соціального захисту завжди була актуальною серед вітчизняних науковців. Праці Б. Зайчука, М. Кравченко, В. Куценко, Е. Лібанової, С. Реверчука, У. Садової, О. Ткача, В. Яценко присвячено теоретичним основам реформування вітчизняної системи пенсійного страхування. Питанням фінансового забезпечення пенсійних фондів в Україні та подальшого проведення пенсійної реформи приділяють увагу В. Грушко, С. Закірова [7], М. Карлін, Б. Надточій, В. Федосов та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення особливостей функціонування пенсійної системи в регіоні в умовах реформування, а також формування та використання фінансових ресурсів пенсійного страхування на місцевому рівні (на прикладі Закарпатської області).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан пенсійного забезпечення у Закарпатській області характеризується загальнонаціональними тенденціями старіння населення, що поряд зі зменшенням чисельності населення поглиблюють проблему зростання навантаження на працююче населення, роботодавців і держбюджет України. Дослідження особливостей формування та використання фінансових ресурсів пенсійного страхування у Закарпатській області здійснено на основі статистичних даних центральних та регіональних органів Державної служби статистики та Пенсійного фонду України.

Пенсійний фонд України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністерство соціальної політики, що реалізує державну політику з питань пенсійного забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню.

Пенсійний фонд організовує і контролює виконання бюджету, координує роботу учасників бюджетного процесу. Головні управління забезпечують виконання бюджетів, планів доходів і видатків, цільове й ефективне витрачання коштів. Єдині правила ведення бухгалтерського обліку надходження і використання коштів Пенсійного фонду та єдині форми звітності про виконання бюджету органами Пенсійного фонду визначаються Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», Порядком складання фінансової та бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, звітності фондами загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування, затвердженим Наказом Мініс-

терства фінансів України від 24 січня 2012 р. № 44. Звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду надсилається до Рахункової палати України, Міністерства фінансів України, Міністерства соціальної політики України та Державної казначейської служби України. Статистична та бухгалтерська звітність Пенсійного фонду формується наростаючим підсумком із початку року за підсумками роботи органів Пенсійного фонду протягом кварталів та року в цілому. Річний звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду в розрізі статей витрат протягом двох тижнів після його затвердження правлінням Пенсійного фонду підлягає обов'язковій публікації в офіційних друкованих виданнях. Інформація про час і місце публічного представлення звіту оприлюднюється разом зі звітом про виконання бюджету Пенсійного фонду [4].

Доходи Пенсійного фонду мають цільове призначення і спрямовуються виключно на фінансування пенсійних виплат та інших виплат, які пов'язані з функціонуванням системи пенсійного забезпечення.

На обліку в Пенсійному фонді України станом на 1 листопада 2019 р. перебувало 11 349,2 тис пенсіонерів, що на 88,44 тис осіб менше порівняно з 1 листопада 2018 р. Із загальної чисельності пенсіонерів 6 934,4 тис жінок (61,1%) та 4 414,8 тис чоловіків (38,9%) [3]. Динаміку кількості пенсіонерів протягом останніх п'яти років відображено на рис. 1.

За 2018 р. загальна сума видатків на пенсійні та інші заплановані виплати становила 358,6 млрд грн, що на 67,1 млрд грн (або 23%) більше порівняно з минулим роком. До бюджету ПФУ за 2018 р. з усіх джерел фінансування надійшло 352,2 млрд грн, що на 59,8 млрд грн більше, ніж у попередньому році. Власні надходження становили 202,1 млрд грн, що на 43,2 млрд грн, або на 27,2%, більше, ніж у 2017 р. Із державного бюджету України на фінансування пенсійних виплат та покриття дефіциту коштів для виплати пенсій надійшло 150,1 млрд грн (на 16,6 млрд грн, або на 12,4%, більше, ніж у попередньому році). Станом на 01.01.2019 залишок коштів становив 98,7 млн грн. Питома вага дефіциту коштів ПФУ в загальному обсязі

видатків фонду в 2018 р. становила 10,3%, у 2017 р. – 19,2%, а в 2016 р. – 31,3%. В обсязі ВВП дефіцит ПФУ становив у 2018 р. 1,1%, у 2017 р. – 1,9%, а в 2016 р. – 3,3% [4].

Середній розмір пенсійної виплати по країні станом на 01.01.2019 становив 2 645,66 грн проти 2 480,46 грн станом на 01.01.2018 (ріст 6,7%). Станом на 01.07.2019 середній розмір пенсійної виплати по країні зріс до 3 005,96 грн (+13,62% до початку року). Лідерами за середніми пенсійними виплатами є м. Київ (3 677,05 грн на 01.01.2019; 4 147,91 грн на 01.07.2019) та Донецька область (3 438,93 грн на 01.01.2019; 3 949,98 грн на 01.07.2019); аутсайдерами вже не перший рік поспіль – Тернопільська (2 059,47 грн на 01.01.2019; 2 315,87 грн на 01.07.2019), Чернівецька (2 134,72 грн на 01.01.2019; 2 386,19 грн на 01.07.2019) та Закарпатська (2 139,66 грн на 01.01.2019; 2 384,18 грн на 01.07.2019) області [4].

До структури Пенсійного фонду України входить 124 територіальні управління. У Закарпатській області знаходиться одне територіальне управління.

Упродовж 2018 р. до бюджету Пенсійного фонду області з усіх джерел фінансування надійшло 6 854,8 млн грн (+11,68% до показників 2017 р.), з яких власні надходження – 30,2 млн грн (+16,15%). Із державного бюджету на покриття дефіциту коштів ПФУЗО надійшло 3 455,6 млн грн, що становить 56,7% усіх надходжень фонду. Загальний обсяг видатків на пенсійні виплати становив 6 842,8 млн грн, що на 838,1 млн грн, або на 14,34%, більше, ніж у 2017 р., при цьому кількість пенсіонерів скоротилася з 280,1 тис осіб станом на 31.12. 2017 до 273,6 тис осіб станом на 31.12.2018.

Скорочення кількості пенсіонерів продовжилося в наступному році, і станом на 01.10.2019 в області налічувалося 270,4 тис осіб (регіональна динаміка відображена на рис. 2 та в табл. 1). Упродовж трьох кварталів 2019 р. до бюджету Пенсійного фонду області з усіх джерел фінансування надійшло 6 141,6 млн грн, з яких власні надходження – 22,2 млн грн. Надходження частини єдиного внеску на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування в області становить

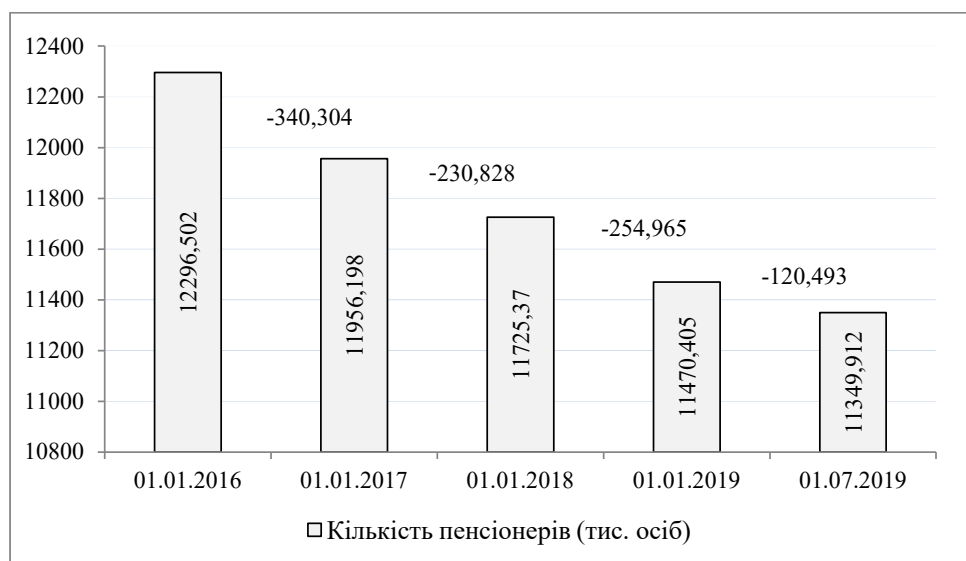


Рис. 1. Динаміка кількості пенсіонерів, 2012–2019 рр.

2 840,8 млн грн, що на 445,3 млн грн (118,6%) більше порівняно з відповідним періодом минулого року. Загальний обсяг видатків на виплату і доставку пенсій та грошових допомог становив 6 044,6 млн грн, що на 963,5 млн грн, або на 19%, більше порівняно з відповідним періодом 2018 р. [5].

Кількість пенсіонерів у регіоні скорочується починаючи з 2011 р., коли було досягнуто максимуму у 297 тис осіб (регіональну соціальну та демографічну динаміку відображено в табл. 1 та на рис. 2). Причому

скорочується й питома вага пенсіонерів по відношенню до наявного населення області – з 23,81% у 2011 р. до 21,52% у III кварталі 2019 р., що ніяк не корелюється з динамікою наявного населення, максимум якого припадає на 2015 р. (сплеск внутрішньої міграції внаслідок бойових дій на Сході), а темпи депопуляції впродовж 2015–2019 рр. – 4,7 тис осіб, або 0,37%, на порядок менші за темпи скорочення кількості пенсіонерів за той же період: на 22,8 тис осіб, або на 8,43%. Із цього можна зробити висновок, що скорочення кількості пен-



Рис. 2. Динаміка чисельності пенсіонерів та зайнятого населення регіону

Джерело: побудовано автором за даними [5; 6]

Таблиця 1. Основні соціальні та демографічні показники регіону, 2008-2019 рр.

Рік	Наявне населення, тис. осіб	Зайняте населення		Чисельність пенсіонерів		Співвідношення «зайняте населення/пенсіонери»	Середньомісячна заробітна плата		Середній розмір місячної пенсії	
		в середньому, тис. осіб	у % до наявного населення	на кінець звітнього періоду, тис. осіб	у % до наявного населення		грн	\$ США	грн	\$ США
2008	1242,6	552,2	44,44	289,7	23,31	1,906	1445	274,44	636,84	120,91
2009	1243,4	524,7	42,20	291,2	23,42	1,802	1554	199,46	770,27	98,87
2010	1244,8	531,8	42,72	294,4	23,65	1,806	1846	232,61	858,90	108,23
2011	1247,4	522,7	41,90	297,0	23,81	1,760	2069	256,41	981,84	121,68
2012	1250,7	530,8	42,44	294,0	23,51	1,805	2351	293,33	1071,55	133,69
2013	1254,4	541,2	43,14	291,8	23,26	1,855	2553	321,66	1254,09	158,00
2014	1256,9	521,4	41,48	292,3	23,26	1,784	2744	230,84	1308,97	110,12
2015	1259,6	519,3	41,23	287,6	22,83	1,806	3381	154,77	1349,43	61,77
2016	1259,2	505,5	40,15	283,3	22,50	1,784	4298	168,21	1462,30	57,23
2017	1258,8	496,3	39,43	280,1	22,25	1,772	6355	238,94	1597,90	60,08
2018	1258,1	502,4	39,93	273,6	21,75	1,836	8070	296,68	1997,29	73,43
2019*	1254,9	502,8	40,00	270,4	21,52	1,860	9300	351,87	2296,16	86,98

\*станом на 01.10.2019 р.



сіонерів у регіоні протягом 2011–2019 рр. спричинено не демографічним чинником (що є несуттєвим), а є передусім наслідком поетапного впровадження пенсійної реформи: так, саме на 2011–2017 рр. припадає другий етап, що характеризується вирівнюванням пенсійного віку чоловіків і жінок (60 років) та встановленням мінімального страхового стажу в 15 років. Третій етап, що розпочався в 2017 р., встановлює ще більш жорсткі нормативи по пенсійному віку та страховому стажу, що, безумовно, відобразилося на темпах скорочення кількості пенсіонерів: якщо впродовж 2011–2016 рр. темпи скорочення кількості пенсіонерів становило в середньому 0,97% щорічно, то в 2017–2019 рр. вони зросли до щорічних 1,59%. Іншим вагомим чинником скорочення кількості пенсіонерів є міграція осіб передпенсійного та пенсійного віку в інші країни (здебільшого Євросоюз, США, Ізраїль), де пенсійні чи соціальні виплати та послуги більш комфортні для людей похилого віку. Причому саме активізація впровадження пенсійної реформи й прискорила міграцію, оскільки в регіоні традиційно багато осіб середнього та похилого віку, так звані «заробітчани», які не мають жодного страхового стажу через те, що все своє трудове життя напівлегально чи нелегально працювали поза межами регіону – спочатку на теренах СРСР, потім – СНД та Євросоюзу.

Цікавою видається динаміка зайнятості населення регіону (верхній графік рис. 2). Коливання графіка, вочевидь, синхронізовані із соціально-економічною та політичною ситуацією в країні: глобальна криза 2008 р. спричиняє локальний мінімум 2009 р. на графіку, податкова реформа 2010 р. – черговий мінімум 2011 р. на графіку, підготовка до Євро-2012 та нормативна лібералізація, що її супроводжувала, – у результаті маємо максимум 2013-го на графіку. Суспільно-політична криза 2013–2014 рр. спричиняє стійке зменшення чисельності зайнятого населення регіону: з 541,2 тис осіб у 2013 р. до 496,3 тис осіб у 2017 р. (майже на 9%), а питома вага зайнятого населення по відношенню до наявного населення за цей же період скорочується із 43,14% до 39,43%, що відображає специфіку регіону, трудові ресурси якого надзвичайно мобільні і за несприятливих внутрішніх умов швидко «перетікають» на ринок праці сусідніх країн.

Серед регіонів України за рівнем зайнятості населення Закарпатська область посідає 21-е місце, а за рівнем наявного доходу в розрахунку на одну особу (33 891,1 грн) – 23-е місце, випереджаючи тільки Донецьку та Луганську області, що внаслідок бойових дій зазнали соціально-економічної стагнації. Середня заробітна плата в регіоні не може конкурувати ні із середньою по країні, ні з мінімальною заробітною платою у найближчих європейських сусідів (Польщі, Словаччині, Чехії, Угорщині – понад 400 євро), ринок праці яких надзвичайно лояльний до трудових мігрантів-закарпатців, перш за все будівельників, що мають високу кваліфікаційну репутацію в Євросоюзі.

Динаміка середньомісячної заробітної плати в регіоні має очевидний позитивний тренд (рис. 3), однак лише в національній валюті, яка неодноразово демонструвала дива курсової еквілібристики, що, власне, й відобразилося на графіку заробітної плати в доларовому еквіваленті. Падіння заробітної плати в 2015 р. (154,8 дол. США) виявилось більш глибоким, аніж падіння внаслідок глобальної кризи 2008–2009 рр. (199,5 дол. США), а рівня 2013 р. в 321,7 дол. США заробітна плата досягла лише в II кварталі 2019 р. Починаючи з 2016 р. заробітна плата в доларовому еквіваленті демонструє стабільну позитивну динаміку, що відображається й на показниках ЄСВ і, відповідно, надходженнях до Пенсійного фонду.

Ситуація із середнім розміром місячної пенсії менш оптимістична. Глибина падіння середньої пенсії у доларовому еквіваленті співмірна з падінням заробітної плати: «дно» 2015–2016 рр. сягнуло 57,2 дол. США. Однак темпи росту пенсії значно нижчі за темпи росту заробітної плати; причому рівня 2013 р. (158 дол.) середня пенсія так і не поновила, ледь дотягнувши до 87 дол. у 2019 р., що навіть нижче за рівень кризового 2009 р. – 99 дол. Якщо в 2013 р. середня заробітна плата лише вдвічі перевищувала середню пенсію, то в 2019 р. – уже в чотири рази, і цей розрив нині лише збільшується. Теоретично розрив мав би частково нівелюватися надбавками до пенсії за рахунок другого та третього рівнів пенсійної системи, однак накопичувальна система загальнообов'язкового пенсійного страхування (другий рівень), із запізнен-

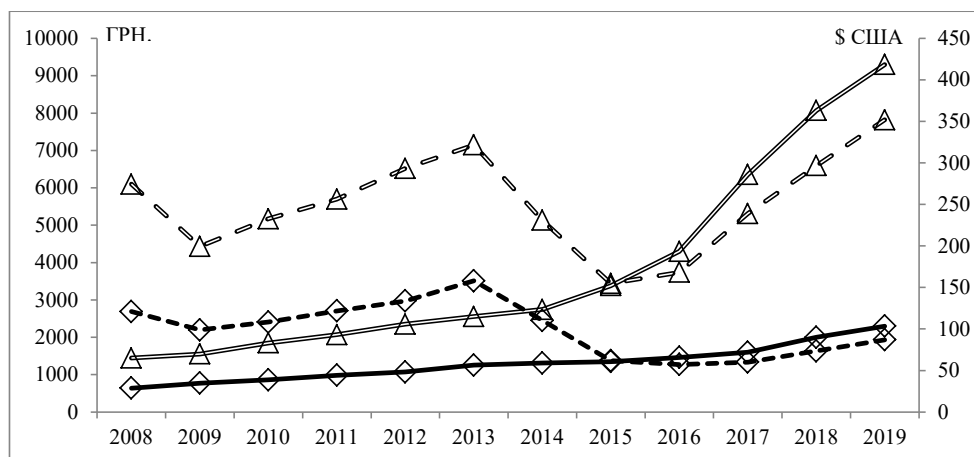


Рис. 3. Динаміка заробітної плати та пенсії в регіоні

Джерело: побудовано автором за даними [1; 5; 6]

ням щонайменше в десять років, буде впроваджена, за оптимістичних обставин, тільки в 2020 р.; система ж недержавного пенсійного забезпечення, або так званий третій рівень пенсійної системи, перебуває на межі колапсу і потребує кардинального й системного перезавантаження. Поки що пенсійна система тримається суто на «солідарності» працюючих та автовласників, тобто фактично на пенсійному податку, що його сплачують офіційно працюючі особи (частка з ЄСВ) та власники авто під час реєстрації.

Починаючи з 2017 р. намітився певний ріст чисельності зайнятого населення регіону, питома вага якого по відношенню до наявного населення зросла з 39,43% до 40% станом на III квартал 2019р, збільшившись до 502,8 тис осіб. Водночас помітне прискорення скорочення кількості пенсіонерів, питома вага яких по відношенню до наявного населення зменшилася з 22,25% (2017 р.) до 21,52% (01.10.2019), або з 280,1 до 275,3 тис осіб. Що позитивно відобразилося на співвідношенні «зайняте населення/пенсіонери» (середній графік рис. 2), мінімум якого – 1,772 – припав саме на 2017 р.; за два роки цей важливий соціальний показник зріс до 1,86. Це свідчить про те, що починаючи з третього етапу (2017 р.) пенсійна реформа почала демонструвати певні очікувані суспільно-соціальні результати. Підвищення пенсійного віку, особливо посилення прогресуючих нормативів щодо страхового стажу, зумовлює скорочення кількості пенсіонерів, але водночас спонукає до легалізації трудових ресурсів: для працездатних осіб домінуючо стає не досягнення достатнього пенсійного віку, а набуття необхідного страхового стажу, що, по суті, значно посилює залежність пенсійної системи (перш за все пенсійних фондів) від стану ринку праці, а отже, від стану та ефективності вітчизняної економіки. Тобто результативність пенсійної реформи в Україні залежить не стільки від інструментарію, форм та методів її реалізації, скільки від наявності в країні системно осмислених і дієвих національних стратегій та програм розвитку. На жаль, у цьому сенсі вітчизняна пенсійна реформа поки що опирається на очевидний «політико-економічний вакуум».

Так, за даними Міжнародної організації праці (МОП), річний обсяг виробництва на зайнятого українця становить 7 767 дол., або 20,5 тис дол. за паритетом купівельної спроможності, тоді як, приміром, у Німеччині ці показники – 128,9 тис та 97,7 тис дол. відповідно. Тому й не дивно, що Україна в Індексі глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index – 2019) перебуває на 85-му місці серед 141 країни, представленої в даному рейтингу Всесвітнього економічного форуму.

В Україні високий рівень суспільної недовіри до представницьких, адміністративних, правових, фінансових та інформаційних інституцій, що є наслідком неефективної та безперспективної в сенсі геостратегічного позиціонування, внутрішньої та зовнішньої державної політики. Власне, через недовіру до суспільних інституцій індустрія недержавного пенсійного забезпечення (третій рівень пенсійної системи) зайшла в глухий кут: активи недержавних пенсійних фондів на початок 2019 р. становили тільки 2,8 млрд грн, що не перевищує 0,64% порівняно з активами Пенсійного фонду (438 млрд грн). А накопичувальна система загальнообов'язкового пенсійного страхування (другий рівень), що мала бути впроваджена ще в 2007-му,

так і не запрацювала. Хоча активи другого та третього рівнів могли і мали б стати потужним джерелом внутрішніх інвестицій, як це й відбувається в розвинутих країнах: у Великобританії, приміром, ці активи досягли 3 трлн дол., у Канаді – 1,6 трлн дол., у Нідерландах – 1,5 трлн дол. [7, с. 9].

**Висновки з проведеного дослідження.** Основи солідарної пенсійної системи, що фактично безальтернативно діє в Україні, закладалися в реаліях першої половини ХХ ст. за зовсім інших соціально-демографічних чинників (рівень народжуваності, тривалість життя, кількість пенсіонерів, чисельність працюючих, рівень життя тощо). Потенціал солідарної системи давно себе вичерпав, через що, власне, п'ятнадцять років тому для України й було розроблено модель трирівневої пенсійної системи, яка, на жаль, так і не запрацювала, залишаючись фактично однорівневою. Однак відтоді пенсійні системи у світі пішли далі у своєму розвитку, що вимагає серйозної ревізії та перегляду вітчизняної концепції пенсійного реформування.

Симптоматично, що в Закарпатській області, яка межує з чотирма країнами Євросоюзу і значна частина працездатного населення якої добре орієнтується на ринку праці сусідніх країн, не зареєстровано жодного з 64 функціонуючих в Україні недержавних пенсійних фондів, що є серйозним індикатором недовіри до інструментарію недержавних фінансових установ.

Починаючи з 2011 р. динаміка чисельності пенсіонерів у регіоні є негативною; чинниками скорочення пенсіонерів є як нормативне підвищення критеріїв нарахування пенсій, так і незворотна міграція осіб передпенсійного та пенсійного віку в країни з більш високим рівнем соціального забезпечення людей похилого віку.

Виявлена тенденція збільшення розриву між рівнями середньої заробітної плати та середньої пенсії (що перевищує 400%) є міною сповільненої дії на соціальному полі регіону.

Як за рівнем наявного доходу у розрахунку на одну особу, так і за середньою заробітною платою та, відповідно, середнім розміром пенсійних виплат Закарпатська область є одним з аутсайдерів серед вітчизняних регіонів. А реальний (та й статистичний) контраст рівня життя між Закарпаттям і сусідніми європейськими регіонами є потужним чинником складних, здебільшого негативних, соціально-економічних та демографічних процесів, що відбуваються в регіоні. Відсутність державних стратегій регіонального розвитку (приміром, Карпатського регіону, що об'єднує чотири вітчизняні області) тільки посилює негативні тенденції та суттєво послаблює євроатлантичні шанси України.

Україна опинилася перед гострою необхідністю формування далекосяжної й цілісної політики соціально-економічного розвитку, без реалізації якої неможливо забезпечити суспільну стабільність, не кажучи вже про якийсь прийнятний сталий розвиток. Ця політика повинна враховувати ресурсну, соціальну, демографічну та ментальну специфіку як вітчизняних регіонів (особливо прикордонних), так і регіонів закордонних, оскільки ринки України (особливо ринок праці) мають багато чутливих дотичних до ринків суміжних країн, у першу чергу ЄС та Росії. Відповідно, й діяльність пенсійних інституцій (державних, приватно-державних чи недержавних) повинна трансформуватися під специфічні регіональні особливості.

**Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2020).
2. Мінфін : портал фінансових новин. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2019/> (дата звернення: 29.01.2020).
3. The legatum prosperity index-2019 : Creating the Pathways from Poverty to Prosperity. URL : <https://www.prosperity.com/rankings> (дата звернення: 29.01.2020).
4. Пенсійний фонд України : інформаційна сторінка вебпорталу. URL : <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення: 29.01.2020).
5. Головне управління Пенсійного фонду України в Закарпатській області : інформаційна сторінка вебпорталу. URL : <https://www.pfu.gov.ua/zk/> (дата звернення: 29.01.2020).
6. Головне управління статистики у Закарпатській області. Статистична інформація. URL : <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/statinfo.html> (дата звернення: 29.01.2020).
7. Закірова С. Накопичувальна пенсійна система: міжнародний досвід і світова практика. *Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ*. URL : <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2019/9.pdf> (дата звернення: 25.09.2019).

**References:**

1. Ofitsijnyj sajt Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 01.02.2020)
2. Minfin : portal finansovyh novyn [Minfin: financial news portal]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2019/> (accessed: 29.01.2020)
3. The legatum prosperity index-2019 : Creating the Pathways from Poverty to Prosperity. Available at: <https://www.prosperity.com/rankings> (accessed 29.01.2020)
4. Pensijnyj fond Ukrainy : Informatsiina storinka web-portalu [Pension Fund of Ukraine: Information portal of the web-portal]. Available at: <https://www.pfu.gov.ua/> (accessed: 29.01.2020)
5. Holovne upravlinnia Pensijnogo fondu Ukrainy u Zakarpatskij oblasti : Informatsijna storinka web-portalu [Main Department of the Pension Fund of Ukraine in the Transcarpathian region: Information page of web-portal] Available at: <https://www.pfu.gov.ua/zk/> (accessed: 29.01.2020)
6. Holovne upravlinnia statystyky u Zakarpatskij oblasti. Statystychna informatsija [Main Department of Statistics in the Transcarpathian region. Statistical information] Available at: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/statinfo.html> (accessed 29.01.2020)
7. Zakirova S. Nakopychuvalna pensijna sistema: mizhnarodnyj dosvid i svitova praktyka [Cumulative pension system: international experience and world practice]. *Centr doslidzhen socialnyh komunikacij NBUV* [Center for Social Communication Research of NBUW] Available at: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2019/9.pdf> (accessed: 25.09.2019)

E-mail: [v-smochko@ukr.net](mailto:v-smochko@ukr.net)

УДК 338.2:65.012.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.16>

Хімич О.В.

аспірант,

Київський національний університет технологій та дизайну

## МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено наукові надбання вітчизняних на зарубіжних учених щодо методів діагностики економічної безпеки підприємства. Значну увагу приділено формалізованим та неформалізованим методам діагностики економічної безпеки підприємства. Виокремлено специфічні методи діагностики, які актуалізуються в сучасній науковій літературі. Розглянуто сутнісні характеристики діаграми Паретто, діаграми Ісікави, стратегічного дью-ділідженса (*Due Diligence*), діагностичного бенчмаркінга (*Benchmarking*), методу економічних нормалей та нечітко-множинного методу. На основі узагальнення робіт науковців сформовано узагальнену класифікацію методів діагностики економічної безпеки та окреслено перелік ключових чинників, що впливають на вибір відповідних методів діагностики економічної безпеки підприємства.

**Ключові слова:** діагностика, економічна безпека, методи діагностики, чинники вибору методів діагностики, формалізовані та неформалізовані методи діагностики.

## МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Химич О.В.

В статье исследованы научные достижения отечественных на зарубежных ученых, касающиеся методов диагностики экономической безопасности предприятия. Значительное внимание уделено формализованным и неформализованным методам диагностики экономической безопасности предприятия. Выделены специфические методы диагностики, которые актуализируются в современной научной литературе. Рассмотрены существенные характеристики диаграммы Парето, диаграммы Исикавы, стратегического дью-дилідженса (*Due Diligence*), диагностического бенчмаркинга (*Benchmarking*), метода экономических нормалей и нечетко-множественного метода. На основе обобщения работ ученых сформирована обобщенная классификация методов диагностики экономической безопасности и определен перечень ключевых факторов, влияющих на выбор соответствующих методов диагностики экономической безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** диагностика, экономическая безопасность, методы диагностики, факторы выбора методов диагностики, формализованные и неформализованные методы диагностики.

## METHODS OF DIAGNOSTICS OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

Khimich Oleksandr

The article investigates the scientific achievements of domestic and foreign scientists on methods of diagnostics of enterprise economic security. Critical analysis of different author's approaches to the methods of diagnostics used is carried out. It is proved that diagnostic science applies certain methods of research, they are divided into general, common to most sciences, and specific, which are used by particular sciences. Analysis, synthesis, induction, deduction, logic, reflection are related to methods used in almost all scientific researches. Attention is paid to the justification degree of methods of diagnostics, identifying and detailing formalized (objective) and informal (subjective) methods of enterprise economic security. The importance of traditional diagnostic methods, which are predominantly based on the financial performance of the enterprise itself, is confirmed. Given the development of new market conceptions that operate with modern concepts, techniques, methods and models of financial and economic analysis of the state of economic entities, specific methods of diagnostics, which are actualized in the current scientific literature, are distinguished. The essential characteristics of a Pareto chart, Ishikawa diagram, Strategic Due Diligence, diagnostic benchmarking, method of economic normals, and the fuzzy set method. According to the results of generalizing the study of literature sources on the problem and the practical experience of diagnostics of enterprises economic security, a complex classification of methods of diagnostics by a number of essential and independent features and their grouping according to the relevant characteristics are proposed. It is proved that insufficient systematicity of methods of diagnostics of enterprise economic security complicates the choice of certain methods of diagnostics, which also depend on the factors influencing this process. The list of key factors that influence choosing of appropriate methods of diagnostics of enterprise economic security is outlined.

**Keywords:** diagnostics, economic security, methods of diagnostics, factors of choosing the methods of diagnostics, formalized and non-formalized methods of diagnostics.

**Постановка проблеми.** Поглиблення фінансово-економічної кризи, спричиненої сучасними воєнно-політичними конфліктами, в умовах якої опинилися

вітчизняні підприємства, зробило забезпечення економічної безпеки нагально актуальним питанням. У зв'язку із цим перед фахівцями економічної сфери

виникло завдання переоцінки існуючих принципів і підходів до забезпечення економічної безпеки з урахуванням нових вимог. Одними з таких вимог є оперативність і результативність управлінських рішень із використанням сучасних інструментів управління, до яких належить і діагностика.

Методи діагностики є способами діагностичних процедур. Від точної ідентифікації загроз, правильного вибору методів, методик та інструментів діагностики залежать ступінь достовірності результатів діагностики економічної безпеки підприємства та комплекс необхідних заходів щодо умов її забезпечення. Для отримання об'єктивних результатів діагностики економічної безпеки підприємства необхідно застосовувати системний підхід до вибору методів її здійснення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці діагностики економічної безпеки підприємства, її теоретичним та прикладним засадам присвячено наукові роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких – О. Барановський, І. Бланк, А. Близняк, Т. Васильців, В. Геєць, С. Ілляшенко, І. Кривов'язюк [1], С. Марченко, А. Ткаченко [4], О. Коваленко [4], Л. Саприкіна [5], К. Шипіл [5], С. Шкарлет та ін.

Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених порушеній проблемі, дискусійними залишаються питання щодо обґрунтування оптимальних методів діагностування економічної безпеки підприємства.

Доцільно відзначити, що під час використання діагностичних методів часто спостерігається відсутність системного підходу. І при цьому превалюють якісні оцінки над кількісними. Багато висновків діагностичного характеру здійснюється внаслідок використання різноманітних експертних методів, які характеризуються високим рівнем суб'єктивності. Тому, враховуючи особливості й недоліки окремих діагностичних методів, незаперечним завданням наукових пошуків має стати обґрунтування їх комплексної класифікації та визначення критеріїв вибору з них таких методів, які прийнятні та оптимальні в умовах функціонування і діагностування економічної безпеки конкретного підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення та систематизація методів діагностики економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Категорії діагностики передбачають ключові поняття діагностики економічної безпеки підприємства. До них можна віднести різноманітні економічні категорії: фактор, прибуток, грошовий потік, ризик тощо. Основою діагностування підприємства у контексті певних економічних категорій є його науковий апарат. Нині практично неможливо виокремити прийоми та методи будь-якої науки, які властиві винятково їй. Для економічної науки характерне використання методів, які стали для неї традиційними, і методів, притаманних іншим наукам. Це загальнонаукові й конкретно-наукові способи дослідження стану фінансів підприємств. Водночас принципи діагностики регулюють її процедуру, методологію і методик.

Досліджуючи проблематику діагностики, І.В. Кривов'язюк [1] розглядає метод діагностики у вигляді системи теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження діяльності підприємства. Ця система

автором сформована у вигляді тріади складників: системи категорій, наукового інструментарію та системи регулятивних принципів. Перші два елементи характеризують статичний компонент методу, останній елемент – його динаміку.

Як уважає колектив авторів НМетАУ [2], системність використання методів діагностики пов'язана зі складністю господарських процесів і явищ, невизначеністю стану системи, обмеженим інформаційним забезпеченням, недосконалістю методик діагностики та вірогідністю порушень у системі обліку і звітності. Ці автори класифікують методи діагностики насамперед за наукових призначенням, виділивши три групи методів діагностики: загальнонаукові, економічного аналізу та специфічні методи.

Кожна наука застосовує певні методи дослідження, їх поділяють на загальні, характерні для більшості наук, і конкретні, які використовуються окремими науками. До методів, які застосовуються майже в усіх науках, належать: аналіз, синтез, індукція, дедукція, логіка, рефлексія.

Є.А. Ананькіна та інші автори [3] методи діагностики поділяють на методи стратегічної діагностики (матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз Портера, SWOT-аналіз та ін.) та оперативної діагностики (діагностика фінансового стану, руху грошових потоків, безбитковості та ін.).

Розширюючи наведені класифікаційні ознаки, А.М. Ткаченко, О.В. Коваленко сучасні методи діагностики класифікують за чотирма групами: загальнонаукові методи; методи стратегічного аналізу; методи економічного аналізу; економіко-математичні методи [4, с. 259].

І.В. Кривов'язюк [1, с. 361], Л.М. Саприкіна, К.І. Шипіл [5], О.І. Гавшина та І.О. Тарасенко [6, с. 105] акцентують увагу на ступені обґрунтованості методів діагностики економічної безпеки підприємства, розрізняючи серед них формалізовані (математизовані) та неформалізовані (логічні) методи.

На їхню думку, неформалізовані методи ґрунтуються не на жорстких аналітичних взаємозв'язках та залежностях, а характеризують аналітичні процедури на логічному рівні. Ці методи здебільшого засновані на інтуїтивному відчутті, досвіді та знаннях аналітика, тому вони характеризуються певним суб'єктивізмом. В.А. Мельничук, Н.І. Огорелкова [7] деталізують склад неформалізованих методів, відносячи до них: розроблення системи показників, метод порівнянь, побудову аналітичних таблиць, прийом деталізації, різноманітні методи експертних оцінок, методи читання та аналізу фінансової звітності тощо. Вони вважають, що їх об'єднують переважно імпровізаційний характер та творчий підхід під час їх використання.

До формалізованих автори відносять ті методи діагностики економічної безпеки підприємства, які базуються на певних науково обґрунтованих, жорстко формалізованих аналітичних залежностях. Ці методи є більшою мірою об'єктивними, а отже, більш використовуваними в практиці діагностики діяльності вітчизняних підприємств. Як уважають В.А. Мельничук та Н.І. Огорелкова [7], формалізовані методи поділяються на основі безпосередньої приналежності до певної науки на елементарні методи мікроекономічного аналізу, традиційні методи економічної статистики, математико-статистичні методи вивчення зв'язків, методи

теорії прийняття рішень, методи фінансових розрахунків. Кожен із цих блоків містить декілька основних прийомів та методів.

Перелік формалізованих та неформалізованих методів, які найчастіше використовуються для діагностики економічної безпеки підприємства, наведено на рис. 1.

Є.А. Ананькіна, С.В. Данілочкін, Н.Г. Данілочкіна та інші автори [3, с. 167–226] усі методи діагностики поділяють на групи стратегічної діагностики (методи аналізу відхилень, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз М. Портера, метод діагностики за слабкими сигналами тощо) та оперативної діагностики (методи діагностики фінансового стану, беззбитковості, грошових потоків, фінансових ризиків тощо).

Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко та О.І. Олексюк зазначають, що діагностика діяльності підприємства характеризується єдністю дидактичних та індуктивних прийомів дослідження (аналізу та синтезу). Автори, крім зазначених раніше формалізованих і неформалізованих методів, акцентують увагу на використанні логічних та евристичних методів [8].

До основних методів діагностики економічної безпеки підприємства О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [9, с. 182] та Т.О. Загорна [10, с. 22] відносять аналітичні та експертні методи, динамічне та лінійне програмування. Аналітичні методи ґрунтуються на безконтактних дослідженнях, опрацюванні статистичних даних, використанні комплексного аналізу. Експертні методи, як раніше зазначалося, засновані на дослідженнях та висновках експертів, і доволі часто результати за ними можуть бути суб'єктивними. Динамічне програмування відносять до розрахункових методів вирішення управлінських завдань із використанням математичних моделей, а лінійне програмування засноване на оптимізації досягнення кількісно визначеної мети. Проте такий перелік методів діагностики є достатньо вузьким.

І.В. Кривов'язюк [1] у своїх працях описує методи (моделі), які, на його думку, дають змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними та опосередкованими показниками. Серед них автор виділяє три основні типи моделей діагностики економічної безпеки підприємства: описові, предикативні, нормативні.

Докладне вивчення наукового доробку вчених, праці яких пов'язані з вирішенням проблеми діагностики економічної безпеки підприємства, дали змогу виявити, що фактично більшість авторів звертає увагу на описові моделі, які використовуються у межах формування фінансово-економічної звітності у різноманітних аналітичних розрізах, вертикального та горизонтального аналізу фінансової звітності, трендового аналізу, аналізу відносних показників, порівняльного або просторового аналізу, факторного аналізу, системи аналітичних коефіцієнтів.

Предикативні моделі використовуються для прогнозування доходів та витрат підприємства, його майбутнього фінансового стану, тобто мають прогностичний характер. У межах використання цих моделей розраховується точка критичного обсягу продажу (аналіз беззбитковості), обґрунтовуються прогностичні фінансові звіти, здійснюється динамічний та ситуаційний аналіз.

Нормативні моделі уможливають порівняння фактичних результатів діяльності підприємства з нормативними. Ці моделі використовуються, як правило, у внутрішньому фінансовому аналізі. Їх сутність полягає у встановленні нормативних або використанні раніше встановлених нормативних значень, виявленні відхилень та з'ясуванні причин відхилень фактичних значень показників від цих нормативів.

Грунтовну класифікацію приводить О.Г. Мельник [11]. Автором розвинуто класифікацію методів діагностики за переліком ознак, а саме: за вираженням, формою відображення, рівнем дослідження, універсальністю, кількістю критеріїв, ступенем формалізації, характером досліджуваних взаємозв'язків, спрямуванням, обґрунтуванням.

Погоджуємося з висновками автора, що зазначені методи є загальними і за необхідності повинні бути адаптовані до специфіки функціонування кожного підприємства.

Узагальнюючи та спираючись на вагомий науковий доробок зазначених учених, уважаємо за доцільне констатувати, що існуючі у науковій і та навчальній літературі класифікації діагностичних методів є незавершеними й іноді спостерігається хаотичне перетинання класифікаційних ознак та різновидів. Недостатня системність методів діагностики економічної безпеки підприємства ускладнює вибір тих чи інших методів діагностики, які також залежать від чинників, що впливають на цей процес. Ці передумови спонукали до авторського представлення комплексної класифікації методів діагностики за низкою істотних та незалежних ознак, їх групування за відповідними ознаками (рис. 2).



Рис. 1. Методи діагностики економічної безпеки підприємства за рівнем формалізації

Джерело: узагальнено і доповнено автором на основі [1–7]

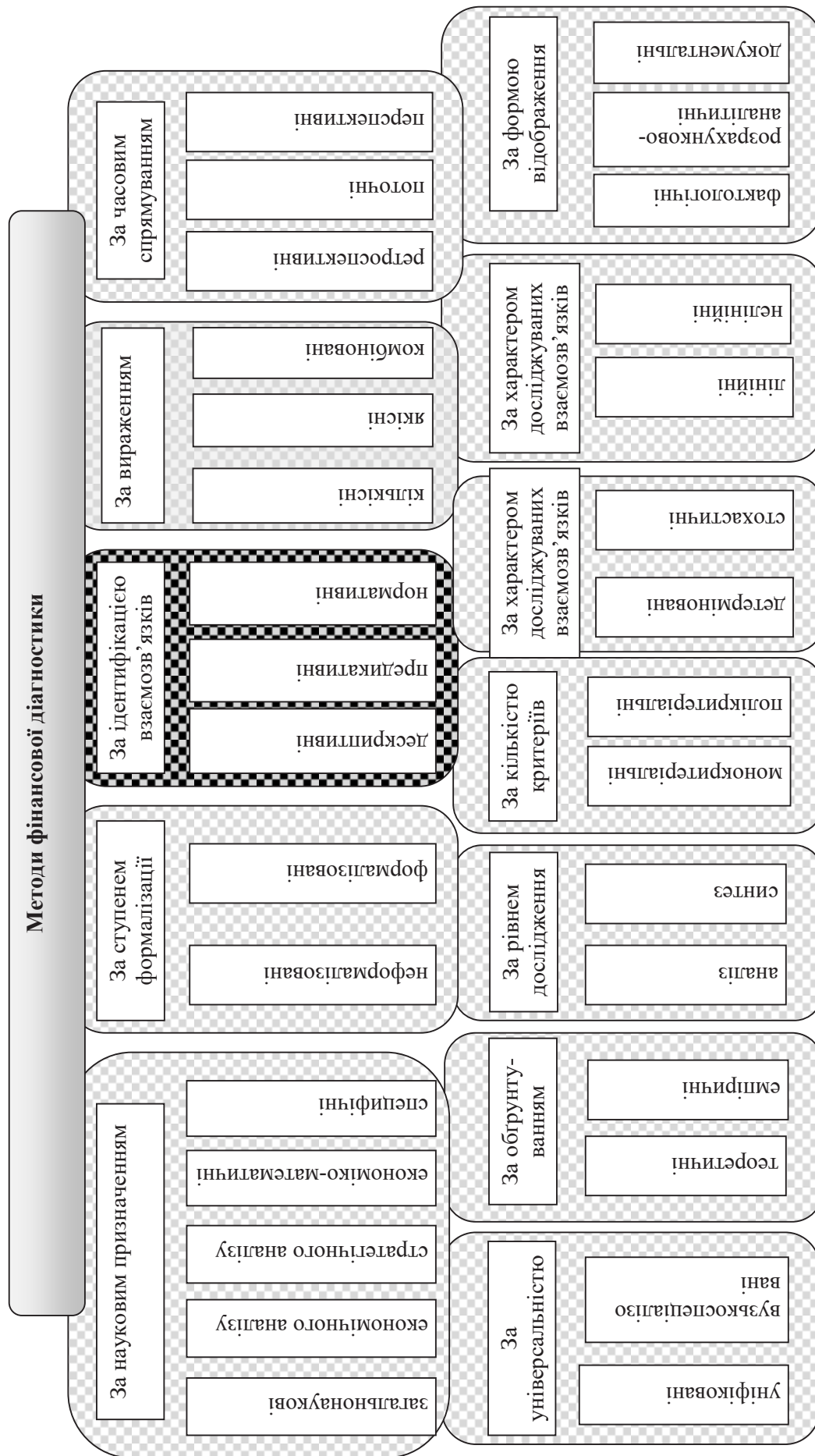


Рис. 2. Класифікація методів діагностики економічної безпеки підприємства

Джерело: систематизовано та узагальнено автором за даними [1–11]

У доповнення до розглянутих під час аналізу результатів діагностики економічної безпеки підприємства можуть використовуватися такі методи.

Діаграма Ісікави «Діаграма причин і наслідків», названа на честь найбільших відомого японського теоретика менеджменту професора Каору Ісікави. Автор запропонував її в 1952 р. як доповнення до існуючих методик логічного аналізу. Діаграма дає змогу виявити й усебічно оцінити всі найбільш істотні причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами та наслідками в досліджуваній ситуації або проблемі. Вид діаграми під час розгляду поля досліджуваної проблеми нагадує кістяк риби, «голова» (основна мета, орієнтовний показник) якої зображується справа. Проблема позначається основною стрілкою. Кожна з бокових стріл зображує групу причин, що могли призвести до виникнення проблеми.

Чинники, які збільшують проблему, відображають стрілками, що нахилені до основного вправо, а ті, які нейтралізують проблему, – з нахилом уліво. За поглиблення рівня аналізу до стрілок факторів можуть бути додані стрілки факторів, що впливають на них, другого порядку і т. д. Діаграма Ісікави використовується як аналітичний інструмент для перегляду дії можливих факторів і виділення найбільш важливих причин, дія яких породжує конкретні наслідки й піддається управлінню.

Широке використання у діагностичній діяльності має діаграма Парето. Аналіз Парето отримав свою назву по імені італійського вченого Вілфредо Парето, який досліджував велику частину капіталу (80%), яка знаходиться у володінні незначної кількості людей (20%). За допомогою діаграми Парето представляють відносну важливість усіх проблем або умов із метою вибору відправної точки для вирішення проблем, відслідковують результат чи визначають основну причину проблеми. Парето розробив безпосередньо логарифмічні математичні моделі, що описують цей неоднорідний розподіл, а математик М. Лоренц представив його графічну ілюстрацію. Розрізняють два види діаграм Парето: за наслідками діяльності та за причинами.

Поряд із традиційними методами діагностики економічної безпеки підприємства, які переважно ґрунтуються на фінансових показниках самого підприємства, з'являються та розвиваються нові ринкові концепції. Вони оперують сучасними поняттями, прийомами, методами й моделями фінансово-економічного аналізу стану суб'єктів господарювання. До таких сучасних методів діагностики слід віднести стратегічний дьюділідженс (Due Diligence), діагностичний бенчмаркінг (Benchmarking), метод економічних нормалей та нечітко-множинний метод.

О.Л. Феценко [12] вважає, що метод карти Кохонена є найточнішим і найефективнішим для прогнозування банкрутства підприємства і, відповідно, для оцінки фінансової безпеки підприємства. Даний метод передбачає аналіз окремих показників фінансового стану підприємства, структурні показники його балансу, доходів і витрат. Після обґрунтування цих структурних показників забезпечується проста, чітка і логічна візуалізація розподілу організацій на ринку, представлена у вигляді карти Кохонена.

На основі узагальнення літературних джерел та практичного досвіду виокремлено перелік ключових чинників, які залежно від умов функціонування підприємств визначають вибір методів їх діагностики економічної безпеки підприємства (рис. 3).

Розглянуті та вибрані надалі методи визначають сутнісну характеристику методик, що використовуватимуться у процесі проведення діагностики економічної безпеки підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Результатом проведеного наукового дослідження є узагальнення та систематизація методів діагностики економічної безпеки підприємства. Досліджено сутнісні характеристики та особливості методів діагностики економічної безпеки, визначено їхні переваги та недоліки, прийнятність використання в реаліях вітчизняних підприємств. Однак незаперечно, що за наявності всіх переваг цих методів вони побудовані на основі вивчення тенденцій функціонування підприємств у законодавчих, правових, ринкових умовах конкретної країни.

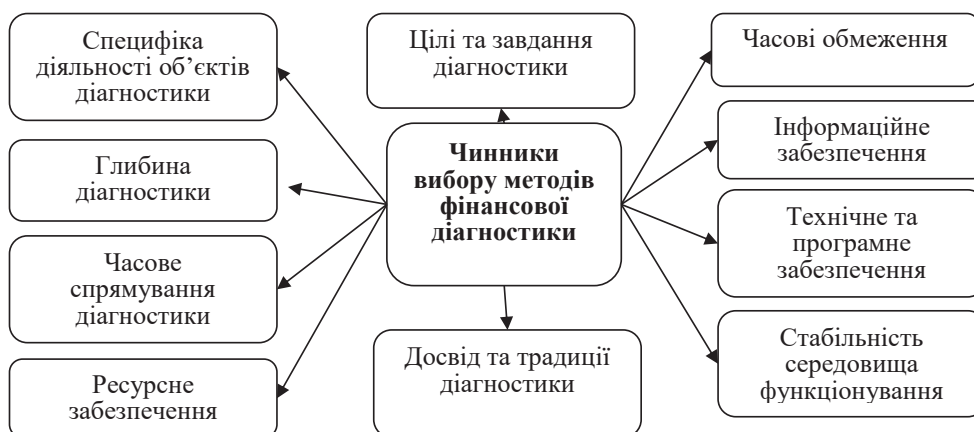


Рис. 3. Чинники, що зумовлюють вибір методів діагностики економічної безпеки підприємства

Джерело: систематизовано і доповнено автором на основі [11]



## Список використаних джерел:

1. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика : навчальний посібник ; 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
2. Економічна діагностика. Розділ 1. Основні категорії економічної діагностики : опорний конспект лекцій / Н.Г. Шпанковська та ін. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2005. 52 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина и др. / под ред. Н.Г. Данилочкиной. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.
4. Ткаченко А.М., Коваленко О.М. Діагностика банкрутства в системі антикризового управління. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/39758/09-Tkachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.01.2020).
5. Саприкіна Л.М., Шипіл К.І. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577> (дата звернення: 15.01.2020).
6. Гавшина О.І., Тарасенко І.О. Діагностика фінансового стану в системі управління економічною безпекою підприємства *Міжнародний науковий журнал*. 2015. № 8. С. 104–107.
7. Мельничук В.А., Огорелкова Н.И. Современные методы финансового анализа. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2014. № 3(1). URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-finansovogo-analiza/viewer> (дата звернення: 12.01.2020).
8. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 344 с.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика : навчальний посібник. Київ, 2007. 307 с.
10. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
11. Мельник О.Г. Методи діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 647. С. 120–124.
12. Фещенко О.Л. Методичні підходи до фінансової діагностики. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 8(171). С. 142–146.

## References:

1. Kryvoviazkiuk I.V. (2017) *Ekonomiczna diahnostryka. 2-he vyd. [tekst] : navch. posib.* [Economic diagnostics. 2nd species. [text]: teach. tool]. Kiev: The center of educational literature. (in Ukrainian)
2. Shpankovska N.H., Izviekova I.M., Kravchenko T.V., Kotenko N.O. (2005) *Ekonomiczna diahnostryka. Rozdil 1. Osnovni katehorii ekonomichnoi diahnostryky: Opornyi konspekt lektsii* [Economic diagnostics. Section 1. Main categories of economic diagnostics: Basic lecture notes]. Dnipropetrovsk: NMetAU. (in Ukrainian)
3. Anankyna E.A., Danylochkin S.V., Danylochkina N.H. y dr. (1998) *Kontrollinh kak ynstrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow: YNITY. (in Russian)
4. Tkachenko A.M., Kovalenko O.M. *Diahnostryka bankrutstva v systemi antykryzovoho upravlinnia* [Bankruptcy diagnostics in the crisis management system]. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/39758/09-Tkachenko.pdf?sequence=1> (accessed 15.01.2020).
5. Saprykina L.M., Shypil K.I. (2012) *Diahnostryka finansovoho stanu pidpriemstva yak osnova zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky* [Diagnosis of the financial condition of the enterprise as a basis for ensuring its economic security] *An efficient economy*, no 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577>. (accessed 15.01.2020).
6. Havshyna O.I., Tarasenko I.O. (2015) *Diahnostryka finansovoho stanu v systemi upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Diagnosis of financial status in the system of economic security management of the enterprise]. *International scientific journal «Internauka»*, no 8, pp. 104–107.
7. Melnychuk V.A., Ohorelkova N.Y. (2014) *Sovremennye metody fynansovoho analiza* [Modern methods of financial analysis]. *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technology*, no 3 (1). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-finansovogo-analiza/viewer>. (accessed 15.01.2020).
8. Shvydanenko H.O., Dmytrenko A.I., Oleksiuk O.I. (2008) *Biznes-diahnostryka pidpriemstva* [Business diagnostics of the enterprise]. Kiev: KNEU. (in Ukrainian)
9. Hetman O.O., Shapoval V.M. (2007) *Ekonomiczna diahnostryka: Navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv.* [Economic diagnostics: A textbook for students of higher education.] Kiev: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
10. Zahorna T.O. (2007) *Ekonomiczna diahnostryka* [Economic diagnostics] Kiev: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
11. Melnyk O.H. (2009) *Metody diahnostryky vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva* [Methods of diagnostics of production and economic activity of the enterprise]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, no 647, pp. 120–124.
12. Feshchenko O.L. (2015) *Metodychni pidkhody do finansovoi diahnostryky* [Methodical approaches to financial diagnostics]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 8, no 171, pp. 142–146.

E-mail: [khimichgala@gmail.com](mailto:khimichgala@gmail.com)

УДК 336.714

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.17>

Юдіна С.В.

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів та обліку,  
Дніпровський державний технічний університет

Нагорнюк Г.О.

аспірантка кафедри фінансів та обліку,  
Дніпровський державний технічний університет

## ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ

*У статті здійснено порівняння моделей оцінки кредитоспроможності домогосподарств. Коротко проаналізовано такі методи оцінки кредитоспроможності позичальників – фізичних осіб, як: на основі фінансових показників; аналіз кредитної історії; експрес-аналіз; кредитні рейтинги; нечітка модель; андеррайтинг; скорингові системи. Визначено переваги та недоліки деяких методик оцінки кредитоспроможності. Наведено методіку моделювання на основі розроблення нечіткої моделі оцінки кредитоспроможності позичальників – фізичних осіб у комерційному банку. Наведено підхід до оцінки кредитоспроможності позичальника на основі скорингу. Визначено, що в основу цього методу покладено вивчення кредитних історій позичальників, які вже отримували позики у минулому, з метою їх класифікації та визначення характерних ознак надійних та безнадійних клієнтів щодо погашення кредитної заборгованості. Зроблено висновки щодо необхідності подальшого вдосконалення методів оцінки кредитоспроможності домогосподарств в Україні.*

**Ключові слова:** позичальник – фізична особа, кредитоспроможність, методи оцінки кредитоспроможності, нечітка модель оцінки, скорингові системи.

## СОПОСТАВЛЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ДОМОХОЗЯЙСТВ

Юдина С.В., Нагорнюк А.А.

*В статье проведено сравнение моделей оценки кредитоспособности домохозяйств. Коротко проанализированы такие методы оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц, как: на основе финансовых показателей; анализ кредитной истории; экспресс-анализ; кредитные рейтинги; нечеткая модель; андеррайтинг; скоринговые системы. Определены преимущества и недостатки некоторых методик оценки кредитоспособности. Приведена методика моделирования на основе разработки нечеткой модели оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц в коммерческом банке. Приведен подход к оценке кредитоспособности заемщика на основе скоринга. Определено, что в основу этого метода положено изучение кредитных историй заемщиков, которые уже получали ссуды в прошлом, с целью их классификации и определения характерных черт надежных и безнадёжных клиентов по погашению кредитной задолженности. Сделаны выводы о необходимости дальнейшего совершенствования методов оценки кредитоспособности домохозяйств в Украине.*

**Ключевые слова:** заемщик – физическое лицо, кредитоспособность, методы оценки кредитоспособности, нечеткая модель оценки, скоринговые системы.

## COMPARISONS OF HOUSEHOLD CREDIT EVALUATION MODELS

Yudina Svetlana, Nagornyyuk Anna

*Analysis methods and the system of indicators of creditworthiness of a potential borrower used by commercial banks are very diverse. A comparative analysis of modern models and methods for assessing the creditworthiness of borrowers will allow, taking into account their preferences for deficiencies, will allow you to choose those on the basis of which you can build computer decision support systems to accelerate data analysis processes and increase the objectivity and quality of decisions. This updates the issues addressed in the article. Therefore, the aim of the article is to analyze and compare economic and mathematical models for assessing the creditworthiness of households in order to reduce the credit risks of banks and the ability of a larger circle of individuals to obtain loans. The implementation of this goal led to the following tasks: to analyze methods of assessing creditworthiness, which are most often used by domestic banks, to determine their advantages and disadvantages; consider the approach to using a fuzzy model for assessing the creditworthiness of individual borrowers and the scoring system, based on the account of foreign experience. To achieve this goal, a system of general scientific and special research methods was used: theoretical generalization, abstract-logical – in identifying the shortcomings and advantages of credit rating methods; tabular – for a visual representation of the material; comparisons – to take into account the experience of implementing methods and models for assessing the creditworthiness of borrowers – individuals. The scientific novelty of the study is the further development of approaches to assessing the creditworthiness of individual borrowers,*

*the further development of the approach to assessing the borrower's creditworthiness based on preliminary calculation of several models (methods) from them and the selection of a specific one, provided that the ratings coincide in order to reduce credit risk. The article compares household credit rating models. Briefly analyzed are such methods for assessing the creditworthiness of individual borrowers as: based on financial indicators; credit history analysis; express analysis; credit ratings; fuzzy model; underwriting; scoring systems. The advantages and disadvantages of some methods of assessing creditworthiness are identified and are given in the table. A modeling technique based on the development of a fuzzy model for assessing the creditworthiness of individual borrowers in a commercial bank is given. The main factors affecting creditworthiness are determined. The approach of assessing the borrower's creditworthiness based on scoring is given. It is determined that the basis of this method is the study of credit histories of borrowers who have already received loans in the past, with the aim of classifying them and determining the characteristics of reliable and hopeless customers to repay credit debt. It is also shown that the procedure for assessing creditworthiness can be carried out on the basis of the borrower's income level, studying his credit history, as well as a standardized scoring assessment (personal qualities of the borrower). It is proposed for a more accurate assessment of the creditworthiness of borrowers, to combine several methods, after obtaining similar results, choose a specific (from those that have been tested) for use in the bank. Conclusions are drawn about the need to further improve methods for assessing the creditworthiness of households in Ukraine, because their lending has a positive effect on the welfare and performance of the financial and credit sector, and the economy of Ukraine as a whole.*

*Keywords: borrower – individual, creditworthiness, credit rating methods, fuzzy valuation model, scoring systems.*

**Постановка проблеми.** Аналіз структури активів банківської системи України свідчить про те, що більше третини з них припадає на кредитний портфель. Кредитні операції банку є провідними, оскільки вони приносять найбільший прибуток. Діяльності комерційних банків притаманна велика кількість різноманітних ризиків, розуміння та оцінювання яких є важливим для управління банками.

Середовище банківського кредитування домогосподарств, на думку багатьох експертів, є доволі небезпечним. Але сьогодні все більше банків беруть на себе великі ризики кредитування домогосподарств, досконало оцінити які доволі складно. Дане кредитування є прибутковим для банків і, відповідно вимагає подальшого свого розвитку.

Найвагомішим ризиком, характерним для банківської установи, є кредитний ризик. Відповідно до даних Національного банку України (НБУ), частка проблемних кредитів в активах банків становить 11,1% від загальної суми виданих. Експерти стверджують, що насправді відсоток проблемних кредитів у кредитних портфелях банків ще вищий – до 22% – і має тенденцію до зростання [1].

Вирішення даної проблеми значною мірою залежить від якості оцінки кредитоспроможності потенційних позичальників. У зв'язку із цим удосконалення підходів до організації кредитних відносин банків із клієнтами є актуальною темою для дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням цієї проблеми займалося чимало вчених-економістів, серед яких особливу увагу привертають праці Ю. Бугеля, В. Дишлевича, С. Дмитрова, Л. Гаряга та ін.

Проте залишається низка питань, які потребують подальшого розвитку, а саме оцінка кредитоспроможності позичальника з використанням надійної та адаптованої до української економіки моделі.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз та порівняння економіко-математичних моделей оцінки кредитоспроможності домогосподарств із метою зниження кредитних ризиків банків та можливості більшому колу фізичних осіб отримати кредити.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як правило, здатність фізичної особи повністю і вчасно розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями визначає його кредитоспроможність.

Сучасна банківська практика використовує різноманітні методики визначення фінансового стану позичальника – фізичної особи та ймовірності повернення позички вчасно. Крім того, НБУ також рекомендує за відповідними методиками визначати фінансовий стан і кредитоспроможність

Водночас банки самостійно вирішують на основі внутрішніх методик надавати позики фізичним особам – позичальникам відповідно до оцінки їхнього фінансового та матеріального становища [2].

Такі внутрішні методики оцінки позичальника щодо його спроможності повернути позику є складними механізмами кредитування банком [3].

Значні накопичення банківських капіталів на сучасному етапі, розширення пропозицій банків і підвищення рівня організації та уніфікації бізнес-процесів сприяють підвищенню динаміки зростання кількості роздрібних клієнтів та обсягів виданих кредитів. Також спостерігається спрощення вимог банків до потенційних клієнтів і скорочення часу, необхідного для прийняття рішення стосовно можливості кредитування конкретної особи. Очевидно, що наявність впливу таких чинників призводить до зростання втрат унаслідок реалізації відповідних фінансових ризиків. Якщо темпи приросту та дохідність кредитного портфеля достатньо високі, то вони повністю перекривають фінансові втрати внаслідок реалізації ризиків. Саме тому більшість фінансових організацій протягом тривалого періоду не робила належних інвестицій у розроблення сучасних ефективних методів контролю кредитування та впровадження сучасних інформаційних комп'ютерних технологій, спрямованих на підтримку прийняття рішень під час управління ризиками роздрібного кредитування. Однак ситуація з роздрібним кредитуванням поступово змінилася у напрямі погіршення, особливо із суттєвими змінами соціально-економічної ситуації в країні.

Усе це обумовило необхідність змінювати підходи до організації та супроводження процесу роздрібного кредитування. Сьогодні існує гостра необхідність у створенні ефективних принципів управління фінансовими ризиками та надійних (із погляду результатів обчислень) комп'ютерних інформаційних систем підтримки прийняття рішень. Особливо актуальною стала потреба у застосуванні сучасних методів статистичного та інтелектуального аналізу даних, математич-

ного моделювання фінансово-економічних процесів із метою побудови адекватних математичних моделей для прогнозування можливості повернення кредиту.

Загалом цикл кредитування складається з таких етапів [4]:

- 1) оцінювання кредитоспроможності клієнта;
- 2) супровід та моніторинг процесу сплати взятого кредиту;
- 3) здійснення заходів стосовно стягнення протермінованої заборгованості;
- 4) аналіз поточного стану кредитного портфеля і вироблення належних керуючих впливів;
- 5) постійне оновлення (адаптація) методик оцінювання кредитоспроможності клієнтів до нових умов.

Нині більшість банків створила методи експрес-оцінки стану домогосподарств щодо ймовірності погашення боргу. Але погіршення економічної ситуації та недооцінювання ризиків погіршення кредитоспроможності фізичної особи – позичальника може негативно позначитися на діяльності банку, внаслідок чого необхідно підвищувати резервування і витрати на додаткове резервування, що також позначиться на його діяльності.

Як відомо, основними методами визначення кредитоспроможності домогосподарств є:

- аналіз на основі фінансових показників платоспроможності;
- аналіз кредитної історії;
- скорингова оцінка.

Саме скорингові моделі вважаються перспективними для використання у бізнесі.

Проаналізуємо сучасні моделі й методи оцінювання кредитоспроможності позичальників, які можна покласти в основу побудови комп'ютерної системи підтримки прийняття рішень із метою прискорення процесів аналізу даних і підвищення об'єктивності та якості рішень.

Кожна модель оцінки має свої переваги та недоліки. Найбільш відомі:

- рейтингові системи оцінки на основі розрахунку балів;
- моделі прогнозування банкрутства банку;
- моделі експертних оцінок доцільності надання позики та ін.

Застосування цих методів аналізу та оцінки фінансового стану позичальника – фізичної особи має за мету об'єктивно визначити можливість неповернення боргу.

У більшості зарубіжних банків використовуються такі методи аналізу та оцінки фінансового стану домогосподарств:

- кредитні рейтинги;
- нечітка модель оцінки кредитоспроможності позичальника;
- андеррайтинг.

Банки використовують одну з методик залежно від виду кредитування і змінюють її для кожного випадку індивідуально.

Недосконалість, нечіткість, а іноді навіть суперечливість статистичної інформації, якою володіє кредитний експерт, проводячи аналіз фінансового стану позичальника, досить часто призводить до одержання помилкових кінцевих результатів. Більшість моделей, які використовують комерційні банки на етапі аналізу кредитоспроможності позичальника, є лінійними за своєю природою, а тому адекватність їхньої роботи повністю залежить від якості вхідної інформації.

Для комерційних банків доречно б було застосувати нечітку модель оцінки кредитоспроможності фізичних осіб – позичальників комерційного банку. Тому для розроблення математичної моделі оцінки кредитоспроможності домогосподарств – фізичних осіб, які є позичальниками комерційного банку, варто звернути увагу на теорію нечітких множин та нечіткої логіки.

Переваги використання зазначених теорій полягають у тому, що з'являється можливість систематизувати міжпараметричні зв'язки будь-якої складності, до того ж параметри можуть бути як кількісного, так і якісного типу. Також нечіткі моделі більш адаптовані до реальних даних.

Процес нечіткого моделювання здійснюється в декілька етапів із вирішенням таких завдань [5]:

- відокремлення головних параметрів, що описують досліджувану систему, і систематизація взаємозв'язків між ними в загальному вигляді;
- визначення і систематизація лінгвістичних оцінок даних параметрів;

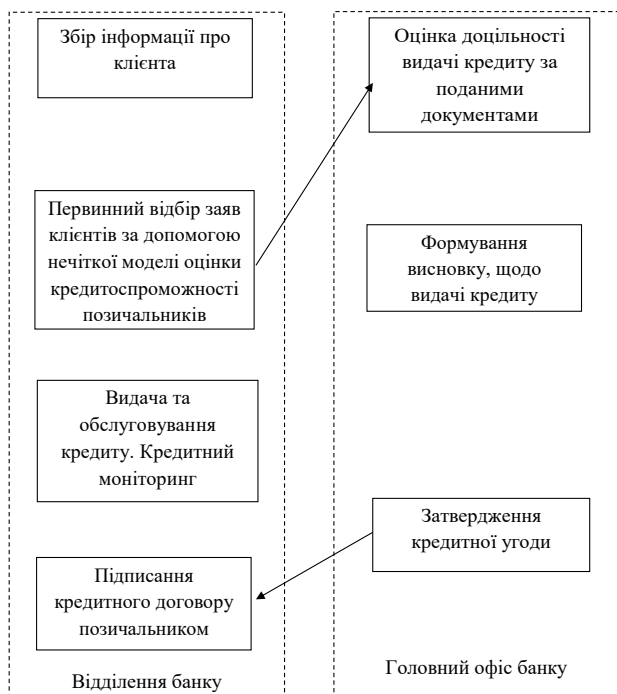
Таблиця 1. Переваги та недоліки методик оцінки кредитоспроможності

Назва методики	Сутність методики	Переваги	Недоліки
Класифікаційні (статистичні методики)	Оцінюються всі показники, які характеризують кредитоспроможність позичальника. Ці показники можуть бути проаналізовані як у даний момент, так і за певний період	Широка вживаність та об'єктивність	Необхідність наявності значного масиву вихідних даних. Метод не враховує слабоформалізовані якісні чинники кредитоспроможності та умов кредитування. Неможливість застосування до умов української економіки
Комплексного аналізу	Визначається значимість кожного з показників кредитоспроможності позичальника (значимість визначається в балах)	Дає змогу швидко і з мінімальними витратами праці обробити великий обсяг кредитних заявок окремих фізичних осіб, суттєво зменшуючи за рахунок цього рівень операційних банківських витрат, пов'язаних із кредитною діяльністю	Складності у використанні: бальні системи оцінки кредитоспроможності клієнта повинні бути статистично ретельно вивірені і вимагають постійного оновлення інформації, що може бути коштовним для банку. Тому невеликі банки, як правило, не розробляють власних моделей аналізу кредитоспроможності клієнтів через високу вартість їх підготовки й обмежену інформаційну базу. До того ж стандартний характер моделей не передбачає врахування специфічних особливостей окремих позичальників

– складання нечіткої бази знань про взаємозв'язки між зазначеними параметрами;

– приведення нечітких логічних рівнянь на базі лінгвістичних оцінок і нечіткої бази знань.

На рис. 1. наведено алгоритм дослідження кредитоспроможності клієнта на основі нечіткої моделі.



**Рис. 1. Процес кредитування фізичних осіб у комерційному банку за допомогою нечіткої моделі оцінки кредитоспроможності позичальників [6]**

Систематизований вигляд зв'язку кредитоспроможності з кількісними й якісними показниками можна сформулювати у вигляді формули (1):

$$y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7), \quad (1)$$

де  $y$  – кредитоспроможність;

$x_1$  – вік;

$x_2$  – сфера зайнятості;

$x_3$  – стаж роботи (на поточному місці роботи);

$x_4$  – сімейний стан;

$x_5$  – матеріальний стан;

$x_6$  – кредитна історія;

$x_7$  – платоспроможність.

Причому кількість та сукупність показників кредитоспроможності може бути й іншою, але у відділенні комерційного банку від потенційних клієнтів вимагається інформація саме по даній сукупності показників. Також до сформованої нечіткої моделі за потреби можна додати необхідні елементи або ж додаткові, а також виключити зайві параметри. Це й є однією з головних переваг нечітких моделей по відношенню до традиційних, в яких зв'язок між вхідними та вихідними характеристиками виражається строгою функціональною взаємозалежністю.

Західні банки широко практикують скорингові системи для визначення кредитоспроможності та прийняття рішення про надання йому позички.

Скоринг – це математична модель у вигляді зваженої суми певних характеристик, за допомогою якої на

основі минулого досвіду банк намагається з'ясувати ймовірність того, що конкретний позичальник не поверне кредит [7, с. 55].

Останнім часом в Україні метод скорингової оцінки стає все популярнішим, хоча західні банки скорингові методики застосовують досить давно й ефективно. В Україні застосування скорингових систем почалося порівняно недавно. Розробленню методик присвячено дослідження О. Терещенка, О. Черняка, А. Камінського та інших авторів. Серед українських банків відразу з'явилися бажані застосувати неадаптовані західні інструменти зменшення кредитних ризиків, проте актуальною залишається проблема формалізованої оцінки факторів кредитування в умовах економічної невизначеності.

В основу скорингу покладено вивчення кредитних історій позичальників, які вже отримували позики в минулому, з метою їх класифікації та визначення характерних ознак надійних та безнадійних клієнтів щодо погашення кредитної заборгованості.

Під час кредитування фізичних осіб також проводиться процедура оцінки їхньої кредитоспроможності, яка може здійснюватися на підставі рівня доходу позичальника, вивчення його кредитної історії, а також стандартизованої скорингової оцінки (особисті якості позичальника) [3].

Відповідно, позичальник має тим більше шансів на отримання кредиту, чим більше балів він отримує у скоринговій системі. Кожний банк індивідуально встановлює прийнятні мінімуми балів для різних груп клієнтів (переважно це 500–700 балів), що також залежить від кредитної політики банківської установи: агресивної – високо ризикової або помірної – низько ризикової.

Щодо внутрішньої організації скорингової системи, то схематично її функціонування можна зобразити так (рис. 2).

У структурі модулів конкретної скорингової системи можливі варіації, зокрема використання так званих «стоп-факторів», «чорних списків» та інших блокуючих характеристик, які обмежують можливість отримання кредиту окремим позичальником.

Результатом оцінки кредитоспроможності позичальника має бути позитивне або негативне рішення щодо видачі кредиту, а також зміна стандартних умов видачі кредиту (наприклад, зменшення суми кредиту за високого, але прийняттого для банку рівня ризику). Окрім того, кредитний скоринг може оцінювати рівень фінансових ризиків, тобто ймовірність неповернення конкретного кредиту.

Розрахунок інтегрованої скорингової оцінки клієнтів базується на розробленні скорингової карти. У таку карту вносяться основні показники, що якісно та кількісно визначають кредитоспроможність позичальника – фізичної особи.

Основним недоліком цього підходу є можливість оцінити тих клієнтів, які отримували позику, але з часом (особливо в сучасних українських умовах) стан позичальника – фізичної особи може суттєво змінитися; крім того, така оцінка не враховує поведінкові аспекти людини в різних життєвих ситуаціях (наприклад, інші види закредитованості – комунальні, за навчання). Тому необхідно вдосконалювати систему показників, що формують скорингові карти.



Рис. 2. Організаційна модель скорингової системи

Необхідною умовою функціонування скорингової системи є наявність бази даних кредитних справ за минулі періоди, тобто тієї основи, з якою порівнюється кожний новий позичальник банку. Практика показує, що для формування такої аналітичної бази (тисячі кредитних справ) може знадобитися декілька років, залежно від кредитної активності банку (у разі якщо банк використовує лише власні джерела інформації). Проте у світовій банківській практиці досить часто застосовується інформація із зовнішніх джерел, як правило, це так звані «бюро кредитних історій», які містять дані про кредитні справи багатьох осіб. Щодо обміну інформацією про позичальників між банками як альтернативи централізованим незалежним структурам, то, як показує практика, вітчизняні фінансові установи намагаються не розкривати дані про своїх клієнтів. Тому можемо говорити про проблему недосконалості баз даних про позичальників в українських банках.

Американський економіст Д. Дюран першим запропонував метод скорингу [8]. І саме наведені вище аргументи він уважав недоліками цього методу.

Д. Дюран запропонував низку показників – чинників, що дають змогу визначити можливість неповернення боргу позичальником. До таких показників Д. Дюраном були віднесені вік, стать, професія, офіційна зайнятість, показники фінансового та матеріального стану. Кожному показнику присвоювалися бали.

За цією методикою Д. Дюран визначав клієнтів, які відповідають критерію надійності (мають 1,25 бали і вище), та ті, які менш надійні (мають менше 1,25 бали).

Нами пропонується комплексний підхід до використання цих методів. Тобто необхідно виконати розрахунки надійності позичальників за всіма методами,

потім відібрати ті, за якими результати співпадають, та використовувати один із відібраних.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підбиваючи підсумки, можна сказати, що якщо за наведеними методиками розрахунку кредитоспроможності позичальника отримано однаковий результат, це може свідчити про те, що кожну з наведених моделей можна успішно використовувати на практиці. За якою саме методикою розраховувати кредитоспроможність позичальника, повинен вибирати сам банк.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що сьогодні в Україні та світі не існує загального стандартизованого методу аналізу кредитоспроможності фізичних осіб. Банки застосовують різноманітні методики оцінки їхньої кредитоспроможності. Однак застосування нечіткої моделі як швидкої та об'єктивної оцінки кредитоспроможності дає змогу комерційному банку поліпшити показники кредитного портфеля та зменшити дію кредитних ризиків, що, відповідно, збільшить ефективність проведення кредитної діяльності та загальної прибутковості банку.

Однак важливими також є проблеми, що постають перед банками, які прийняли рішення про впровадження скорингових моделей кредитування. Одна з головних проблем – це відсутність розуміння складності розроблення та впровадження повноцінної скорингової системи. Особливо ця проблема проявляється під час постановки технічного завдання у процесі самостійного розроблення моделі.

Ще однією серйозною проблемою може стати неповне представлення даних у базі. У банківській практиці непоодинокі випадки, коли дані про клієнтів збираються стихійно, безсистемно, фрагментарно. Аналіз подібних даних небезпечний, адже на основі невірних результатів аналізу легко прийняти помилкове рішення.

**Список використаних джерел:**

1. Герасименко В. Причини виникнення та форми прояву фінансової кризи в банківській системі України. *Вісник НБУ*. 2010. № 7. С. 12–15.
2. Д'яконов К.М. Оптимізація ризику кредитного портфеля банку. *Наука й економіка*. 2010. № 2(18). С. 35–41.
3. Дубовик О.В. Формування конкурентоспроможності банку : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 215 с.
4. Арістова А.М. Фінансовий менеджмент у банку. Київ : КНТЕУ, 2007. 123 с.
5. Єр'оміна І.Г. Аналіз розвитку споживчого кредитування в банківській системі України. *Сучасні проблеми економічної теорії та практики господарювання в ринкових умовах* : зб. наук. пр. III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Одеса : ОДЕУ, 2011. С. 34–38.
6. Зарицька І. Передумови та особливості прояву сучасної світової банківської кризи. *Вісник НБУ*. 2009. № 6. С. 20–29.
7. Дзюблик О. Розвиток банківського сектору в умовах деформації світового фінансового простору. *Вісник НБУ*. 2011. № 10. С. 76–83.
8. Карчева Г. Особливості функціонування банківської системи України в умовах фінансово-економічної кризи. *Вісник НБУ*. 2009. № 11. С. 10–15.

**References:**

1. Herasymenko V. (2010) Prychyny vynyknennia ta formy proiavu finansovoi kryzy v bankivs'kij systemi Ukrainy. [Causes and forms of financial crisis in the banking system of Ukraine]. *Visnyk NBU*. no. 7. pp. 12-15
2. D'iakonov K.M. (2010) Optymizatsiia ryzyku kredytnoho portfelia banku. *Nauka j ekonomika*. [Risk optimization of the bank's loan portfolio. Science and economics]. no. 2 (18). pp. 35-41.
3. Dubovyk O.V. (2005) Formuvannia konkurentospromozhnosti banku. [Formation of bank competitiveness. Monograph]. *Monohrafiia*. L'viv. LBI NBU. 215 p.
4. Aristova A.M. (2007) Finansovyj menedzhment u banku. [Financial management in the bank]. K: KNTEU. 123 p.
5. Yer'omina I.H. (2011) Analiz rozvytku spozhyvchoho kredyтування v bankivs'kij systemi Ukrainy. [Analysis of the development of consumer credit in the banking system of Ukraine]. *Suchasni problemy ekonomichnoi teorii ta praktyky hospodariuvannia v rynkovykh umovakh*: zb. nauk. pr. III Mizhnar. nauk.-prakt. internet -konf. Odesa: ODEU. pp. 34-38.
6. Zaryts'ka I. (2009) Peredumovy ta osoblyvosti proiavu suchasnoi svitovoi bankivs'koi kryzy. *Visnyk NBU*. no. 6. pp. 20-29.
7. Dziubliuk O. (2011) Rozvytok bankivs'ho sektoru v umovakh deformatsii svitovoho finansovoho prostoru. [Background and peculiarities of the manifestation of the current global banking crisis]. *Visnyk NBU*. no. 10. pp. 76-83.
8. Karcheva H. (2009) Osoblyvosti funktsionuvannia bankivs'koi systemy Ukrainy v umovakh finansovo-ekonomichnoi kryzy. [Features of functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of financial and economic crisis]. *Visnyk NBU*. no. 11. pp.10-15

E-mail: valerii0847@gmail.com

## ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 336.76

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.18>

Бірюк С.О.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних фінансів,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

ІНФОРМАЦІЙНА КОМПОНЕНТА ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ  
ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

*Статтю присвячено аналізу місця та ролі інформації в захисті прав споживачів фінансових послуг і розкрито позиції провідних науковців щодо сутності та характеристик економічної інформації. Визначено особливості формування інформаційної економіки на сучасному етапі та її базові параметри. Охарактеризовано ключові завдання системи захисту прав споживачів фінансових послуг. Установлено вплив системи захисту прав споживачів на ефективність функціонування ринку фінансових послуг. Визначено особливості інформаційної взаємодії між фінансовими інституціями та споживачами фінансових послуг. Детерміновано місце інформації в процесі надання та споживання окремих фінансових послуг. Розкрито базові причини інформаційної асиметрії на ринку фінансових послуг України та обґрунтовано низку заходів, спрямованих на розвиток інформаційної компоненти в механізмах захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні.*

*Ключові слова:* інформація, інформаційна економіка, фінансова послуга, ринок фінансових послуг, фінансові інституції, споживачі фінансових послуг.

ИНФОРМАЦИОННАЯ КОМПОНЕНТА ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ  
ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Бірюк С.А.

*Статья посвящена определению места и роли информации в защите прав потребителей финансовых услуг. Раскрыты позиции ведущих ученых относительно сущности и характеристик экономической информации. Определены особенности формирования информационной экономики на современном этапе и ее базовые параметры. Охарактеризовано влияние ключевых механизмов защиты прав потребителей на эффективность функционирования рынка финансовых услуг. Определены особенности взаимодействия между финансовыми институтами и потребителями финансовых услуг на основе информации. Детерминировано место информации в процессе предоставления и потребления отдельных финансовых услуг. Раскрыты базовые причины, которые определяют высокий уровень информационной асимметрии на рынке финансовых услуг Украины. Обоснован ряд мер, направленных на развитие информационной компоненты в механизмах защиты прав потребителей финансовых услуг в Украине.*

*Ключевые слова:* информация, информационная экономика, финансовая услуга, рынок финансовых услуг, финансовые институции, потребители финансовых услуг.

INFORMATION COMPONENT OF RIGHTS PROTECTION  
OF FINANCIAL SERVICES CONSUMERS IN UKRAINE: STRATEGIC PROSPECTS

Biriuk Serhii

*The article is devoted to the analysis of the place and role of information in protection rights of financial services consumers. The positions of leading scientists on the nature and characteristics of information are revealed. The basic conceptual approaches to the essence of information from the point of view of biology, sociology, technical sciences, economics are presented. The basic functions of information in economy are established. The features of information economy formation at modern stage and its basic parameters are determined. The influence of quantitative and qualitative characteristics of information economy on financial relations in society is established. It is argued that it is in financial area in general and in financial services market, in particular, information economy is gaining enormous proportions. The financial sphere most fully addresses the benefits and threats inherent in the information economy. The key tasks of the system of rights protection of financial services consumers are characterized. The basic approaches to the development of system of consumer rights protection in the financial services market are defined. The influence of the system of consumer rights protection on the efficiency of financial services market functioning has been established. The features of information interaction between*



*financial institutions and financial services consumers are determined. The place of information in the process of provision and consumption of individual financial services in Ukraine is determined. The basic causes of information asymmetry in the financial services market of Ukraine are revealed. It has been found that corporate strategies focused on maximizing the benefits of information asymmetry are often inherent to Ukrainian financial institutions. A number of measures aimed at developing the information component in the mechanisms of rights protection of financial services consumers in Ukraine are justified. The state should ensure the maximum transparency of financial institutions in Ukraine, as well as the access of financial services consumers to various information. It is emphasized that implementation of measures in the information sphere should be accompanied with development of financial literacy programs of domestic population.*

*Keywords: information, information economy, financial service, financial services market, financial institutions, financial services consumers.*

**Постановка проблеми.** Ситуація, що була притаманна вітчизняному фінансовому сектору в 2013–2017 рр., зайвий раз засвідчила існування численних проблем. Відповідно, на етапі посткризового розвитку вкотре постає питання про вибір державою та учасниками ринку фінансових послуг України подальших пріоритетів. Зрозуміло, що поряд з іншими перешкодами на шляху ефективного розвитку, які вимагають негайного вирішення, особливої ваги набуває питання про переорієнтацію корпоративних стратегій значної частини фінансових установ на залучення заощаджень домогосподарств. Неприродньо виглядає ситуація, коли лише банки за рахунок депозитних послуг намагаються працювати з індивідуальними інвесторами, тоді як майже одиничними є відкриті ІСІ, пенсійні внески до НПФ сплачуються переважно роботодавцями, а послуги торгівців для фізичних осіб орієнтовані для незначного прошарку найбільш економічного активного населення. Виправлення ситуації можливе за рахунок запровадження ефективної системи захисту прав споживачів фінансових послуг, зокрема на інформаційних засадах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку ринку фінансових послуг України, у тому числі за рахунок удосконалення механізмів захисту прав споживачів розглядалися в роботах І. Аванесової, О. Верней, Л. Дудинця, Н. Зачосової, О. Конарівської, В. Корнєєва, Д. Леонова, І. Лютого, Б. Стеценка, В. Шелудько, О. Скидан, О. Олексюк та інших науковців.

**Постановка завдання.** Мета статті – провести аналіз місця та ролі інформації в механізмах захисту прав споживачів фінансових послуг та визначити напрями їх посилення в Україні з урахуванням реформування моделі державного регулювання фінансового сектору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вітчизняним законодавством захист інтересів споживачів фінансових послуг задекларовано як одну з визначальних цілей державного регулювання ринку фінансових послуг [1]. Цим же нормативно-правовим актом до цілей державного регулювання також віднесено контроль над прозорістю та відкритістю ринків фінансових послуг. Подібне поєднання не є випадковим, адже останні кілька десятиліть саме інформація найбільш суттєво видозмінила формат взаємовідносин між різними економічними агентами. Узагальнено інформацію можна охарактеризувати так: «Інформація – це загальнонаукове поняття, що включає обмін відомостями між людьми, людиною й автоматом, автоматом і автоматом; обмін сигналами у тваринному і рослинному світі; передачу ознак від клітини до клітини, від організму до організму» [2]. Підкреслюючи універсальність такого підходу, виділимо той факт, що його автори відносять інформацію до загальнонауко-

вих понять. Таким чином, її можна характеризувати по-різному: і з позиції економічних взаємовідносин, і з позиції біології, і в контексті кібернетики і т. п.

Сучасна економічна наука розглядає інформацію в контексті певного ресурсу, використання якого дає можливість збільшити економічні вигоди. Водночас слід розуміти, що не всю інформацію слід сприймати як ресурс для економічного агента. Погоджуємося з позицією, в якій аргументується, що інформація корисна тільки в тому разі, якщо ми зможемо доставити її туди, де вона необхідна [3]. Екстраполюючи такий висновок на фінансові відносини загалом та на рівень «фінансові інституції – споживачі фінансових послуг», можна стверджувати, що в сучасних множинних і нескінченних потоках економічної (фінансової) інформації кожен економічний агент має володіти необхідними навичками щодо її вибору. Окрім того, збільшення кількості інформації не завжди слід сприймати як однозначно позитивний факт. Зокрема, ще наприкінці ХХ ст. вчені зазначали, що існують випадки, коли отримання додаткової інформації не тільки не зменшує, а, навпаки, може збільшити невизначеність, спровокувати появу додаткових ризиків [4]. Цей висновок набуває особливої ваги саме зараз, коли розвиток технологій фактично перетворив виробництво, пошук, обробку інформації на окрему функціональну стратегію кожної фінансової установи. Ще складніше виглядає проблема вибору та використання інформації для споживача фінансових послуг, адже він не завжди володіє необхідними компетенціями у цій царині. Реалізуючи власну інформаційну стратегію на ринку фінансових послуг, фінансові установи призводять до формування нескінченної кількості інформаційних потоків. При цьому не всі з них містять необхідну для споживача інформацію. Більше того, не всі з них містять достовірну інформацію. Ураховуючи цей факт, сучасні дослідники акцентують на тому, що інформація як економічний ресурс має володіти такими базовими характеристиками:

- достовірністю (максимально можливою відповідністю дійсному стану об'єктів або процесів);
- повнотою (достатністю для прийняття рішення у певному випадку);
- актуальністю (новизною та своєчасністю);
- формою, пристосованою для безпосереднього сприйняття споживачем (інформація повинна бути структурованою, адекватно кодованою, представленою на відповідному носії) [5, с. 334].

Зрозуміло, що інформація важлива для всіх без винятку економічних агентів, проте сфера діяльності визначає певні секторальні особливості з погляду виробництва та споживання інформації. Так, О. Олексюк пропонує виокремлювати шість типів підприємств, що мають різний ступінь інформаційної залежності та,

відповідно, різний рівень розвитку аналітичних технологій обробки комерційної інформації [6, с. 97–98]. Для фінансових інституцій такі особливості визначаються насамперед ключовими характеристиками фінансової послуги. У законодавстві України визначено, що фінансова послуга – це операції з фінансовими активами, що здійснюються в інтересах третіх осіб за власний рахунок чи за рахунок цих осіб, а у випадках, передбачених законодавством, і за рахунок залучених від інших осіб фінансових активів із метою отримання прибутку або збереження реальної вартості фінансових активів [1]. Які з наведених характеристик визначають специфіку використання інформації на ринку фінансових послуг? На нашу думку, їх можна сформулювати так (рис. 1).

Як і для будь-якої країни з перехідною економікою, для України проблеми становлення інформаційної моделі розвитку є надзвичайно складними та неоднорізними. Повною мірою це стосується й ринку фінансових послуг. Суттєве скорочення кількості фінансових установ, що відбувалося у 2014–2016 рр., не в останню чергу було викликано надзвичайно глибокими дисбалансами в інформаційному забезпеченні. Загальновідомо, що в Україні на протязі багатьох років функціонує значна кількість «кептивних» фінансових установ, діяльність яких спрямована на обслуговування інтересів крупного бізнесу завдяки реалізації різноманітних «оптимізаційних» проектів та схем (унікнення оподаткування, забезпечення інтересів тіншового сектору, трансграничний рух капіталу і т. п.). Такі фінансові інституції деформували конкурентні механізми розвитку ринку фінансових послуг, проте на рівні офіційної звітності вони функціонували за класичними принципами.

Навряд чи існують підстави для твердження, що держава Україна докладає максимум зусиль для формування повноцінної інформаційної компоненти захисту прав споживачів фінансових послуг. Разом із тим треба відзначити, що восени 2019 р. було реалізовано комплекс заходів, які можуть стати потужним кроком на шляху виправлення ситуації. Серед іншого, йдеться і про розвиток нормативно-правового забезпечення [7]. Найбільш значимими нормативними новаціями, які сприятимуть захисту прав та інтересів споживачів фінансових послуг, стали такі:

1. Національний банк України набуває право визначати мінімальний обсяг інформації, яка повинна надаватися споживачу фінансових послуг щодо кожного виду банківської послуги, якщо такий мінімальний обсяг інформації не встановлений іншим законодавством. Передусім поява цієї норми викликана припиненням у 2020 р. Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг та перерозподілом повноважень між Національним банком України та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Разом із тим визначення мінімального обсягу інформації за кожним видом фінансових послуг має надзвичайно велике значення з погляду захисту прав споживачів.

2. Нарешті на законодавчому рівні ідентифіковано різницю між поняттями «споживач» та «клієнт» відносно ринку фінансових послуг. Установлено, що поняття «споживач» використовується виключно щодо фізичних осіб, які використовують фінансову послугу для задоволення особистих потреб, а не для підприємницької діяльності та незалежної професійної діяльності. Своєю чергою, клієнтом визнається як фізична особа, так і фізична-особа – підприємець і юридична особа.

3. Серед принципів захисту прав споживачів фінансових послуг виділено такий: «Сприяння просвітницькій роботі з метою забезпечення обізнаності споживачів фінансових послуг, отримання ними навичок, знань та впевненості щодо розуміння ризиків, відповідальності та можливостей, пов'язаних із користуванням фінансовими послугами» [7]. Зазначимо, що у цьому питанні держава нарешті повинна відійти від декларацій щодо підвищення рівня фінансової грамотності населення та реалізувати покроковий сценарій у цій площині.

4. Значно посилено вимоги до договорів, які укладаються між клієнтами та фінансовими установами.

5. Урегульовано питання щодо реклами на ринку фінансових послуг України.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідження інформаційної компоненти механізмів захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні дає можливість зробити такі висновки:

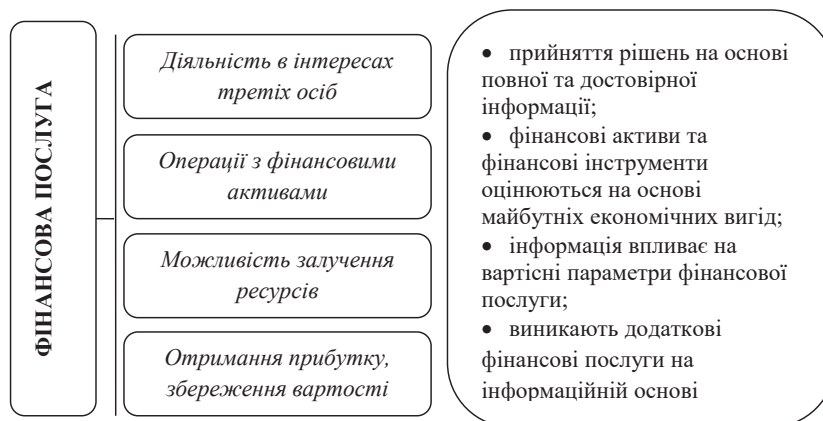


Рис. 1. Характеристики фінансової послуги, які визначають особливості використання інформації

Джерело: розроблено автором

– сучасний етап розвитку економіки визначив перетворення інформації на важливий економічний ресурс. Із метою використання в економічній діяльності інформація має відповідати насамперед критеріям достовірності, повноти, прийнятності. Інформаційна асиметрія є об'єктивним явищем, яке притаманне економіці. Масштабне нарощування кількісних параметрів інформації визначає важливість питання про її відбір та використання в економічній діяльності;

– очевидно є залежність будь-якого економічного агента від кількісних та якісних параметрів інформації, що знаходиться у його розпорядженні. Проте існують галузеві особливості, які зумовлюють потребу в інформації, особливості її використання. Такими особливостями вирізняється і діяльність

фінансових інституцій – вони в першу чергу визначені специфікою фінансових послуг;

– для ринку фінансових послуг України характерний значний рівень інформаційної асиметрії, що в підсумку знижує рівень фінансової інклюзії насамперед для фізичних осіб. Останнім часом було реалізовано важливі заходи, спрямовані на розвиток інформаційного складника захисту прав споживачів фінансових послуг у нашій державі. Проте відкритими залишаються питання про здатність споживачів фінансових послуг користуватися такою інформацією. Відповідно, виникає потреба у розробленні спеціалізованих програм розвитку фінансової грамотності та фінансових компетенцій населення України.

#### Список використаних джерел:

1. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» № 2664-III від 12.07.2001.
2. Миллер Дж., Галантер Е., Прибрам К. Планы и структуры поведения. Москва : Прогресс, 1965. 238 с.
3. Скидан О. Інноваційно-інвестиційна складова аграрної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 22. С. 15–18.
4. Шрейдер Ю. О феномене информационного продукта. *НТИ. Сер. 1*. 1989. № 11.
5. Vinken P. Information economy, government and society. *Aslib Proceedings*. 1982. № 8.
6. Олексюк О. Інформаційна складова результативності управлінських рішень. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 21. С. 91–106.
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо захисту прав споживачів фінансових послуг» № 122-IX від 20.09.2019.

#### References:

1. Verkhovna Rada Ukraine (2001) Zakon Ukrainy "Pro finansovi posluhy ta derzhavne rehuliuвання rynkiv finansovykh posluh" [Law of Ukraine On Financial Services and State Regulation of Financial Services Markets].
2. Myller Dzh., Halanter E., Prybram K. (1965) Plani i strukturi povedenya [Plans and patterns of behavior]. M.: Progress. [in Russian].
3. Skydan O. (2008) Innovatsiino-investytsiina skladova ahrarnoi polityky [Innovation and investment component of agrarian policy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 22. 15-18. [in Ukrainian].
4. Shreider Yu. (1989) O fenomenе ynformatsyonnoho produkta [About the phenomenon of information product]. *NTY. Ser. 1. № 11*. [in Russian].
5. Vinken P. (1982) Information economy, government and society. *Aslib Proceedings*. № 8.
6. Oleksiuk O. (2009) Informatsiina skladova rezultatyvnosti upravlinskykh rishen [The informational component of the effectiveness of management decisions]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*. 21. 91-106.
7. Verkhovna Rada Ukrainy (2019) Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv shchodo zakhystu prav spozhyvachiv finansovykh posluh» [Law of Ukraine On amendments to some legislative acts on protection of the rights of consumers of financial services].

E-mail: sarbiruk@gmail.com

UDC 334.021:658:69.009

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.19>

Velychko Volodymyr

PhD, Assistant,

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

Grytskov Evgen

PhD, Associate Professor,

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

Zubarev Dmitriy

Graduate Student,

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

### STAKEHOLDERS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: AREAS AND FEATURES OF INTERACTION

*The aim of the study is to determine the directions and characteristics of interaction with stakeholders of construction enterprises. The types of stakeholders of construction enterprises are determined. a methodological approach to an integrated assessment of the level of stakeholder relations of construction enterprises is proposed, which creates a quantitative basis for developing a stakeholder-oriented strategy for their management and making managerial decisions aimed at increasing investment attractiveness. As a result of the assessment, an integral indicator of the level of stakeholder relations of construction enterprises has been determined. The proposed measures to increase the efficiency of the formation and implementation of contractual relations, the interaction of stakeholders in the areas of functioning of construction enterprises, the formation and implementation of corporate governance in the system of relations between interested parties, strategic directions, the formation and implementation of socio-economic and innovative directions in interaction with interested parties.*

*Keywords: stakeholders, construction enterprises, level of stakeholder relations, methodological approach, assessment of the level of stakeholder relations.*

### СТЕЙКХОЛДЕРИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: НАПРЯМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ

Величко В.А., Грицьков Є.В., Зубарев Д.В.

*Доведено необхідність виявлення особливостей та розробках напрямів взаємодії стейкхолдерів будівельних підприємств, розробка шляхів ефективності їх взаємовідносин, що створить підґрунтя для збільшення рівня інвестиційної привабливості та розвиток будівельних підприємств. Метою дослідження є визначення напрямів та особливостей взаємодії із стейкхолдерами будівельних підприємств. Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні завдання: визначення стейкхолдерів будівельних підприємств; формування оцінного підґрунтя для виявлення особливостей щодо забезпечення взаємодії із стейкхолдерами; розробка заходів підвищення ефективності взаємодії із зацікавленими особами. Визначені види стейкхолдерів будівельних підприємств. запропоновано методологічний підхід до інтегральної оцінки рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств, який створює кількісне підґрунтя для розробки стейкхолдерно-орієнтованої стратегії їх управління та прийняття управлінських рішень спрямованих на зростання інвестиційної привабливості. Методологічний підхід до інтегральної оцінки рівня стейкхолдерних відносин включає сукупність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують формування інформаційно-аналітичного забезпечення щодо взаємодії стейкхолдерів, здійснення оцінних процедур та розробки висновків щодо результатів оцінки рівня стейкхолдерних відносин у контексті формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємствами. У результаті оцінки визначено інтегральний показник рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств, який дозволяє встановити, що на найбільшому значенням цього критерію характеризувалось АТ «ХК «Київміськбуд». Запропоновані заходи щодо зростання ефективності формування та реалізації договірних відносин, взаємодії стейкхолдерів за сферами функціонування будівельних підприємств, формування та реалізації корпоративного управління у системі взаємовідносин між зацікавленими особами, стратегічних напрямів, формування та реалізації соціально-економічного та інноваційного напрямів при взаємодії із зацікавленими особами, створення системи формування та визначення показників стратегічного стану будівельних підприємств, забезпечення їх перманентного моніторингу.*

*Ключові слова: стейкхолдери, будівельні підприємства, рівень стейкхолдерних відносин, методологічний підхід, оцінка рівня стейкхолдерних відносин.*

## СТЕЙКХОЛДЕРЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: НАПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Величко В.А., Грицьков Е.В., Зубарев Д.В.

*Целью исследования является определение направлений и особенностей взаимодействия со стейкхолдерами строительных предприятий. Определены виды стейкхолдеров строительных предприятий. Предложен методологический подход к интегральной оценке уровня стейкхолдерных отношений строительных предприятий, который формирует количественное основание для разработки стейкхолдерно-ориентированной стратегии их управления и принятия управленческих решений направленных на рост инвестиционной привлекательности. В результате оценки определен интегральный показатель уровня стейкхолдерных отношений строительных предприятий. Предложены меры относительно роста эффективности формирования и реализации договорных отношений, взаимодействия стейкхолдеров по сферам функционирования строительных предприятий, формирования и реализации корпоративного управления в системе взаимоотношений между заинтересованными лицами, стратегических направлений, формирования и реализации социально-экономического и инновационного направлений при взаимодействии с заинтересованными лицами.*

*Ключевые слова:* стейкхолдеры, строительные предприятия, уровень стейкхолдерных отношений, методологический подход, оценка уровня стейкхолдерных отношений.

**Introduction.** Construction enterprises affect the functioning of other areas of the state economy and ensure their development. Along with this, the current state of the construction industry is characterized by ambiguity and a high level of turbulence. In particular, over eight years, the growth of the construction products index has slowed down by 11,5%, in 2018, compared with the previous year, the volumes of residential buildings commissioned for use decreased by 17,4%, and apartments built by 30,2%. At the same time, there is an increase in the volume index of completed construction work and a decrease in the level of construction in progress.

In such conditions, the identification of features and the development of areas of interaction among stakeholders of construction enterprises, the development of ways of the effectiveness of their relationships is of particular importance. This will create the basis for increasing the level of investment attractiveness and development of construction enterprises. So, the research topic is relevant, and its development is important for the functioning of construction enterprises.

**Analysis of existing research.** Domestic and foreign scientists: R. Ackoff [1–3], A. Ammar [4], P. Dunselmi [5], T. Donaldson and L. Preston [6], were engaged in solving the problems of forming and ensuring interaction with stakeholders. Cleland [7], K. Mamonov [8], T. Momot [9], A. Mendelow [10], N. Popova [11], E. Freeman [12], etc.

**The aim of the study** is to determine the directions and characteristics of interaction with stakeholders of construction enterprises.

**The objectives of the study.** To achieve this goal, the following tasks are solved:

- determination of stakeholders of construction enterprises;
- the formation of an assessment basis for identifying features to ensure interaction with stakeholders;
- development of measures to improve the effectiveness of interaction with stakeholders.

**Main part.** To ensure stakeholder relations, their types are determined. Summarizing the existing legal framework for certain types of stakeholders:

1. State authorities: The Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Verkhovna Rada of the Autonomous Republic of Crimea, the Council of Ministers of the Autonomous Republic of Crimea, the

central executive body that ensures the formation of state policy in the field of urban development, the central executive body that implements state policy in the field of urban development, central executive authority implementing state policy on issues of state architecture and construction control and supervision, bodies of state architectural and construction control, other authorized bodies of urban planning and architecture, local state administrations, local authorities.

2. Bodies of state architectural and construction control structural units on issues of state architectural and construction control of Kiev and Sevastopol city state administrations; executive bodies on issues of state architectural and construction control of village, town, city councils.

3. State bodies providing the development and implementation of urban planning documentation.

4. The bodies for the formation of the urban cadastre.

5. Bodies providing the formation and use of land.

6. Subjects of architectural activity.

7. Social Security Authorities.

8. Bodies responsible for the liability of enterprises, their associations, institutions and organizations for violations in the field of urban development.

9. Bodies providing reconstruction of housing stock.

10. Authorities performing design and technical supervision during the construction of an architectural object.

11. Bodies authorized to consider cases of violations in the field of urban development.

12. Domestic stakeholders engaged in investment activities in the construction industry.

13. Stakeholders providing the implementation of scientific and technical activities in construction.

14. Contractor.

15. Subjects providing innovative activity.

16. Customer.

17. Financial and credit institutions.

18. Organizations providing interaction with construction companies in the field of securities transactions.

19. Audit companies that exercise external and internal control over the financial and economic activities of construction enterprises.

20. Insurance organizations and companies that interact with construction companies.

21. Stakeholders forming and realizing foreign investments.

22. Bodies providing external control over the activities of construction enterprises.
23. Workers.
24. Corporate governance bodies.
25. Founders of construction enterprises.
26. Top management.
27. Leaders of different levels.
28. Other stakeholders.

The formation and implementation of stakeholder interaction is based on a quantitative basis, which requires the development of a methodological approach to an integrated assessment of the level of stakeholder relations. In the presented approach, a set of methods is used: analytical, expert, method of analyzing hierarchies, identifying anomalies of the first and second levels. Local and integral models are used to evaluate indicators in a multi-level system for determining the level of stakeholder relations.

The development of a methodological approach to the integrated assessment of the level of stakeholder relations of construction enterprises includes the following interrelated stages:

- the formation of information and analytical support for the interaction of stakeholders of construction enterprises;
- building a multi-level system of factors of integrated assessment of the level of stakeholder relations;
- determination of factors of the third level in the integrated assessment system;
- development of models for determining system factors of the second level;
- assessment of system factors of the second level of a multilevel system;
- building an integrated assessment model;
- assessment of weight coefficients of mutual influence and the impact of system factors on an integral indicator of the level of stakeholder relations;
- determination of the integral indicator of the level of stakeholder relations of construction enterprises;
- development of conclusions based on the assessment of the level of stakeholder relations in the context of the formation of a stakeholder-oriented strategy for managing construction enterprises.

The development of a methodological approach to the integrated assessment of the level of stakeholder relations of construction enterprises is carried out in accordance with and is the basis for the formation of a stakeholder-oriented management strategy.

According to certain stages, it should be noted that the formation of information and analytical support regarding the interaction of stakeholders of construction enterprises (SIAZ) is carried out using:

- Statistical Information (SI)
- information on the formation and implementation of contractual relations between stakeholders (SDZ)
- accounting data (SB)
- Information of the State Statistics Service of Ukraine (SDS)
- Stakeholder Engagement Initial Information (SPS)
- information on the formation and implementation of corporate relations of construction enterprises (SKV)
- information relations formation and implementation of strategic directions of the functioning of building relations (SSN).

In general, the model for the formation of information and analytical support regarding the interaction of stakeholders of construction enterprises has the following form:

$$SIAZ = \langle SI, SDZ, SB, SDS, SPS, SKV, SSN, \Omega \rangle, \quad (1)$$

$\Omega$  – many relations and connections between the directions of formation of information and analytical support regarding the interaction of stakeholders of construction enterprises.

The construction of a multi-level system of factors of integrated assessment of the level of stakeholder relations includes three levels:

Level 3: includes local factors that are determined on the basis of analytical and expert methods;

Level 2: formed from system factors, which are determined by the corresponding models.

In general terms, models for determining systemic factors affecting the level of formation and implementation of stakeholder relations of construction enterprises are as follows:

$$S_1 = \sqrt[n]{\prod_{i=0}^{10} S_{1j}} \quad (2)$$

$$S_2 = \sqrt[n]{\prod_{i=0}^{10} S_{2j}} \quad (3)$$

$$S_3 = \sqrt[n]{\prod_{i=0}^{10} S_{3j}} \quad (4)$$

$$S_4 = \sqrt[n]{\prod_{i=0}^{10} S_{4j}} \quad (5)$$

$$S_5 = \sqrt[n]{\prod_{i=0}^{10} S_{5j}} \quad (6)$$

$$S_6 = \sqrt[n]{\prod_{i=0}^{10} S_{6j}}, \quad (7)$$

$S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6$  – systemic factors of quality and the level of fulfillment of contractual obligations, the level of interaction of the studied construction enterprises with various groups of stakeholders; the formation and implementation of corporate governance of construction enterprises to ensure interaction with stakeholders; that provides interaction of stakeholders in the context of the formation and implementation of strategic directions of the functioning of construction enterprises; which determines the socio-economic and innovative level of construction enterprises, which are provided through the interaction of stakeholders; strategic state of construction enterprises, rel. units;

$S_{1j}, S_{2j}, S_{3j}, S_{4j}, S_{5j}, S_{6j}$  – local factors of the level of stakeholder relations, rel. units;

$n$  – the number of factors that formulate systemic indicators of the level of stakeholder relations of construction enterprises, rel. units;

$i$  – the importance of factors forming systemic indicators of the level of stakeholder relations of construction enterprises, rel. units;

$j$  – factor number, rel. units.

To assess the integral indicator of the level of stakeholder relations, the values of system factors are applied and weight coefficients are determined using the hierarchy analysis method, which includes the following steps:

1. Definition of experts determining the mutual and general influence of system factors on the integral indicator of the level of stakeholder relations of construction enterprises.
2. Taking into account the results of the assessment of systemic factors in the level of stakeholder relations.
3. Pairwise assessment of the impact of system factors by experts.
4. Pairwise comparison of systemic factors of the level of stakeholder relations of construction enterprises on the T. Saati scale.
5. Building a matrix for assessing systemic factors in the level of stakeholder relations by construction enterprises. Matrices are developed for each investigated construction company.

$$A_{I_s} = \begin{pmatrix} 1 & S_{1/S_2} & S_{1/S_3} & S_{1/S_4} & S_{1/S_5} & S_{1/S_6} \\ S_{2/S_1} & 1 & S_{2/S_3} & S_{2/S_4} & S_{2/S_5} & S_{2/S_6} \\ S_{3/S_1} & S_{3/S_2} & 1 & S_{3/S_4} & S_{3/S_5} & S_{3/S_6} \\ S_{4/S_1} & S_{4/S_2} & S_{4/S_3} & 1 & S_{4/S_5} & S_{4/S_6} \\ S_{5/S_1} & S_{5/S_2} & S_{5/S_3} & S_{5/S_4} & 1 & S_{5/S_6} \\ S_{6/S_1} & S_{6/S_2} & S_{6/S_3} & S_{6/S_4} & S_{6/S_5} & 1 \end{pmatrix}, \quad (8)$$

6. Defining eigenvector components  $K_{S_i}$  for indicators of the level of stakeholder relations.
7. Determination of weight coefficients of the mutual influence of system factors and their influence ( $k_{S_i}$ ) on an integral indicator of the level of stakeholder relations of construction enterprises:

$$k_{S_i} = \frac{K_{S_i}}{\sum_{i=0}^n K_{S_i}}. \quad (9)$$

At the last stage, conclusions are drawn up based on the results of assessing the level of stakeholder relations in the context of forming a stakeholder-oriented strategy for managing construction enterprises. In this case, methods of economic and mathematical modeling are used that determine the influence of system factors on the integral indicator of the level of stakeholder relations of construction enterprises.

Summarizing the foregoing, a scheme has been developed for the formation of a methodological approach to the integrated assessment of the level of stakeholder relations of construction enterprises (Fig. 1).

Using the proposed approach, an integral indicator of the level of stakeholder relations of construction enter-

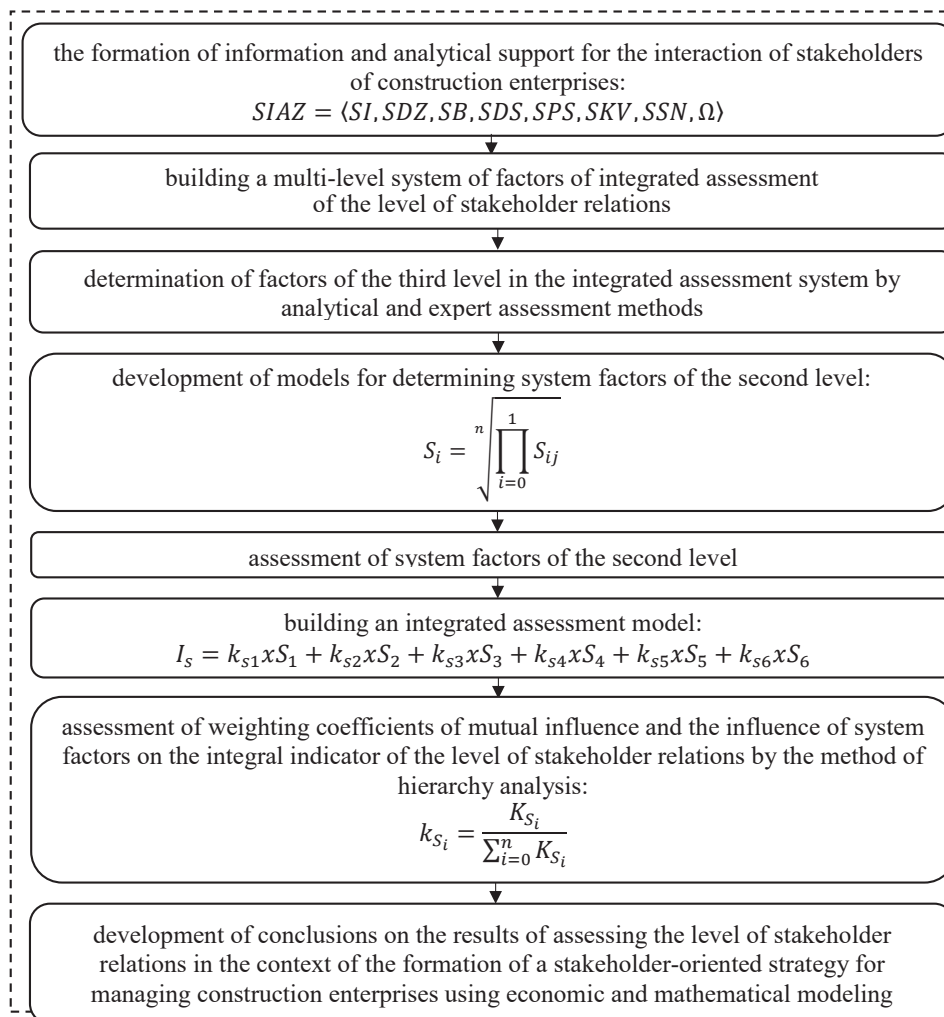


Fig. 1. The development scheme of a methodological approach to the integrated assessment of the level of stakeholder relations of construction enterprises

prises is determined ( $I_s$ ): JSC "HC "Kievgorstroy" – 5.84; OJSC "Brovarskoy zavod stroitel'nykh konstruksiy" – 4.85; KDSK JSC – 4.97; JSC "Trest Zhilstroy-1" – 4.96; Construction Company Mis'khitlobud LLC – 4.39; Real Estate Capital CJSC – 4.8; "Zhilstroy-2" LLC – 4.82; Ukrainian State Construction Corporation "UkrBud" – 4.9; The construction group "Fundament" – 4.82.

**Conclusion.** Thus, as a result of the study, a methodological approach to an integrated assessment of the level of stakeholder relations of construction enterprises was proposed, which creates a quantitative basis for developing a stakeholder-oriented strategy for their management and making managerial decisions aimed at increasing investment attractiveness. The methodological approach includes a system of factors that take into account the quality and level of fulfillment of contractual obligations, the directions and characteristics of the interaction of the studied construction enterprises with various groups of stakeholders, the formation and implementation of corporate management of construction enterprises to ensure interac-

tion with stakeholders, strategic areas of functioning and their state, social and economic and innovative level of construction enterprises.

As a result of the assessment, an integral indicator of the level of stakeholder relations of construction enterprises has been determined, which allows us to establish that JSC "HC "Kievgorstroy" was characterized by the highest value of this criterion. However, as at other construction enterprises, it was determined by a moderate level, which requires measures to increase the effectiveness of the formation and implementation of contractual relations, the interaction of stakeholders in the areas of functioning of construction enterprises, the formation and implementation of corporate governance in the system of relationships between interested parties, strategic directions, the formation and implementation of socio-economic and innovative areas in cooperation with stakeholders, with building a formation system and determining indicators of the strategic state of construction enterprises, ensuring their permanent monitoring.

#### References:

1. Akoff R. (1972) *Planirovanie v bolshikh ekonomicheskikh sistemakh* [Planning in large economies]. Moscow: Sovetskoe radio. (in Russian)
2. Akoff R., Emeri F. (1974) *O czeleustremlyonnykh sistemakh* [About purposeful systems]. Moscow: Sovetskoe radio. (in Russian)
3. Akoff R. (1982) *Iskusstvo resheniya problem* [The art of problem solving]. Moscow: Mir. (in Russian)
4. Ammari A. O. (2012) *Klasyfikatsiia steykholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan* [Stakeholder classification based on mutual expectations]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 8, 150–155. [in Ukrainian]
5. D'Anselmi P. (2011) *Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility*. New York, p. 27.
6. Donaldson T., Preston L. (1997) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of Management Review*. 1, 65–66.
7. Klilend D. (2004) *Upravlenie zainteresovannymi liczami proekta* [Project stakeholder management]. Moscow, 73–91.
8. Mamonov K. A. (2013) *Steykholderna stratehiia vartisno-orientovanoho upravlinnia kapitalom brendu budivelnnykh korporativnykh pidpriemstv* [Stakeholder strategy for value-oriented brand management of construction corporate enterprises] (Ph.D Thesis), Kharkiv, 557.
9. Momot T. V., Filatova I. O., Konoplina O. O. *Steykholderno-orientovanyi pidkhid do zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: teoretyko-metodychni zasady vprovadzhennia* [A stakeholder-oriented approach to ensuring financial and economic security of enterprises: theoretical and methodological principles of implementation]. *Ekonomichna teoriia ta istoriia ekonomichnoi dumky*. Available at: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=> (accessed 01.02.2020).
10. Mendelow A. L. (2008) *Information Systems Planning: Incentives for Effective Action*. Graduate School of Management, Kent State University, USA. 245–254.
11. Popova N. V. (2016) *Marketynh steykholderiv: teoretychni aspekty ta problemy vprovadzhennia* [Stakeholder marketing: theoretical aspects and implementation issues]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1 (60), 169–178. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/60/pdf/169-178.pdf> (accessed 02.02.2020).
12. Freeman E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston p. 34

#### Список використаних джерел:

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / пер. с англ. Г.Б. Рубальского / под ред. И.А. Ушакова. Москва : Советское радио, 1972. 223 с.
2. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремлённых системах / пер. с англ. / под ред. И. А. Ушакова. Москва : Советское радио, 1974. 272 с.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем / пер. с англ. / под ред. Е.Г. Коваленко. Москва : Мир, 1982. 224 с.
4. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
5. D'Anselmi P. *Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility*, Free Press, New York, NY, 2011, p. 27.
6. Donaldson T., Preston L. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of Management Review*, 1997. №. 1, pp. 65–66.
7. Клиленд Д. Управление заинтересованными лицами проекта / под ред. Дж. К. Пинто / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. Москва, 2004. Ч. 1. Гл. 4. С. 73–91.
8. Мамонов К.А. Стейкхолдерна стратегія вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : дис... д-ра екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 557 с.



9. Момот Т.В., Філатова І.О., Конопліна О.О. Стейкхолдерно-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. *Економічна теорія та історія економічної думки*. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=> (дата звернення: 01.02.2020).

10. Mendelow A.L. Information Systems Planning: Incentives for Effective Action. Graduate School of Management, Kent State University, USA. 2008, pp. 245–254.

11. Попова Н.В. Маркетинг стейкхолдерів: теоретичні аспекти та проблеми впровадження. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Випуск 1 (60). С. 169–178. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/60/pdf/169-178.pdf> (дата звернення: 02.02.2020).

12. Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston. 1984, p. 34.

E-mail: [kostia.mamonov2017@gmail.com](mailto:kostia.mamonov2017@gmail.com)

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.20>

**Моргачов І.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу,  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля

### **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РІВНЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

*Метою статті є уточнення характеру та особливостей взаємного зв'язку рівня розвитку електронного врядування в регіонах та регіональних інноваційних процесів в Україні, уточнено елементи базису розвитку регіонального електронного врядування та регіональних інноваційних процесів, а також особливості зв'язку останніх із рівнем відповідного врядування. Визначено можливість впливу регіональних інноваційних процесів на формування елементів базису регіонального електронного врядування, що робить регіональні інноваційні процеси важливими об'єктами державного регулювання. Визначено основні проблеми розвитку регіонального електронного врядування та обґрунтовано шляхи їх вирішення, що передбачає використання шаблонних програмних та технічних засобів і рішень за умов провідної ролі національних органів публічної влади. Наявність впливу регіональних інноваційних процесів на базис електронного врядування зумовлює незалежність пріоритетності підтримки від промислової спеціалізації регіону.*

*Ключові слова:* регіональні інноваційні процеси, інфраструктурне забезпечення регіональних інноваційних процесів, регіональне електронне врядування, базис електронного врядування.

### **ВЗАИМОСВЯЗЬ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА НА МЕСТНОМ УРОВНЕ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

**Моргачёв И.В.**

*Целью статьи является уточнение особенностей связи уровня развития электронного правительства в регионах и региональных инновационных процессов в Украине, уточнены элементы базиса развития регионального электронного правительства и региональных инновационных процессов, а также особенности их связи. Выявлена возможность влияния региональных инновационных процессов на формирование элементов базиса регионального электронного правительства, что делает региональные инновационные процессы важными объектами государственного регулирования. Определены основные проблемы развития регионального электронного правительства и обоснованы пути их решения, что предполагает использование шаблонных программных и технических средств, решений в условиях ведущей роли национальных органов публичной власти. Наличие влияния региональных инновационных процессов на базис электронного правительства обуславливает независимость пріоритетности государственной поддержки от промышленной специализации региона.*

*Ключевые слова:* региональные инновационные процессы, инфраструктурное обеспечение региональных инновационных процессов, региональное электронное управление, базис электронного управления.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF E-GOVERNMENT DEVELOPMENT  
AT THE LOCAL LEVEL AND REGIONAL INNOVATION PROCESSES

Morhachov Illia

*Regional innovation processes are considered as a factor of increasing the competitiveness of regions and national economy in the world specialization in the conditions of deepening competition in the international division of labor. The purpose of this paper is to clarify the nature and features of the mutual indirect and bilateral relationship between the level of e-governance development in the regions and regional innovation processes in Ukraine. The article describes the elements of the basis of development of regional e-government and regional innovation processes, as well as the peculiarities of the connection of the latter with the level of relevant governance. In General, this relationship is indirect. The possibility of influence of regional innovation processes on the formation of elements of the basis of regional e-government has been determined, which makes regional innovation processes important objects of state regulation. The interconnection of the base, the level of regional e-government and regional innovation processes is specified, which is dynamic, when the nature of the respective interconnection can change into different conditional states and return to the original ones. The main problems of development of regional e-government due to insufficient level of its base are identified. The lack of programmers, system administrators, and servers are identified as the main problems of the e-governance. The ways of solving the problems of the existence of a base of regional e-government, which involves the use of template software and technical tools and solutions under conditions of leading role of national public authorities, are substantiated. The significant gap in e-Government at the national and local levels necessitates the transfer of leadership in regional governance to the national level through the use of templates and universal approaches. The presence of the impact of regional innovation processes on the elements of the basis of regional e-government determines the independence of priority to support regional innovation processes from the industrial specialization of the region.*

**Keywords:** regional innovation processes, infrastructural support of regional innovation processes, regional e-governance, the basis e-governance.

**Постановка проблеми.** Регіональні інноваційні процеси є суттєвим каталізатором розвитку продуктивних сил і регіональної економіки. В умовах глобалізації, програвання країни в міжнародному розподілі праці, що призводить до деіндустріалізації більшості регіонів, досліджувані процеси є майже єдиним засобом зростання конкурентних позицій у світовій спеціалізації регіонів. Дослідження проблем їх протікання, причинно-наслідкових зв'язків та заходів удосконалення завжди будуть актуальними. Для якісного розроблення шляхів удосконалення таких процесів важливо прояснити багато їхніх особливостей на регіональному рівні, що дасть змогу краще зрозуміти їхню природу.

Впливаючи на розвиток регіональних продуктивних сил і регіональну економіку, інноваційні процеси мають технічне та технологічне підґрунтя, зв'язок із науковими організаціями та організаціями сфери інжинірингу, бізнес-інкубаторами, регіональними промисловими підприємствами, з рівнем розвитку фінансового ринку, банківської сфери, інтенсивності інвестиційних процесів у регіоні. Досліджувані процеси намагаються підтримати регіональні органи влади. Багато питань інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів та проблем державного регулювання в регіонах уже досліджено. У нашій роботі ми звертаємо увагу на взаємозв'язок рівня розвитку електронного врядування на місцевому рівні та регіональних інноваційних процесів. Причому цей зв'язок є непрямим та двостороннім: рівень розвитку електронного врядування в регіоні впливає на регіональні інноваційні процеси, та навпаки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** за напрямом інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів [1–8] дає змогу визначити наявність глибоких напрацювань із тематики. У результаті цих та інших досліджень визначено багато недоліків досліджуваного забезпечення, чинників, що впливають на нього; обґрунтовано немало пропозицій його

вдосконалення. Ми спробуємо поглибити цей напрям і уточнити характер та особливості взаємного непрямого і двостороннього зв'язку рівня розвитку електронного врядування в регіоні та регіональних інноваційних процесів.

**Постановка завдання.** Метою роботи є уточнення характеру та особливостей взаємного непрямого та двостороннього зв'язку рівня розвитку електронного врядування в регіонах та регіональних інноваційних процесів в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною метою впровадження та вдосконалення електронного врядування є так зване «належне» публічне управління та адміністрування. Це передбачає досягнення критеріїв ефективності та результативності виконання публічною владою своїх функцій, до того ж прозора та якісно. Причому прозорість передбачає антикорупційну спрямованість, а отже, сприяє ефективності.

Усе наведене, безумовно, є чинником поживлення регіональних підприємств, бізнес-процесів, інвестиційних проектів, будівництва, створення нових суб'єктів господарювання. Поживлення економічної активності суб'єктів господарювання в регіоні та інвестиційних процесів є передумовою інтенсифікації регіональних інноваційних процесів. Очевидним є опосередкований вплив рівня розвитку електронного врядування в певному регіоні та досліджуваних процесів. Однак чи є зворотний зв'язок і навіщо його визначати?

Наявність суттєвого зворотного зв'язку зумовлює зміну та перегляд пріоритетів в підтримці регіональними органами публічної влади тих чи інших регіональних заходів та процесів. Причому відповідні пріоритети в підтримці можуть бути незалежними від промислової спеціалізації регіону.

До того ж наявність відповідного зворотного зв'язку зумовлює необхідність розширення переліку чинників та заходів, що доцільно використовувати з метою поліпшення рівня електронного врядування в регіонах.

Ступінь зворотного зв'язку дає змогу ставити питання щодо наявності мультиплікаційного ефекту: чим більше корисність впливу на регіональні інноваційні процеси трансформується у користь в електронному врядуванні територій, тим більше можна очікувати позитивний вплив первісних дій на сам чинник впливу – регіональні інноваційні процеси. За умов наявності суттєвого рівня мультиплікаційного ефекту первісний позитивний вплив може призвести до позитивної ланцюгової реакції вже без участі та витрат суб'єктів управління на об'єкт управління. У цьому зв'язку об'єктом управління виступають як регіональні інноваційні процеси, так і регіональне електронне врядування.

Розпочнемо аналіз із розгляду базису успішності електронного врядування в регіоні. Такий базис ми розглядаємо як сукупність організаційних, технічних, економічних, соціальних, культурних, правових та інших умов, в яких державні службовці в тому чи іншому регіоні впроваджують елементи електронного врядування.

Як основні елементи такого базису слід виділити такі:

- 1) рівень використання Інтернету населенням регіону (частка користувачів);
- 2) швидкість мережі Інтернет;
- 3) наявність мережі серверів та дата-центрів;
- 4) наявність (щільність) у регіоні ІТ-фахівців (програмістів та системних адміністраторів);
- 5) стан енергопостачання (ціни, стабільність (частота відключень), надійність, доступність, наявність додаткових потужностей).

Наведені чинники можна визначати як певну інфраструктуру розвитку електронного врядування, що, своєю чергою, залежить від інших чинників.

Якщо така інфраструктура в регіоні вже є на достатньому рівні для розвитку електронного врядування, то вона водночас є базисом для інтенсифікації інноваційних процесів. Сучасні регіональні інноваційні процеси також уже перейшли до площини Інтернет. Це стосується Інтернет-комерції, взаємодії з контрагентами, використання порталів та розрахунків. Маркетинг, торгівля, фінанси, бізнес, навчання, тренінги, стартапи, проекти та ін. – усе це сьогодні розвивається в мережі Інтернет. У такому разі зв'язок електронного врядування та інноваційних процесів полягає у наявності єдиного базису, коли досліджувані об'єкти розвиваються паралельно, допомагаючи один одному (рис. 1).

Однак якщо базис для розвитку електронного врядування в регіоні сформовано на недостатньому рівні, то регіональні інноваційні процеси можуть стати чинником досягнення рівня достатності. Роз-

глянуто п'ять основних елементів базису електронного врядування. Якщо хоча б один із цих елементів розвинуто в регіоні на низькому рівні, такий регіон можна визначати як депресивний. Ураховуючи відносний рівень інновацій по відношенню до часу та регіону, технології та засоби доведення досліджуваного базису до рівня достатнього в сучасних умовах для цього регіону будуть інноваційними. Хоча в інших (розвинутих країнах) вони вже такими не будуть.

Отже, в таких умовно-депресивних регіонах інноваційні процеси стають єдиним і важливим засобом виникнення та існування електронного врядування, розвиток якого слід починати з організації та підтримки регіональних інноваційних процесів, що доводять рівень базису до стану, достатнього для сучасного рівня електронного урядування (рис. 2).

У динаміці роль регіональних інноваційних процесів та їх взаємозв'язок із рівнем електронного врядування в регіоні можуть змінюватися: переходити з першого стану до другого та знов до першого.

Розглянемо стан базису електронного врядування за окремими елементами. Якщо в сучасних умовах в Україні перші два елементи можна оцінити на задовільному рівні, то за іншими в більшості регіонів країни можуть виникати труднощі. Зокрема, багато обласних адміністрацій, міських органів публічної влади та селищних не мають власних потужних серверів. У регіонах рідкістю є дата-центри (окрім м. Київ). Інтернет-ресурси цих органів (сайти) мають дуже обмежені можливості електронної взаємодії. Відповідні сайти, як правило, містять обмежену текстову інформацію та фото, а елементи зворотного зв'язку майже відсутні.

Національні елементи електронного врядування є більш розвинутими, в тому числі й у регіонах. Це стосується ЦНАПів (Центри надання адміністративних

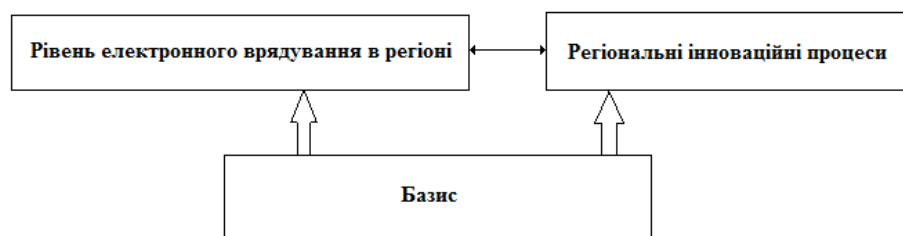


Рис. 1. Перший стан взаємозв'язку рівня електронного врядування та регіональних інноваційних процесів

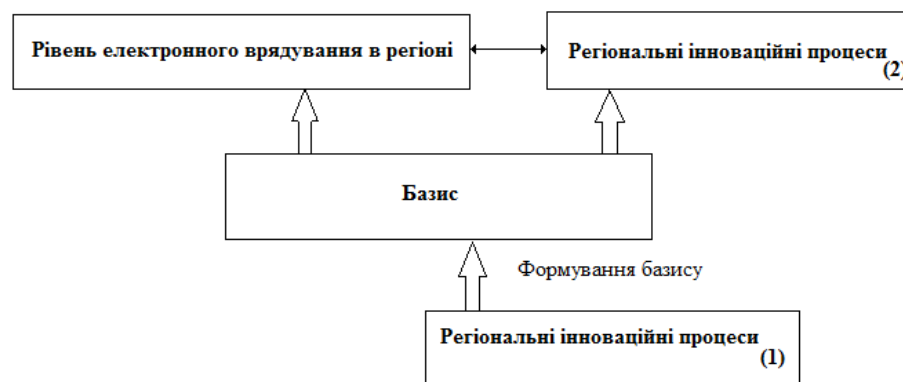


Рис. 2. Другий стан взаємозв'язку рівня електронного врядування та регіональних інноваційних процесів

послуг), органів податкової адміністрації, відділень Пенсійного фонду, управлінь територіального захисту населення тощо. Ці органи публічного управління в частині електронного врядування мають національний рівень забезпечення: сервери, програмне забезпечення, обслуговування з боку програмістів та системних адміністраторів. У регіонах наведені органи цим не піклуються – усе забезпечується із центру за стандартними процедурами.

ЦНАП у Луганській області та Львівській працюють однаково за однаковими програмами, стандартами, технічним забезпеченням. Причому все наведене сформовано національними (центральними) органами влади, коли в регіонах тільки виконують відповідні стандарти. Схема такої роботи тримається на серверах, що розташовані в Києві, та однаково програмному забезпеченні, яке обслуговує роботу інтегрованих баз даних. Регіони мають лише підключитися до Центру, навчитися стандартному програмному забезпеченню, створити робочі місця в приміщеннях із комп'ютерною технікою та меблями.

На відміну над розглянутих органів публічної влади місцеві (обласні адміністрації, адміністрації міських і селищних рад) залишені сам на сам із проблемами впровадження електронного врядування. Якщо рівень використання Інтернету в регіонах України та швидкість мережі зараз на достатньому рівні, то проблеми виникають із власними серверами, програмістами, системними адміністраторами. У багатьох регіонах проблемним є підключення додаткових потужностей енергоспоживання внаслідок дефіциту енергогенерації.

Наведені особливості зумовлюють суттєвий контраст рівня електронного врядування на національному і регіональному рівнях. Суттєво різнитися може також відповідний рівень у різних регіонах країни. Наприклад, якщо десь удалося залучити професійного програміста та за грантом отримати сервер, то в іншому регіоні із цим виникають проблеми. На

ринку праці в багатьох регіонах України оплата праці професійних програмістів та системних адміністраторів значно перевищує посадові оклади в місцевих органах публічної влади. Причому такі фахівці територіально є незалежними в частині працевлаштування, оскільки можуть працювати як самозайняті громадяни в мережі Інтернет.

Неможливість у регіонах забезпечити рівень оплати праці програмістів та системних адміністраторів на конкурентному рівні в сучасних умовах є основним гальмом розвитку електронного врядування на регіональному рівні. У такому разі можливим є використання шаблонних програмних та технічних рішень із підтримкою національних (центральних) органів публічної влади: розміщення web-порталів на центральних серверах, їх шаблонне створення за допомогою центру та адміністрування із центру.

**Висновки з проведеного дослідження.** Визначено наявність як прямого, так і зворотного зв'язку між рівнем розвитку електронного врядування в регіоні та регіональними інноваційними процесами, а також суттєвий відрив національного рівня електронного врядування від регіонального.

Ураховуючи вплив регіональних інноваційних процесів на формування елементів базису електронного врядування, уточнено, що пріоритети в державній підтримці регіональних інноваційних процесів мають бути незалежними від промислової спеціалізації регіону.

Конкретизовано проблеми формування базису регіонального електронного врядування, що є підґрунтям розроблення напрямів інтенсифікації регіональних інноваційних процесів.

Із метою вдосконалення електронного врядування в регіонах країни обґрунтовано доцільність використання шаблонних програмних та технічних рішень, універсальних засобів із підтримкою національних (центральних) органів публічної влади.

#### Список використаних джерел:

1. Бузько І.Р., Галгаш Р.А. Інституціональна модель стратегічної координації взаємодії підприємств в регіональних кластерах. *Вісник СХУ ім. В. Даля*. 2017. № 6. С. 45–51.
2. Галгаш Р.А. Регіональні кластери підприємств: розвиток та стратегічна координація : монографія. Северодонецьк : СХУ ім. В. Даля, 2017. 344 с.
3. Семенов І.М. Забезпечення сталого розвитку регіону: інституційні засади та трансформація цільового управління підприємствами : монографія. Северодонецьк : СХУ ім. В. Даля, 2017. 370 с.
4. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 7. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 72 с.
5. Гончаров В.М., Моргачов І.В. Державна інноваційна політика розвитку науково-технічних систем : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2013. 372 с.
6. Смелянов В.М., Берсан Є.В. Проблеми та перспективи розвитку електронного урядування в Україні. *Наукові праці. Державне управління*. 2016. Вип. 269. Т. 261. С. 11–17.
7. Чальцева О.М., Лаврищева А.О. Е-урядування: перспективи впровадження в українському просторі. *Політичне життя*. 2017. № 4. С. 48–53.
8. Чечель О.Ю. Розвиток інформаційного простору та е-уряду в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 3(54). С. 1–8.

#### References:

1. Buzko I.R., Halhash R.A. (2017) Instytutsionalna model stratehichnoyi koordynatsiyi vzaemodiyi pidpnyemstv v rehionalnykh klasterakh [Institutional model of strategic coordination of enterprise interaction in regional clusters], *Visnyk SNU im. V. Dalya*, № 6. pp. 45-51.
2. Halhash R.A. (2017) Rehionalni klastery pidpnyemstv: rozvytok ta stratehichna koordynatsiya : monohrafiya [Regional enterprise clusters: development and strategic coordination]. Syevyerononetsk: vyd-vo SNU im. V. Dalya (in Ukrainian)

3. Semenenko I.M. (2017) Zabezpechennya staloho rozvytku rehionu: instytutsiyni zasady ta transformatsiya tsilovoho upravlinnya pidpryyemstvamy: monohrafiya [Ensuring sustainable development of the region: institutional foundations and transformation of targeted enterprise management]. Syevyerodonetsk: SNU im. V. Dalya (in Ukrainian)
4. Semenchenka A. I., Dreshpaka V. M. (2017) Elektronne uryaduvannya ta elektronna demokratiya: navch. posib. [E-governance and e-democracy]: u 15 ch. K., Chastyna 7: Rozvytok elektronnoho uryaduvannya na mistsevomu ta rehionalnomu rivnyakh. [E-government development at local and regional levels] Kiev. : FOP Moskalenko O. M. (in Ukrainian)
5. Honcharov V.M., Morhachov I.V. (2013) Derzhavna innovatsiyna polityka rozvytku naukovo-tekhnichnykh system: monohrafiya [State innovation policy of development of scientific and technical systems]. Luhansk: Vyd-vo «Noulidzh» (in Ukrainian)
6. Yemelyanov V.M., Byersan YE.V. (2016) Problemy ta perspektyvy rozvytku elektronnoho uryaduvannya v Ukrayini [Problems and prospects of development of e-government in Ukraine], *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnya*. Vo. 269.T.261. pp.11-17.
7. Chaltseva O.M., Lavryshcheva A.O. (2017) E-uryaduvannya: perspektyvy vprovadzhennya v ukrayins'komu prostori [E-Governance: Prospects for Implementation in the Ukrainian Space], *Politychne zhyttya*. № 4. pp. 48-53.
8. Chechel O.YU. (2016) Rozvytok informatsiynoho prostoru ta e-uryadu v Ukrayini [Development of information space and e-government in Ukraine], *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*. 3(54). pp.1-8.

E-mail: [morgachov.ilya@gmail.com](mailto:morgachov.ilya@gmail.com)

УДК 338.23 + 351.711

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.21>

**Однорог М.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та економічної теорії,  
Білоцерківський національний аграрний університет

**Півторак М.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Білоцерківський інститут економіки та управління Університету «Україна»

**Загороднюк О.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Уманський національний університет садівництва

## ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І РЕГІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР У ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ

*У статті розглянуто проблеми формування нової системи державного управління в умовах сучасної модернізації, впровадження інноваційних технологій у розвиток аграрного сектору. Визначено, що реформи минулих років в аграрному секторі призвели до ослаблення сільськогосподарських показників і стали причиною встановлення в країні критичного рівня продовольчої безпеки. Встановлено, що в умовах соціально-економічних реформ 90-х років ХХ ст. саме діяльність регіональних органів дала змогу національній економіці уникнути колапсу та вивчено питання про способи, методи і характер регіональної аграрної політики, що повинно вирішуватися, спираючись на методологічний фундамент економічної теорії та регіоналістики з урахуванням світової практики реалізації регіонального економічного регулювання. Стверджено, що одним із чинників підйому економіки країни та регіонів є успішна адміністративна політика. Доведено, що необхідне створення раціональної моделі місцевого самоврядування, яке ґрунтується на принципах самоорганізації, саморозвитку, самодостатності.*

*Ключові слова:* державне регулювання, модернізація економіки, місцеве самоврядування, інноваційні технології, перехідний період розвитку економіки.

## ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И РЕГИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР В ПРОЦЕССЕ МОДЕРНИЗАЦИИ АГРАРНОЙ ПОЛИТИКИ

Однорог М.А., Пивторак М.В., Загороднюк О.В.

*В статье рассмотрены проблемы формирования новой системы государственного управления в условиях современной модернизации, внедрения инновационных технологий в развитие аграрного сектора. Определено, что реформы прошлых лет в аграрном секторе привели к ослаблению сельскохозяйственных показателей и стали причиной установления в стране критического уровня продовольственной безопасности. Установлено, что в условиях социально-экономических реформ 90-х годов XX века именно деятельность региональных органов позволила национальной экономике избежать коллапса. Изучен вопрос о способах, методах и характере региональной аграрной политики, который должен решаться, опираясь на методологический фундамент экономической теории и регионалистики с учетом мировой практики реализации регионального экономического регулирования. Подтверждено, что одним из факторов подъема экономики страны и регионов является успешная административная политика. Доказано, что необходимо создание рациональной модели местного самоуправления, основанной на принципах самоорганизации, саморазвития, самодостаточности.*

*Ключевые слова:* государственное регулирование, модернизация экономики, местное самоуправление, инновационные технологии, переходный период развития экономики.

## INNOVATIVE WAYS OF INTERACTION OF PUBLIC AUTHORITIES AND REGIONAL STRUCTURES IN THE PROCESS OF MODERNIZATION OF AGRARIAN POLICY

Odnoroh Maksym, Pivtorak Mykhailo, Zahorodniuk Oksana

*Determined that the reforms of the past years in the agricultural sector led to a weakening of agricultural indicators became the reason of establishing in the country a critical level of food security. Accumulated by the beginning of XXI century, the experience of development of agricultural areas demonstrates the need for changes to the model of formation and implementation of agricultural policy. Along with this, it should be noted that land reform and the creation of new structures of agriculture has created favorable conditions for the development of economic initiatives of the population. The article considers problems of formation of new system of state management in modern conditions of modernization, implementation of innovative technologies in the development of the agricultural sector. Determined that the reforms of the past years in the agricultural sector led to a weakening of agricultural indicators became the reason of establishing in the country a critical level of food security. It is established that in conditions of socio-economic reforms of 90-ies of XX century, the work of regional bodies has allowed the national economy to avoid collapse. Examine the methods and nature of the regional agricultural policy, should to decide, based on the methodological Foundation of economic theory and regional science, taking into account the world practice of realization of regional economic regulation. Confirmed that one of the factors in the economic recovery of the country and regions is a successful administrative policy. It is proved that it is necessary to create a rational model of local government in rural education based on the principles of self-organization, self-development, self-sufficiency. Determined that the establishment of the system of agricultural policy can not happen revolutionary, by fracture and collapse of the existing models, as evidenced by the experience of the Ukrainian reform. Local government is the right of the people, proclaimed and guaranteed by the Constitution of Ukraine and European Charter of local self-government, ratified by our state. I think that this process is in a rural settlement will take place more naturally than in the city because of the close social contacts and memory of the historical tradition of community and collective solutions to socio-economic, organisational and cultural issues. State and regional authorities should develop a program to facilitate this process and the system of state control over the mutual duties and rights.*

*Keywords:* state regulation, modernization of the economy, local governance, innovative technologies, the transition period of economic development.

**Постановка проблеми.** Реформи минулих років в аграрному секторі призвели до ослаблення сільськогосподарських показників і стали причиною встановлення в країні критичного рівня продовольчої безпеки. Накопичений до початку XXI ст. досвід розвитку аграрних територій свідчить про необхідність зміни моделі формування та реалізації аграрної політики. Поряд із цим необхідно відзначити, що земельна реформа та формування нових структур сільськогосподарського комплексу створили сприятливі умови для розвитку економічної ініціативи населення. Однак в умовах складних природно-кліматичних умов в Україні сільське господарство не в змозі самостійно впоратися з виникаючими проблемами, тому держрегулювання

залишається одним з актуальних завдань, що стоять перед державою. Під час їх вирішення не слід забувати про те, що сучасна держава, як і будь-яка складна організаційна структура, передбачає багаторівневу композицію реалізації владних повноважень та прийняття економічних рішень. Вона повинна включати в себе загальнонаціональний, регіональний, муніципальний компоненти. Таким чином, з'являється основа формування нової моделі аграрної політики Української держави, що враховує особливості системної зв'язку різних рівнів державної влади. Держава, регіони самостійно вибирають вектор свого розвитку, який приводить їх або до економічного зростання, або до стагнації. Дуже багато залежить від наявності національної

ідеї, зрозумілих і реальних планів стратегічного розвитку регіонів та кластерів, уміння влади застосовувати інноваційні технології, управляти по-новому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує досить значний за обсягом та спектром пласт сучасних досліджень регулювання інноваційних процесів в економіці України. Не зменшуючи значущість внеску інших дослідників, можна відзначити праці О. Алімова, С. Білої, В. Бабича, В. Беседіна, В. Воротіна, А. Гальчинського, В. Геєця, М. Герасимчука, С. Гуткевич [1], М. Долішнього, В. Дорофієнка, І. Лукінова, В. Лушкіна, В. Маргиненка, А. Мерзляк, І. Павлова, П. Перерви, О. Стахів, Т. Адамчук [4], Д. Черваньова, М. Чумаченка, П. Юхименка та багатьох інших учених, які торкалися проблем інноваційної діяльності як на рівні держави, так і на рівні окремих регіонів чи підприємств.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідження інноваційних напрямів органів державної влади і регіональних структур у процесі модернізації аграрної політики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах соціально-економічних реформ 90-х років ХХ ст. саме діяльність регіональних органів дала змогу національній економіці уникнути колапсу [1, с. 46]. При цьому слід зазначити, що економічна політика регіонів не була політикою у строгому сенсі слова, оскільки носила рефлекторний, компенсаторний характер за повної відсутності системності.

На думку українського уряду, процес модернізації економіки країни повинен базуватися на чотирьох «і»: інноваціях, інститутах, інфраструктурі, інвестиціях.

Питання про способи, методи і характер регіональної аграрної політики повинно вирішуватися, спираючись на методологічний фундамент економічної теорії та регіоналістики з урахуванням світової практики реалізації регіонального економічного регулювання. Використання світового досвіду дасть Україні змогу не допустити серйозних прорахунків у формуванні та реалізації економічної політики. За постійного сприяння науки, освіти необхідно створювати і реалізовувати реальні проекти, що дають змогу за короткий термін домогтися помітних результатів. Необхідно чітко уявляти майбутній розвиток територій, визначати стратегічні цілі перед законодавчими органами влади, ступінь участі керівництва, а також вирішити питання про доцільність залучення експертів або спеціалістів для інноваційного прориву [2].

Одним із чинників підйому економіки країни та регіонів є успішна адміністративна політика. Держава повинна створити в країні ефективну систему управління, обов'язково ввести поняття відповідальності кадрів. Вирішенням аграрних завдань повинні займатися кваліфіковані адміністратори з чітким розумінням тих проблем, які стоять перед сільським господарством і економікою у цілому. Однак не слід забувати, що проблеми не вирішити силами тільки регіону, навіть за грамотної адміністрації.

На тлі економічної лібералізації на початку 90-х років відбувається звуження ринку, патологічне переструктурування економічних галузей.

Перерозподільча концепція регіональної політики, пануюча в Україні й досі, являла собою спробу вирівнювання регіональних відмінностей шляхом перерозподілу бюджетних коштів між регіонами. Причому

особливості українського варіанту бюджетних відносин центру і регіонів до недавнього часу відрізнялися значною нестабільністю, суперечливістю, несправедливістю, ущербністю щодо загальнодержавних інтересів. У наявності явна невідповідність між потребами і можливостями регіонів та їх підтримкою з бюджету. Причому найнижчі показники економічного розвитку демонструють аграрні регіони. У результаті за 90-ті роки сформувалася стійка система міжрегіональних відмінностей, сформувався певний тип інвестиційної, податкової, фінансової регіональної ситуації.

Влада на державному рівні прагнула відмовитися від рішення багатьох соціально-економічних проблем, що призводило до переведення їх на регіональний і муніципальний рівні. Наприклад, соціальні проблеми села, розвиток сільської інфраструктури, захист вітчизняного виробника сільгосппродукції перетворюються на проблеми місцевої влади. Аналіз заходів державної підтримки в окремих регіонах показує дублювання регіонального та державного рівнів і переважання фінансово-бюджетних перерозподілів як основного інструменту державної та регіональної аграрної політики. Так, наприклад, регіональний рівень, завдання якого передусім організаційне (створення кооперативів, підприємств із переробки продукції та технічного обслуговування, інформаційне забезпечення, організація збуту сільгосппродукції), соціальне (забезпечення соціальної інфраструктури сільських поселень), стикається насамперед із проблемою недостатності власних бюджетних коштів, а також із неефективним їх розподілом у рамках регіональних бюджетів.

Необхідно ще раз відзначити, що у формуванні і розвитку економічної та соціальної структури суспільства велику роль відіграє державне регулювання. Одним із механізмів, що дають державі змогу проводити економічну і соціальну політику, є фінансова система суспільства і фінансові потоки, що входять до її складу, від ефективності яких залежить ефективність усього державного і регіонального управління.

Практика реалізації регіональної аграрної політики показує, що однією з ключових проблем виступає проблема бюджетного фінансування її заходів. Світовим досвідом розвитку продовольчого комплексу доведено необхідність бюджетної підтримки сільського господарства, причому величина бюджетної підтримки визначається не тільки потребами аграріїв, ай можливостями економіки країни. Практика показує, що існують два джерела фінансової підтримки сільського господарства: за рахунок споживача або платника податків. У першому випадку на сільськогосподарську сировину і продукти її переробки встановлюються відносно високі ціни, у другому – встановлюються різного роду бюджетні виплати сільгоспвиробникам. Можливий шлях комбінування джерел згідно з принципами аграрної політики держави.

Передусім слід зазначити, що практика фінансування сільського господарства країни стала різнобічною, що говорить про більшу опрацьованість аграрної політики: сільгоспвиробників більше не зрівнюють, а враховують регіональні особливості господарювання [3, с. 200]. На сучасному етапі в структурі витрат бюджетних коштів немає великої схожості між сусідніми регіонами. В останні роки в Україні чимало зроблено для зміцнення економічної незалежності регіональних органів

влади та органів місцевого самоврядування і посилення бюджетно-податкової самостійності. Здійснено заходи з розмежування і закріплення повноважень між регіональними рівнями. Законодавчо затверджено нормативи розподілу доходів від надходжень між регіональним та місцевими бюджетами. У Бюджетному кодексі України встановлено перелік дохідних джерел, що відносяться до власних доходів бюджетів, а також сформульовано основні положення, що характеризують принцип самостійності бюджетів.

Однак потребують поліпшення принципи та методи розрахунку трансфертів, які, як правило, слабо враховують інші фінансові ресурси регіону. Виявилось, що інструменти бюджетної політики досить важко піддаються не тільки формалізації, а й і змінам унаслідок суперечливих відносин різних гілок і рівнів влади, боротьби кланово-корпоративних структур, напруги та обсяги бюджетної підтримки погано координуються між собою. Найчастіше центральні влади прагнуть перекласти на регіони найбільш складні завдання, не підкріпивши їх фінансово, тоді як регіони і місцева влада не мають власних коштів, достатніх для їх вирішення. На регіональні і консолідовані з ними місцеві бюджети падає основний тягар видатків на народне господарство та соціальні послуги, включаючи ЖКГ (найбільша стаття), освіту, охорону здоров'я, соціальну допомогу.

Однак усі вжиті заходи наштовхуються на суперечливість аграрної політики, непродуманість інституційної системи і, як результат, пробуксовування реформ, що проводяться. У цьому зв'язку дуже важливо, на нашу думку, системно розглядати державні цільові програми та національні проекти, що реалізуються, вивчити їхній досвід, на основі якого сформулювати рекомендації для подальшого розвитку аграрного сектору.

Проблеми аграрного сектору виходять за рамки економічних проблем. На сучасному етапі вони переростають у проблему продовольчої безпеки нації, яка безпосередньо пов'язана з національною безпекою країни, оскільки в результаті реформ відбулося падіння обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. У результаті перетворень сільськогосподарських підприємств держава втратила ефективні механізми регулювання аграрного сектору народного господарства. Інструментом державної аграрної політики стають державні цільові програми та національні проекти, покликані вирішувати ключові проблеми країни не на рівні окремого регіону, а на національному рівні, зачіпаючи всі території держави.

Для стабілізації аграрного сектору необхідна довгострокова і повноцінна державна програма розвитку АПК, соціального розвитку села, модернізації структури сільської економіки, а також прийняття державного закону «Про розвиток сільського господарства» як основоположного документа забезпечення і реалізації довгострокової державної аграрної політики. Цей закон буде сприяти розробленню цілісної системи розвитку аграрного сектору країни з урахуванням регіональних систем, які виступатимуть як складники, що дасть змогу значно підвищити ефективність організаційно-економічного механізму регулювання агропромисловості як на державному, так і на регіональному рівні. Закон повинен установити ієрархію взаємодії Національного проекту з іншими програмами, що діють паралельно, або на рівні суб'єктів держави (наприклад, єдина програма «Житло для молодих сімей», програма будівництва житла для військовослужбовців, програма забезпечення житлом переселенців і т. д.).

Найважливіше місце у цій моделі повинна займати саме аграрна економічна політика. Освіта для вирішення безлічі проблем має знайти можливість заробляти кошти. Для цього на законодавчому рівні слід створити необхідні умови господарюючим суб'єктам, щоб зацікавити їх у розвитку утворень, а на ділі реалізувати ідею соціального партнерства.

На нашу думку, небажання населення брати активну участь у системі місцевого самоврядування пов'язане, насамперед, із низькою ефективністю діяльності органів місцевого самоврядування і недовірою до самої ідеї місцевого самоврядування. Необхідні застосування інноваційних методів управління, підготовка службовців нового покоління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Становлення системи аграрної політики не може відбуватися революційно, шляхом перелому і розвалу існуючих моделей, про що говорить досвід українського реформування. Місцеве самоврядування – це право населення, проголошене і гарантоване йому Конституцією України та Європейською хартією місцевого самоврядування, ратифікованою нашою державою. Вважаємо, що цей процес у сільському населеному пункті буде проходити більш натурально, ніж у місті, в силу тісних соціальних контактів і пам'яті про історичні традиції обштинного і колгоспного вирішення соціально-економічних, організаційних, культурних питань. Державна і регіональна влада повинна розробити програму сприяння цьому процесу і систему державного контролю над взаємним виконанням обов'язків та дотриманням прав.

#### Список використаних джерел:

1. Gutkevych S.O. Investment attractiveness of industries: features and trends. *Baltic Journal of Economic Sciences*. 2019. Vol. 5. № 3. DOI : 10.30525/2256-0742/2019-5-3-50-58.
2. Інноваційна спроможність та технологічна готовність української економіки у міжнародних порівняннях. URL : [http://www.uinpei.kiev.ua/viewpage.php?page\\_id=432](http://www.uinpei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=432) (дата звернення: 30.01.2020).
3. Мустафаєва Л.А., Босак А.О. Міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору України: теоретичний базис і проблеми розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 851. С. 199–205.
4. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Економічна стійкість як фактор ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 28–37.
5. Формування глобального і регіонального ринків сільськогосподарської сировини і продовольства : монографія / за ред. Ю.О. Лупенка, М.І. Пугачова. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015.



## References:

1. Gutkevych S.O. (2019). Investment attractiveness of industries: features and trends. *Baltic Journal of Economic Sciences*. Vol. 5, No. 3. doi: 10.30525/2256-0742/2019-5-3-50-58
2. Innovacijna spromozhnistj ta tekhnologichna ghotovnistj ukrajinsjkoji ekonomiky u mizhnarodnykh porivnjannjakh [Innovative capacity and technological readiness of the Ukrainian economy in international comparisons] (electronic journal) Available at: [http://www.uintei.kiev.ua/viewpage.php?page\\_id=432](http://www.uintei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=432) (accessed 30 January 2020).
3. Mustafajeva L. A., Bosak A. O. (2016) Mizhnarodna konkurentospromozhnistj aghrarnogho sektoru Ukrajiny: teoretychnyj bazys i problemy rozvytku [International competitiveness of Ukrainian agrarian sector: theoretical basis and development problems]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol. 851, pp. 199-205.
4. Stakhiv O. A., Adamchuk T. L. (2017) Ekonomichna stijkistj jak faktor efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstv [Economic sustainability as a factor of efficiency and competitiveness of agricultural enterprises]. *Economic sciences*, vol. 1, pp. 28-37.
5. Formuvannia hlobalnogo i rehionalnogo rynkiv silskohospodarskoi syrovyny i prodovolstva: monohrafiia (2015); za red. Yu.O. Lupenka, M.I. Puhachova. Kyiv : NNTs «IAE».

E-mail: [Odnorog\\_BTNAU@ukr.net](mailto:Odnorog_BTNAU@ukr.net)

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.22>

**Ситник Н.С.**

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

**Шушкова Ю.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка

**Парфенюк Є.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва,  
Львівський інститут  
Міжрегіональної академії управління персоналом

## АНАЛІЗ РІВНЯ ТА ТЕНДЕНЦІЙ СТВОРЕННЯ Й УПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто питання актуальності забезпечення розвитку інноваційно-технологічної діяльності в рамках політики технологічної модернізації економіки. Проаналізовано показники кількості підприємств із технологічними інноваціями за регіонами України та їхню динаміку, охарактеризовано розподіл підприємств України за типами інноваційної діяльності. Показано параметри чисельності впроваджених нових технологічних процесів промислових підприємств України та частки маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних технологій. Надано характеристику активності щодо придбаних та переданих нових технологій (технічних досягнень) та діяльності підприємств, що їх здійснювали. Узагальнено результати аналізування переваг та недоліків стану і тенденцій технологічного розвитку економіки України. Встановлено, що в державі слід проводити більш активну і виважену політику, орієнтовану на стимулювання розроблення, створення й упровадження технологічних інновацій, сучасних прогресивних передових технологій. Відповідно, для цього слід вибудувати повноцінну, достатню й якісну інноваційно-технологічну інфраструктуру.

**Ключові слова:** технологічна модернізація економіки, інноваційно-технологічна діяльність, механізми та інструменти державного регулювання.

## АНАЛИЗ УРОВНЯ И ТЕНДЕНЦИЙ СОЗДАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ПРЕДПОСЫЛКИ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ

Сытнык Н.С., Шушкова Ю.В., Парфенюк Е.И.

*В статье рассмотрены вопросы актуальности обеспечения развития инновационно-технологической деятельности в рамках политики модернизации экономики. Проанализированы показатели количества предприятий с технологическими инновациями по регионам Украины и их динамику, охарактеризовано распределение предприятий Украины по типам инновационной деятельности. Показано параметры численности внедренных новых технологических процессов промышленных предприятий Украины и доли малоотходных, ресурсосберегающих и безотходных технологий. Охарактеризована активность по приобретенным и переданным новым технологиям (техническим достижениям) и деятельности предприятий, которые осуществляли. Обобщены результаты анализа преимуществ и недостатков состояния и тенденций технологического развития экономики Украины. Установлено, что в государстве следует проводить более активную и взвешенную политику, ориентированную на стимулирование разработки, создания и внедрения технологических инноваций, современных прогрессивных передовых технологий. Соответственно, для этого следует выстроить и полноценную, достаточную и качественную инновационно-технологическую инфраструктуру.*

*Ключевые слова:* технологическая модернизация экономики, инновационно-технологическая деятельность, механизмы и инструменты государственного регулирования.

## ANALYSIS OF THE LEVEL AND TENDENCIES OF CREATION AND IMPLEMENTATION OF MODERN TECHNOLOGIES AS PREREQUISITES OF TECHNOLOGICAL MODERNIZATION OF UKRAINIAN ECONOMY

Sytnyk Nataliia, Shyshkova Yuliia, Parfeniuk Yevheniia

*The aim of the article is to analysis the level and tendencies of creation and implementation of modern technologies to determine the prerequisites for technological modernization of Ukrainian economy at the present stage of development of national economy. The issue of relevance of development of innovative-technological activity within the framework of technological modernization policy of economy is considered in the article. Indicators of the number of enterprises with technological innovations by regions of Ukraine and their dynamics are analyzed. The Division of Ukrainian Enterprises by types of innovative activity was characterized. The parameters of number of implemented new technological processes of industrial enterprises of Ukraine and share of low-low, resource-saving and non-waste technologies are shown. The description of activity concerning purchased and transferred new technologies (technical achievements) and activity of the enterprises which were carried out is given. It is established that in Ukraine there is a sufficiently large number of enterprises of different directions of technological activity and basic elements of technological infrastructure, increasing number of enterprises with technological innovations, in particular, processing Industry, growing number of enterprises with technological innovations in big business, dominated by enterprises with process innovations in the total number of enterprises with technological innovations, increasing the number of purchased new Technologies in the economy, raises the level of key specific indicators of economic activity in the domestic market. Despite the fact that the national economy is characterized by flaws and negative trends that impede technological modernization of the national economy and require elimination in the process of more efficient State policy in the analytical sphere. This is the failure to use the potential of material-technical base of technological development, small number of enterprises with technological innovations and reduction of the number of technologically active entities, including in ICT and SMES, lowering the level of Innovation and technological activity in the economy, reduction of the number of new technological processes, small share of low-waste, resource-saving and non-waste technologies in the total number of implemented technological innovations, Predominance of product, marketing and organizational innovation over technological.*

*Keywords:* technological modernization of the economy, innovation and technological activities, mechanisms and instruments of state regulation.

**Постановка проблеми.** Інноваційна активність суб'єктів господарювання безпосередньо позначається на конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках збуту. У цьому відношенні важливими є всі види інновацій та напрями інноваційної активності. Втім, у контексті реіндустріалізації національного господарства пріоритет відводиться інноваціям та нововведенням, орієнтованим на створення й упровадження сучасних передових технологій. Це більш прогресивний шлях, який орієнтований на довгострокові переваги, адже стосується інноваційно-технологічної та інформаційної модернізації виробничої бази, здатної продуку-

вати нові види продукції, а також забезпечувати значно вищу ефективність виробничого процесу на більш стратегічну перспективу. Натомість у більшості регіонів України активність підприємств щодо створення, придбання та/чи впровадження технологічних інновацій залишається низькою, що негативно у контексті забезпечення технологічної модернізації вітчизняної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні умови та засади інноваційно-технологічної діяльності та активності достатньо глибоко вивчені у працях Т. Васильціва та Т. Штець [1], М. Цапа [8], Р. Лупака та Н. Юрків [9], Ю. Кіндзерського [2], Е. Лібанової

[3], Л. Федулової [4], Ю. Шараєва [5], О. Шкурупія [6], Й. Шумпетера [7] та ін.

Разом із тим сьогодні характерні нові тенденції, чинники та умови технологічної діяльності в економіці, які потребують вивчення й узагальнення для прийняття нових більш ефективних управлінських рішень у сфері державної політики забезпечення інноваційно-технологічної модернізації економіки України.

**Постановка завдання.** Метою статті є здійснення аналізу рівня та тенденцій створення й упровадження сучасних технологій для визначення передумов технологічної модернізації економіки України на сучасному етапі розвитку національного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У більшості регіонів України активність підприємств щодо створення, придбання та/чи впровадження технологічних інновацій залишається низькою, що негативно у контексті забезпечення технологічної модернізації вітчизняної економіки. Так, у підсумку спостереження 2016–2018 рр. у 18 з 25 регіонів країни чисельність підприємств із технологічними інноваціями не налічувала 100 од. (рис. 1).

Найменша кількість підприємств із технологічними інноваціями була у Чернівецькій (лише 15 од.), Рівненській (18 од.), Луганській (26 од.), Чернігівській (37 од.), Херсонській (40 од.), Хмельницькій (56 од.) та

Закарпатській (57 од.) областях. Регіонами-лідерами за чисельністю підприємств із технологічними інноваціями є м. Київ (646 підприємств), Харківська (382 од.), Дніпропетровська (270 од.), Львівська (187 од.), Київська (154 од.), Запорізька (125 од.) та Одеська (115 од.) області.

Попри те, навіть для регіонів – лідерів за кількістю підприємств із технологічними інноваціями негативним стало зменшення їх чисельності у 2018 р. до 214 р. Наприклад, у м. Києві показник зменшився із 769 од. (на 15,9%), у Дніпропетровській області – з 337 до 270 од. (на 19,9%), у Львівській області – з 207 до 187 од. (на 9,7%), в Одеській області – зі 160 до 115 од. (на 28,1%), у Запорізькій області – зі 138 до 125 од. (на 9,4%). Очевидно, що ця тенденція негативна і владним структурам слід переглянути державну та регіональну політику відносно збереження чисельності, а також стимулювання активізації інноваційно-технологічної діяльності на вітчизняних підприємствах, особливо реального сектору національної економіки.

Можливе й використання позитивного досвіду таких областей країни, як Київська, Кіровоградська, Сумська, Тернопільська, Закарпатська, Хмельницька та деякі інші, де чисельність підприємств із технологічними інноваціями за 2014–2018 рр. збільшилася.

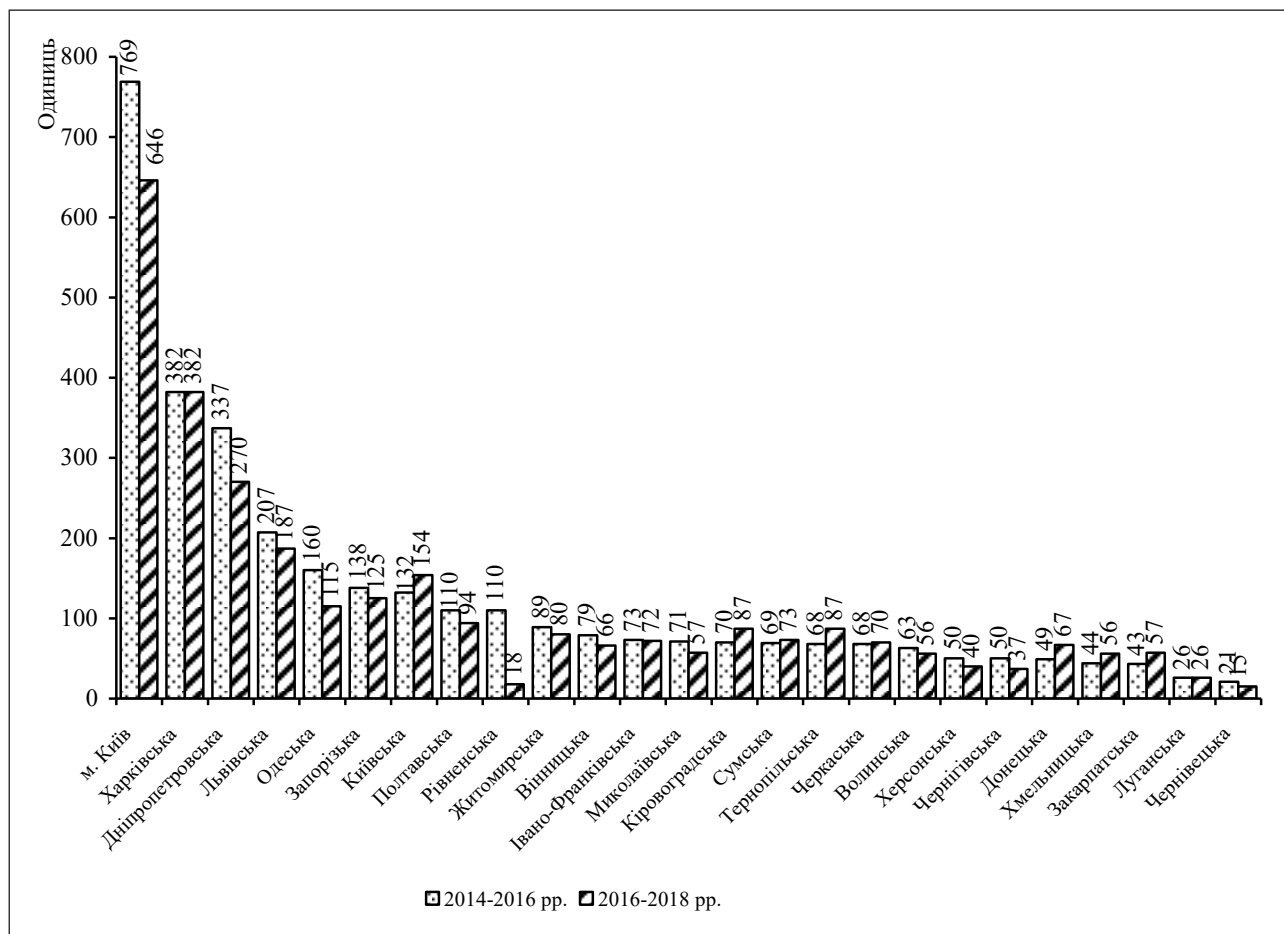


Рис. 1. Кількість підприємств із технологічними інноваціями за регіонами України\* у 2014–2016 та 2016–2018 рр. [10, с. 83]

\* Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Усе ще не зорієнтованість вітчизняних підприємств на технологічні інновації підтверджується й тим, що в структурі інноваційно активних суб'єктів господарювання невисокою залишається частка підприємств, які орієнтувалися безпосередньо на створення чи залучення передових технологій або технологічних інновацій. Так, частка інноваційно активних вітчизняних підприємств у 2006–2008 рр. становила 18,0% та до періоду 2016–2018 рр. збільшилася до 28,1% (на понад 10 в. п.). Відповідні показники щодо частки підприємств із технологічними інноваціями були нижчими: 7,5% у 2006–2008 рр. та 10,1% у 2016–2018 рр. (приріст становив лише 2,6 в. п.) [10, с. 83–84].

Більша частина інноваційно активних підприємств України здійснювала не технологічні, а маркетингові та організаційні інновації. Частка таких підприємств у 2016–2018 рр. становила 17,9%, і значення цього показника було на 7,8 в. п. більше, ніж частка підприємств із технологічними інноваціями. Висока інноваційна активність підприємств у напрямі створення й упровадження маркетингових та організаційно-управлінських інновацій є позитивним явищем. Водночас у плані технологічної модернізації вітчизняної економіки значно більш прикладне значення мають безпосередньо технологічні новинки та нововведення. З огляду на це, структуру інноваційної активності підприємств, яка склалася сьогодні в економіці України, не можна вважати оптимальною та такою, що сприяє технологічній модернізації національного господарства. Вочевидь, профільним органам державного управління слід працювати над виправленням цієї ситуації, у тому числі із залученням та розвитком співпраці з науково-дослідними структурами, інноваційно-технологічними фірмами, елементами інноваційно-технологічної інфраструктури.

Важливо вести мову й про зменшення чисельності вітчизняних підприємств, які здійснювали технологічні інновації. Якщо у 2014–2016 рр. таких налічувалося 3 278 од., то в 2016–2018 рр. – 2 937 од., що на 10,4% менше, і це при тому, що загальна кількість підприємств, які обстежувалися, збільшилася з 27,7 до 29,1 тис од. (на 5,1%). Істотно скоротилася й кількість підприємств із технологічними інноваціями в оптовій торгівлі (на 44,4%), у сферах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (на 30,8%), інформації та телекомунікацій (на 24,0%).

Хоча у цьому аспекті можна помітити й позитивні зрушення. Йдеться про збільшення чисельності підприємств із технологічними інноваціями у промисловості (на 126 од., або на 6,8%) та безпосередньо у переробній промисловості (на 140 од., або на 8,5%), що позитивно, адже у цьому виді економічної діяльності створюється продукція з високим рівнем доданої вартості.

На жаль, скоротилася чисельність підприємств із технологічними інноваціями за секторами економіки. Так, у період 2014–2016 рр. кількість малих підприємств, які спеціалізувалися на цьому виді інновацій, становила 1 774 од., тоді як у 2016–2018 рр. їх кількість зменшилася до 1 486 од. (на 16,2% менше). У секторі середніх підприємств кількість суб'єктів із технологічними інноваціями за аналогічний часовий період зменшилася на 6,9%, але в секторі великих підприємств – збільшилася (на 2,6%). Утім, позитивно,

що в промисловості України тенденції були не такими критичними і показники кількості підприємств із технологічними інноваціями збільшилися: у сегменті малих підприємств – на 6,8%, середніх – на 7,7%, великих – на 5,4%.

Звернімо увагу, що в структурі вітчизняних підприємств, які здійснювали технологічні інновації, переважали підприємства з процесовими інноваціями. У 2017 р. частка таких підприємств становила 5,8% від загальної чисельності інноваційно активних вітчизняних підприємств, тоді як частка підприємств із продуктовими інноваціями – лише 1,3%. Хоча у 2018 р. частка підприємств із процесовими інноваціями скоротилася з 5,8% до 3,6%.

Зменшення кількості підприємств із технологічними інноваціями в економіці України призвело й до зменшення чисельності впроваджених нових технологічних процесів. Якщо у 2016 р. таких було 3 489 од., то до 2018 р. показник зменшився до 2 002 од., що було на 42,6% менше (рис. 2).

Значення цього показника у 2018 р. знаходилося на рівні 2010 р. та поступалося аналогічному показнику 2011 р. на 20,2%.

Таким чином, у країні не спостерігається збільшення кількості впроваджених нових технологічних процесів упродовж останнього десятиліття. Зазначене є свідченням низької технологічної активності та на разі неготовності вітчизняного бізнесу до всеохоплюючої технологічної модернізації національної економіки як у цілому, так і на мікрорівні.

Невисокою залишається й частка маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологій у загальній кількості впроваджених в економіці України технологічних процесів. Менше ніж кожен другий упроваджений інноваційний процес стосувався маловідходних і ресурсозберігаючих технологій, чого мало для технологічної модернізації економіки.

Нестабільною залишається й ситуація з придбанням та передачею нових технологій. Так, позитивно, що в нашій державі збільшується кількість придбаних нових технологій. Якщо в 2005 р. таких було 237 од., то в 2017 р. – 832 од., або у 3,5 рази більше. Але при цьому, по-перше, аналізований показник до попереднього 2016 р. зменшився (на 299 од., або 26,4%), а, по-друге, зменшилася чисельність придбаних нових технологій за межі України – зі 146 (у 2005 р.) до 129 (у 2017 р.) од. (скорочення становило 11,6%) [10, с. 106].

На достатньо низькому рівні залишається активність вітчизняних підприємств щодо передачі нових технологій (технічних досягнень). Йдеться лише про 59 од. у межах України та лише близько 20 од. за межі країни. Очевидно, що такі масштаби не відповідають рівню економік із високим рівнем та ефективністю інноваційно-технологічної діяльності.

Узагальнимо ці та інші результати аналізу технологічного розвитку економіки України на рис. 3.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи із ситуації, яка склалася, у державі слід проводити більш активну і виважену політику, орієнтовану на стимулювання розроблення, створення й упровадження технологічних інновацій, сучасних прогресивних передових технологій. Відповідно, для цього слід вибудувати повноцінну, достатню й якісну інноваційно-технологічну інфраструктуру. В іншому разі складно буде

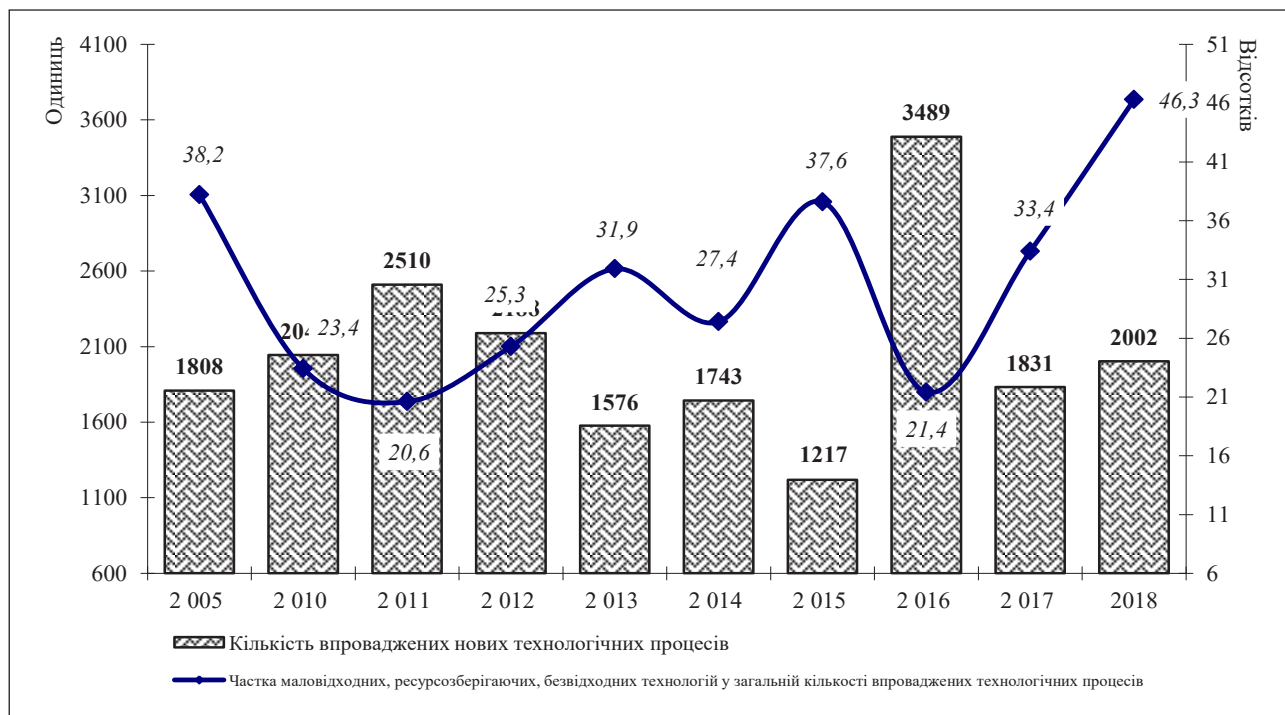


Рис. 2. Кількість впроваджених нових технологічних процесів промислових підприємств України та частки маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних технологій у 2005, 2010–2018 рр. [10, с. 65]



Рис. 3. Результати узагальнення переваг та недоліків стану і тенденцій технологічного розвитку економіки України

Джерело: авторська розробка

стверджувати про готовність економіки України та її підприємств до здійснення повноцінної технологічної модернізації національного господарства, без якої

неможливо стверджувати про утримання й нарощування конкурентоспроможності економіки України, включно з вирішенням низки системних внутрішніх

проблем соціально-економічного розвитку, як-от критична імпортозалежність, слабкість і низька конкурентоспроможність внутрішнього виробництва, високий рівень витратомісткості та енергозалежності, тінізація й офшоризація економіки, пригнічення ділової ініціативи та розвитку малого і середнього інноваційного

бізнесу, поступовий занепад науково-дослідної, науково-технічної та технологічної діяльності в країні.

Висновки щодо міри реалізації цих завдань можна сформулювати лише в підсумку проведення відповідного якісного аналізу, методологія якого є предметом подальших наукових досліджень в аналізованій сфері.

#### Список використаних джерел:

1. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Штець Т.Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 56–63.
2. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації : монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2013. 536 с.
3. Лібанова Е.М. Модернізація економіки України в контексті соціальних викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1(15). С. 24–38.
4. Федулова Л.І. Технологічна політика в системі стратегії економічного розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 1. С. 22–38.
5. Шараев Ю.В. Теория экономического роста. Москва : ГУ ВШЭ, 2006. 254 с.
6. Шкурупій О.В. Інтелектуальний капітал в умовах становлення постіндустріального суспільства: імперативи глобального економічного розвитку та орієнтири для України : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. 303 с.
7. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Кембридж : Гарвардський університет, 1934. 588 с.
8. Васильців Т.Г., Цап М.В. Узагальнення концептуальних положень організаційно-економічного механізму та інструментів державної структурної політики імпортозаміщення. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 40–44.
9. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Юрків Н.Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90–101.
10. Наукова та інноваційна діяльність України за 2018 рік : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України. 2019. 108 с.

#### References:

1. Vasyltsiv T.G., Lupak R.L., Shtets' T.F. (2018). Obgruntuvannya stratehichnykh napryamiv, tsiley ta zakhodiv derzhavnoyi polityky realizatsiyi potentsialu IT-sektoru ekonomiky Ukrayiny [Substantiation of strategic directions, goals and measures of the state policy of realizing the potential of the IT sector of the Ukrainian economy]. *Entrepreneurship and trade*, vol. 23, pp. 56-63. (in Ukrainian).
2. Kindzerskyi Yu. V. (2013). Promyslovist' Ukrainy: strategiya i polityka struktorno-tehnologichnoyi modernizatsiyi [Industry of Ukraine: strategy and policy of structural and technological modernization]. Kyiv : Institute of Economics and Forecasting NAS of Ukraine. 536 p. (in Ukrainian).
3. Libanova E. M. (2011). Modernizaciya ekonomiky Ukrainy v konteksti socialnykh vyklykiv [Modernization of the Ukrainian economy in the context of social challenges]. *Demography and the social economy*. № 1(15). pp. 24-38. (in Ukrainian).
4. Fedulova L. I. (2010). Tehnologichna polityka v systemi strategiyi ekonomichnogo rozvytku [Technology policy in the system of economic development strategy]. *Economics and forecasting*. № 1. pp. 22-38. (in Ukrainian).
5. Sharayev Yu. V. (2006). Teoriya ekonomicheskogo rosta [Theory of Economic Growth]. Moskva : GU VShE. 254 p. (in Russian).
6. Shkurupiy O. V. (2010). Intelektual'nyi capital v umovah stanovlennia postindustrial'nogo suspil'stva: imperatyvy global'nogo ekonomichnogo rozvytku ta oriyentyry dlia Ukrainy [Intellectual capital in a post-industrial society: global economic development imperatives and benchmarks for Ukraine]/ Poltava : RBV PUET. 303 p. (in Ukrainian).
7. Shumpeter Y. (1934). Teoriya ekonomichnogo rozvytku [The theory of economic development]. Cambridge : Garward Univercity. 588 p. (in Ukrainian).
8. Vasyltsiv T.G., Tsap M.V. (2014). Uzagalnennia kontseptualnykh polozhen organizatsiyno-ekonomichnogo mehanizmu ta instrumentiv derzhavnoyi strukturnoyi polityky importozamishchennia [Generalization of the conceptual provisions of the organizational and economic mechanism and tools of the State structural policy of import substitution]. *Biznes-Inform*. № 8. pp. 40-44. (in Ukrainian).
9. Vasyltsiv T.G., Lupak R.L., Yurkiv N.Ya. (2012). Instytutsiyne zabezpechennia rozshyrennia finansovykh mozhlyvostey pidpriemstv promyslovosti ta APK na regionalnomu rivni [Institutional support for the expansion of financial opportunities of industrial enterprises and Agribusiness at the regional level]. *Finance of Ukraine*. № 3. pp. 90-101. (in Ukrainian).
10. Scientific and innovative activity of Ukraine for the year 2018 (2019). *Statistical book*. K : State statistics Service of Ukraine. 108 p. (in Ukrainian).

E-mail: tgvas77@ukr.net

УДК 330.322.2:631.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.23>

Смык Р.Ю.

аспірант,

Міжнародний університет фінансів

## ІНВЕСТИЦІЇ У АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*В статті визначено економічну сутність інвестицій та їх значення в структурній розбудові економіки країни. Розглянута сучасна структура аграрного сектору економіки, яка потребує зміни. Державна інвестиційна політика направлена на забезпечення суспільного блага, продовольчої безпеки, розвитку сільської місцевості, підвищення добробуту населення країни тощо. На відміну від економічно розвинених країн, в Україні у веденні сільського господарства переважає бізнесове спрямування, в той час, коли соціальна та екологічна складова або не отримує достатньої уваги, або взагалі ігнорується.*

*Ключові слова:* інвестиції, аграрний сектор, економіка, структура, інвестиційна політика, продовольча безпека.

## ИНВЕСТИЦИИ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ

Смык Р.Ю.

*В статье определено экономическую сущность инвестиций и их значение в структурной перестройки экономики страны. Рассмотрена современная структура аграрного сектора экономики, которая требует изменения. Государственная инвестиционная политика направлена на обеспечение общественного блага, продовольственной безопасности, развития сельской местности, повышение благосостояния населения страны и тому подобное. В отличие от экономически развитых стран, в Украине в аграрном секторе преобладает бизнес направление, в то время, когда социальная и экологическая составляющая или не получает достаточного внимания, или вообще игнорируется.*

*Ключевые слова:* инвестиции, аграрный сектор, экономика, структура, инвестиционная политика, продовольственная безопасность.

## INVESTMENTS IN THE AGRARIAN ECONOMY SECTOR

Smyk Roman

*The article is devoted to the research of the special function of investment from the state point of view – to act as an instrument of structural development of the country's economy. The attention is paid to the current structure of the agrarian sector of the Ukrainian economy, which needs structural change under the close supervision of the relevant state institutions. Effective state investment policy is seen as aimed not only at the profitability of agricultural enterprises, but at ensuring the public good, food security, rural development, improving the welfare of the country's population, etc. Unlike economically developed countries, in Ukraine, agriculture is dominated by business, while the social and environmental component is either not receiving enough attention or is being ignored. The lack of systematic state policy approaches to these issues exacerbates the difference between the level of competitiveness of domestic and foreign producers. Agriculture is not only a sphere of production, but also a sphere of life. The interaction of this area with economic interests determines the nature and orientation of economic decisions. The state no longer guarantees peasants stable prices for agricultural products and food; income in the amount of a living wage, especially a decent standard of living; full employment, no unemployment. The scope of the right to free medical care and free education has narrowed. These changes in the institutional legal environment have officially set new rules for corporate structures in the countryside, motivating them to aggressive investment models of operating and acquiring large tracts of farmland without ownership, as they are driven by monetization and food needs of global markets.*

*Keywords:* investment, agricultural sector, economy, structure, investment policy, food safety.

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор економіки будь-якої країни, в основу якого покладений правильно функціонуючий земельний ринок, як один із самих цінних юридичних інфраструктурних активів будь-якого суспільства, відіграє надзвичайно важливу соціально-економічну та екологічну роль. Однак, на сучасному етапі свого розвитку аграрний сектор економіки України, який за майже 30 років не трансформувався під дією «невидимої руки ринку» у ефективний аграрний ринок на кшталт Данії чи Бельгії, потребує негайного та продуманого втручання держави. Інвес-

тиційна політики держави має мати цілісний характер та бути спрямована на всебічний розвиток соціально-економічної системи сільськогосподарських регіонів, досягнення соціальної та економічної стабільності та зростання добробуту сільської місцевості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інвестиційного та інноваційного забезпечення економіки країни, а особливо аграрного сектору завжди знаходяться у полі зору та дослідницьких інтересів як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, адже аграрний сектор відіграє важливу роль для держави не тільки

як джерело доходів, але, в першу чергу, як галузь, що забезпечує продовольчий суверенітет та соціально-економічний розвиток країни. Серед іноземних та вітчизняних вчених, які займалися проблемами інвестицій та аграрного сектора, можна виділити наступних дослідників: І. А. Бланк, В.С. Бірман, В. Бернс, К.Р. Гуменна, С.О. Гуткевич, Дж.М. Кейнс, Я.Д. Крупка, Л.Т. Котова, А.В. Омельченко, М.М. Лук'яник, О.А. Руденко, П.Т. Саблук, Н.О. Татаренко та інші.

**Мета статті.** Визначення впливу джерел інвестування на розвиток аграрного сектора економіки.

**Вклад основного матеріалу.** Особливо гостро сьогодні постає проблема розроблення та впровадження в дію власної інвестиційної моделі, направленої на ефективну структуризацію аграрного сектора економіки країни. Інвестиції у структурні реформи національного аграрного сектора передбачають провадження активної та ефективно структурної інвестиційної політики з боку держави, яка мала б забезпечити стабільне економічне зростання, перетворення аграрного сектора України із сировинного придатка світового ринку продовольства у сектор з конкурентоспроможною виробничою системою в сучасному глобальному світі.

Розробка, затвердження та реалізація стратегій та програм розвитку аграрного сектора, які провадилися останні чверть століття, призвели лише до поглиблення кризових явищ на селі, що очевидно із статистики демографічних та міграційних процесів в Україні. Причиною цього ми вважаємо відсутність науково обґрунтованої інвестиційної моделі у структурній трансформації аграрного сектора та системної інвестиційної політики з чітко визначеними етапами реалізації структурних трансформацій, враховуючи глобальні інтеграційні процеси. Структурна перебудова аграрного сектора передбачає значних інвестиційних ресурсів, джерелом яких мають бути внутрішні інституційні можливості держави та приватного комерційного сектора. Однак, особливо на початковому етапі вирішальну роль в організації інвестиційної діяльності має відігравати держава, зобов'язання якої є розробляти та запроваджувати обґрунтовану державну інвестиційну політику відповідно до інвестиційної моделі структурної перебудови аграрного сектора України.

Правильна структура аграрного сектора економіки та механізм функціонування земельних відносин має дуже велике значення для соціально-економічного розвитку населення, яке проживає особливо у сільській місцевості, а також для сталого екологічного розвитку, збалансованого розвитку народного господарства, ефективного та стабільного його зростання. Структура аграрного сектора – багатогранне поняття, яке відображає співвідношення різних елементів його системи.

Структуру аграрного сектора можна поділити за декількома критеріями: за галузевим – співвідношення між галузями сільського господарства – тваринництвом і рослинництвом; за ступенем переробки – співвідношення між виробництвом сировинних продуктів та продуктів готових до споживання; за формою власності суб'єктів – співвідношення між приватними, державними та колективними формами власності суб'єктів господарювання; за територіальним розміщенням – співвідношення між регіонами країни; за формою організації суб'єктів господарювання – спів-

відношення між агрохолдингами, малими та середніми фермами, індивідуальними фермерами тощо; за походженням капіталу агровиробників – співвідношення між вітчизняними та іноземними учасниками аграрного виробництва; за зовнішньоекономічним критерієм – співвідношення між тими, хто працює на задоволення потреб внутрішнього попиту та тими, хто працює на задоволення потреб зовнішніх ринків.

Вплив державної інвестиційної політики на структуру аграрного сектора економіки являє собою структурну інвестиційну політику. Метою структурної інвестиційної політики є досягнення цілей сталого економічного зростання шляхом структурної трансформації національного аграрного виробництва, підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності.

Структурна інвестиційна політика обов'язково потребує постійного узгодження та коригування, оскільки ті структурні зрушення, які були проведені на ранніх етапах запровадження інвестиційної моделі, змінюють соціально-економічне середовище, а відповідно й умови господарювання, що може призвести, як до розвитку, так і до поглиблення виявленої структурної кризи. Невдала інвестиційна політика у структурну перебудову буде вимагати пошук інших шляхів запровадження подальшої структурної трансформації аграрного сектора та формування нової інвестиційної політики. І навпаки, позитивні структурні зміни будуть вимагати продовження просування вибраними шляхами інвестиційної політики щодо структурних реформ з тим, щоб забезпечити подальше соціально-економічне зростання та розвиток аграрного сектора та тісно пов'язаним з ним життя сільських територій.

До головних рис структурної недосконалості аграрного сектора економіки можна віднести наступні: витратний характер аграрного виробництва; сировинна домінанта у структурі експорту; імпорт аграрної продукції з більш високим ступенем переробки; високий відсоток кредитної заборгованості у структурі витрат аграрних підприємств; територіальні господарські диспропорції; висока концентрація земель сільськогосподарського призначення у використанні агрохолдингів; диспропорції щодо структури власності аграрних виробників, а саме високий відсоток аграріїв з іноземним капіталом, при обмежених можливостях вітчизняних фермерів; нераціональне користування ресурсним, виробничим та науково-технічним потенціалом тощо.

У сучасних умовах структуру аграрного сектора економіки України можна визначити як таку, структурна перебудова якої буде досить важкою, оскільки її основу становлять господарюючі суб'єкти, успішна виробнича діяльність яких у розвинених країнах Європи супроводжується шляхом великих державних субсидій та інвестиційних програм, особливо це стосується малих та середніх фермерів, задіяних у тваринництві. Тому важливим є усвідомлення того факту, що інвестиційна політика структурної перебудови аграрного сектора України має бути розроблена на досить довгий проміжок часу з поетапним підходом її впровадження, яке має супроводжуватися постійною зміною пріоритетів.

Підвищення інвестиційного забезпечення аграрних підприємств без обґрунтованої та системної державної підтримки, спрямованої на використання всього наявного виробничого потенціалу, неможливе. Регу-



лювання інвестицій у аграрний сектор переважної більшості розвинених країн світу хоч і відрізняється залежно від країни, але повсюди має загальнонаціональний характер та провадиться на основі національних стратегій та програм.

За всі роки незалежності України так і не було реалізовано такої державної інвестиційної політики, злагоженої та врегульованої, яка би сприяла збалансуванню структури аграрного сектору. Справедливо зазначити, що була прийнята велика кількість документів загальнодержавного значення, запровадження яких мало на меті врегулювання діяльності аграрного сектору економіки, однак зовсім незначна їх частина виявилася дієвою. Натомість більшість таких документів носить декларативний характер та покладаються в основу для прийняття рішень. Часто такі документи мають добре прописані істини функціонування аграрного сектору, але не пропонували конкретних механізмів, способів або інструментів, за допомогою яких поставлені цілі можуть бути виконані та в який порядок дій.

За останні роки було розроблено та опубліковано цілий ряд документів, які так чи інакше стосуються розвитку аграрного сектору економіки України. Серед таких нормотворчих актів можна виділити наступні: Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року; Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року; Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»; Єдина комплексна стратегія розвитку аграрного сектору та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки.

Проте, наявність загальних тверджень про необхідність розвитку аграрного сектора, але без пропозицій щодо конкретного механізму активізації інвестиційної активності в сільському господарстві на основі пріоритетів структурної його перебудови, є необхідним, але недостатнім для дієвої реалізації поставлених задач.

Написання, затвердження суспільством, запровадження, супровід та постійне оновлення будь-якої програми розвитку, в тому числі і програми інвестиційного забезпечення структурної перебудови аграрного сектору, починається з її розробки на основі результатів наукових досліджень та кращих світових практик.

Тож, постійною турботою інвестиційної політики, направленої на усунення дисбалансів у структурі аграрного сектору, має бути підготовка спеціалістів та взагалі проведення просвітницьких проєктів у сфері аграрних та економічних наук, з чого і починається зародження ідей, концепцій, моделей та програм розвитку.

Для цього держава має постійно забезпечувати виконання науково-просвітницьких завдань: стимулювати розвиток аграрної освіти, в тому числі шляхом надання пільг на інноваційні проєкти, науково-технічні розробки та виділяти на це необхідні бюджетні кошти; розробляти такі проєкти законодавчих і нормативних актів, які дозволять аграріям вигідно реалізовувати продукцію як в Україні, так і за кордоном; у освітніх програмах навчальних закладів звертати увагу на сталий розвиток аграрного сектору та екології; проводити планування та виконання науково-технічних програм під інноваційну модель розвитку секторів сільського господарства; підтримувати зв'язки науки з виробництвом з метою ефективної реалізації теорії на практиці; забезпечувати гарантовану державну підтримку

та відповідне фінансування розробок та освоєння енергозберігаючих і ресурсозберігаючих технологій в аграрному секторі.

Необхідною умовою для підвищення рівня освіченості та кваліфікації є посилення міжнародних зв'язків та співробітництва. Держава в цьому контексті має сприяти здійсненню таких заходів: 1) проведення щорічних спеціалізованих виставок із запрошенням міжнародних представників, але не лише у столиці України, але й містах обласного значення. Такі заходи мають бути доступними для всіх акторів аграрного сектору, в тому числі і для малих і середніх фермерів; 2) удосконалення законодавства та нормотворчої діяльності у сфері інтелектуальної власності. Для міжнародної науково-технічної співпраці повинна бути розроблена єдина понятійна система; 3) підвищення кількості науковців, які добре володіють іноземними мовами, що особливо актуально для України сьогодні; 4) участь акторів ринку аграрної продукції у міжнародних аграрних проєктах і програмах, а також спільне проведення міжнародних досліджень у сфері інновацій у аграрному секторі; 5) створення нормативно-правової бази, яка би забезпечувала рівноправну участь України у світовому науково-технологічному просторі.

Наступне, на що потрібно зауважити при проведенні структурної перебудови аграрного сектору економіки України, це те, що досвід розвинених європейських країн підтверджує, що аграрний сектор носить саме соціальний характер, а не є частиною галузі економіки, яка має генерувати надприбутки. Ключові питання, які постають в рамках Спільної аграрної політики Європейського Союзу для їх вирішення, є проблеми забезпечення продовольчої безпеки, зайнятості, тобто створення робочих місць, а також збереження ландшафту.

На відміну від економічно розвинених країн, в Україні в аграрному секторі переважає бізнесове спрямування, в той час, коли соціальна та екологічна складова або не отримує достатньої уваги, або взагалі ігнорується. Відсутність системних підходів державної політики до вказаних питань посилює різницю між рівнем конкурентоспроможності вітчизняних і зарубіжних товаровиробників.

На структуру аграрного сектору дуже великий вплив мають відносини щодо купівлі-продажу землі сільськогосподарського призначення. Як ми зазначали вище, ринок землі – це чи не найцінніший інфраструктурний юридичний актив будь-якого суспільства. Тож будь-які зміни у правилах обігу земель сільськогосподарського призначення можуть мати як дуже позитивний ефект на ефективність роботи аграрного сектору, так і цілком руйнівний.

У зв'язку з тим, що серцевину земельного фонду України є землі сільськогосподарського призначення, вони є фундаментом продовольчої безпеки країни, а також об'єктом особливої інвестиційної уваги всіх зацікавлених сторін, включаючи іноземних інвесторів.

Саме на проблемі визначення умов функціонування ринку землі сходяться питання щодо найоптимальнішої структури аграрного сектору та питання щодо інвестиційного забезпечення ефективної роботи сектору, так як саме від джерел інвестицій та типу інвестора буде залежати майбутня структура аграрного сектору.

Законодавче поле для запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення має

формується з урахуванням визнання первинного та основного значення землі як суспільного блага, а не просто товару, функції якого визначає ринок. Земля має ознаки товару, проте не є товаром у його класичному розумінні, оскільки вона не є відтворюваною, не може бути замінена ніякими іншими засобами виробництва, без неї не може здійснюватися забезпечення людини продовольством. Земля просторово обмежена, що в економічному сенсі означає недостатність території, які характеризуються поєднанням певних властивостей і природних умов, найбільш сприятливих для виробництва продовольства. Просторова обмеженість землі з точки зору вільного обігу означає, що її пропозиція не може бути збільшеною навіть в умовах значного зростання цін на землю. Тому ринковий обіг земель сільськогосподарського призначення має базуватися на пріоритеті суспільної функції земельної власності, а саме: 1) забезпечення реалізації фундаментальних прав людини на безпечне продовольство та достатню кількість продуктів харчування національного виробництва; 2) забезпеченні реалізації права селян як фундаментального права людини на гідні засоби для існування за місцем проживання.

Згідно з експертними оцінками, оприлюдненими на Всесвітньому саміті з продовольчої безпеки у 2009 році, для того щоб прогодувати населення світу у 2050 році, чисельність якого, як очікується, перевищить 9 млрд. осіб, необхідно буде збільшити обсяг виробництва продукції аграрного сектору на 70%.

У новій реальності продовольство може використовуватися як інструмент політичного й економічного тиску в боротьбі за глобальне світове лідерство. Саме це виступає рушійною силою сучасних процесів захоплення сільськогосподарських земель на всіх континентах планети.

Світова спільнота визнає, що концентрація аграрного землекористування та пов'язане з нею захоплення сільськогосподарських угідь остаточно набули глобального характеру. Під концентрацією сільськогосподарських угідь традиційно розуміють укрупнення, збільшення розмірів землеволодінь чи землекористувань, природа та рушійні сили яких можуть бути різними.

Якщо концентрація землі зумовлюється та супроводжується процесами антисоціального спрямування, у тому числі зростанням цін на продовольство, хижацьким використанням землі, перешкоджанням реалізації завдань збалансованого сталого аграрного і сільського розвитку, здійснюється напівлегально, – вона набуває ознак загарбання землі.

Україна, що має значні площі придатних для виробництва продовольства земель, теж підпала під дію цих зовнішніх факторів, характер впливу яких часто є протиправним, а зумовлена ними інтенсивна земельна концентрація призводить до негативних соціально-економічних наслідків. Надвеликі землекористувачі – агрохолдинги продовжують укрупнюватися, скуповуючи сільськогосподарську землю; при цьому держава не впливає на ці процеси, не контролює їх (хоча б на рівні консолідованої статистичної звітності). Аграрна і земельна політика України не обтяжена урахуванням того, що аграрне виробництво, на відміну від індустрії, пов'язане з живою природою і людиною; господарську діяльність на селі не можна розглядати поза загальною системою його соціальних зв'язків, екологічних обмежень та суспільних зобов'язань.

**Висновки.** Активна інвестиційна політика щодо структурної перебудови аграрного сектору має передбачати широке застосування державою всіх фінансово-економічних (монетарних та фіскальних) важелів для прискорення прогресивних структурних зрушень у аграрному секторі. Необхідність у проведенні активної інвестиційної політики, де державні інституції мають виступати безпосередніми суб'єктами інвестиційного процесу, викликана затяжним періодом кризових явищ у інвестиційній активності аграрного сектору, нездатністю ринку ефективно вирішувати структурні дисбаланси економічної діяльності, що тягне за собою цілу низку соціальних проблем, в тому числі пов'язаних з міграцією та демографічним занепадом. Активної державної підтримки потребують також аграрні підприємства, які запроваджують у своє виробництво високі технології, оскільки несприятливі інвестиційні умови в Україні роблять їх неконкурентними на світовому ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Food Security & Nutrition around the World 2018. Report jointly prepared by FAO, IFAD, UNICEF, WFP. URL: <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/en/>.
2. Цілі сталого розвитку 2016–2030. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsilistaloho-rozvytku>.
3. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». URL: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf). (Last accessed: 04.03.2019).
4. Summary of Scenarios for Ukraine. Reforming Institutions, Strengthening the Economy After the Crisis. World Economic Forum. World Economic Forum, 2014. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_ScenariosSeries\\_Ukraine\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_ScenariosSeries_Ukraine_Report_2014.pdf)
5. Mario Pezzini. “An emerging middle class”. OECD Observer 2012. URL: [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/An\\_emerging\\_middle\\_class.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/An_emerging_middle_class.html)

УДК 339.163.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.24>

Ткачук С.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу,  
Національний університет харчових технологій

Стахурська С.А.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій

Стахурський В.О.

старший викладач кафедри маркетингу,  
Національний університет харчових технологій

### ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ РІТЕЙЛ-СЕРВІСУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИМОГИ РОЗВИТКУ РИНКУ

*У статті розглянуто сучасні тенденції ринку ритейл-бізнесу та інноваційні підходи до організації ритейл-сервісу згідно із цими тенденціями, проаналізовано структуру покупок у мережі Інтернет, структуру показника «середній чек» в онлайн-покупках по основних категоріях товару. Досліджено характерні зміни у потребах та вподобаннях споживачів, зокрема трансформація сприйняття споживачем ціни товару у цінність товару як сукупність корисних якостей товару та альтернатив витрат грошей і часу. Систематизовано сучасні тенденції організації ритейл-сервісу як відповідь на актуальні вимоги ринку: масовий перехід в онлайн, насичений та швидкий ритм життя, зміна сприйняття споживачами ціни, збільшення ролі CR-Marketing, підвищення рівня інформованості та обізнаності споживачів, зростання ролі етичності та соціальної відповідальності. Розглянуто особливості організації ритейл-сервісу з огляду на сутність сервісу як специфічного продукту з характерними якостями: невідчутність, невіддільність від джерела, незбереженість та непостійність. Запропоновано напрями вдосконалення роботи ритейлерів відповідно до особливостей сервісної сфери з метою максимального задоволення потреб клієнтів, забезпечення їхньої лояльності та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.*

*Ключові слова:* ритейл-сервіс, ритейл-бізнес, інновації в ритейлі, послуги ритейлерів, ринок ритейлу, ритейл-маркетинг, сфера послуг.

### ИННОВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ РИТЕЙЛ-СЕРВИСА КАК ОТВЕТ НА ТРЕБОВАНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА

Ткачук С.В., Стахурская С.А., Стахурский В.А.

*В статье рассмотрены современные тенденции рынка ритейл-бизнеса и инновационные подходы к организации ритейл-сервиса согласно данным тенденциям. Проанализированы структура покупок в сети Интернет, структура показателя «средний чек» в онлайн-покупках по основным категориям товара. Исследованы характерные изменения в потребностях и предпочтениях потребителей, в частности трансформация восприятия потребителем цены товара в ценность товара как совокупность полезных свойств продукта и альтернатив расходов денег и времени. Систематизированы современные тенденции организации ритейл-сервиса как ответ на актуальные требования рынка: массовый переход в онлайн, насыщенный и быстрый ритм жизни, изменение восприятия потребителями цены, увеличение роли CR-Marketing, повышение уровня информированности и осведомленности потребителей, возрастание роли этичности и социальной ответственности. Рассмотрены особенности организации ритейл-сервиса с учетом сущности сервиса как специфического продукта с характерными качествами: неосвязаемость, неотделимость от источника, несохранность и непостоянство. Предложены направления совершенствования работы ритейлеров в соответствии с особенностями сервисной сферы с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов, обеспечения их лояльности и повышения конкурентоспособности предприятия.*

*Ключевые слова:* ритейл-сервис, ритейл-бизнес, инновации в ритейле, услуги ритейлеров, рынок ритейла, ритейл-маркетинг, сфера услуг.

### INNOVATIONS IN THE RETAIL SERVICE ORGANIZATION AS ANSWER TO MARKET DEVELOPMENT REQUIREMENTS

Tkatchuk Svitlana, Stakhurska Svitlana, Stakhurskiy Valerii

*The article examines existing innovations in retail service organization, which take place on Ukrainian market and are necessary to be developed because of the contribution of trade sphere, including retail, to Gross Domestic Product of the country. The new trends in retail business are considered as the answer on new trends in consumers' lifestyle on the one side,*

and the influence of European experience on the other side. The current trends in the retail business market and innovative approaches to the organization of retail service in accordance with these trends are considered. The structure of online shopping, the structure of the indicator «average check» in online purchases by major categories of goods and also the consumers' preferences for paying for purchases are analyzed. Representative changes in consumer needs and preferences are explored, including the transformation of the consumer's perception of the price of the goods into the value of the goods as a set of useful qualities of the goods and alternatives of spending money and time. The current trends of retail service organization are being systematized in response to current market demands: the increasing of online shopping, partial replacement of reality with virtual reality as the consumers lifestyle, saturated and fast rhythm of life, changing consumer perception of product's value, increasing the role of CR-Marketing, raising of the level of consumer's awareness and knowledge, increasing the role of ethics and social responsibility. The increasing of the role of CRM is considered as a factor that creates the need for implementation of the technologies of consumer experience management, formation of client bases and creation of ERP-customer loyalty system with the following functions: creation of a database for each client, formation of individual offers, formation of an individual communication system. The peculiarities of the retail service organization are considered with regard to the essence of the service as a specific product with the four main characteristic qualities: insensitivity, impermanence, inseparability from the source, unusable for storage. The ways of improvement of organization of retail service for the purposes of increase of competitiveness, achievement of consumer loyalty and obtaining the decent market position are proposed.

**Keywords:** retail service, retail business, innovations in retail, retail services, retail market, retail marketing, services.

**Постановка проблеми.** Для українського ринку рітейл-бізнесу характерні постійні швидкі зміни, які повинні враховувати торговельні підприємства. Виникає необхідність систематизації існуючих тенденцій ринку, особливо з позицій вимог споживача, а також існуючих інновацій як способу досягнення стійких конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню сучасних тенденцій розвитку рітейл-бізнесу присвячено праці багатьох авторів [1–10]. Зокрема, досліджуються тенденції купівельної поведінки споживачів рітейл-послуг [4], розглядається інструментарій продовольчого рітейл-брендингу [6], досліджуються інтерактивні інструменти просування у комунікаційній політиці рітейлерів [10], аналізуються тенденції розвитку мережевого рітейлу [8]. Утім, залишається необхідність систематизації існуючих тенденцій розвитку рітейл-бізнесу, зокрема нових вимог споживачів до рітейл-сервісу, та конкретизації інновацій рітейл-ринку відповідно до цих вимог.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення та систематизація існуючих тенденцій розвитку рітейл-бізнесу, у тому числі з огляду на вимоги споживачів, та формулювання інновацій у рітейл-сервісі з огляду на вимоги ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Торгівля як вид економічної діяльності займає значну частку у структурі валової доданої вартості та чинить вагомий вплив на зростання ВВП [9]. Окрім того, роздрібна торгівля є важливим складником сфери нематеріального виробництва, яка забезпечує доведення товарів до кінцевого споживача і повинна відповідати сучасним вимогам до обслуговування. За товарною структурою роздрібного товарообороту підприємств за перше півріччя 2019 р. 44% припадало на продовольчі товари та 56% – на непродовольчі [9]. Із загальної вартості реалізованих товарів близько 53% були вироблені на території України і реалізовувалися через торговельну мережу, при цьому у розрізі продовольчих товарів ця частка становила близько 80%, непродовольчих – близько 32% [9]. За даними результатів досліджень GfK та OLX, усе більша кількість споживачів купує товари через Інтернет (кожен третій користувач Інтернету) Серед товарів, які користувалися найбільшим попитом в онлайн-покупках, можна виділити такі групи: побутова техніка, одяг, косметичні товари і парфумерія [3] (рис. 1).

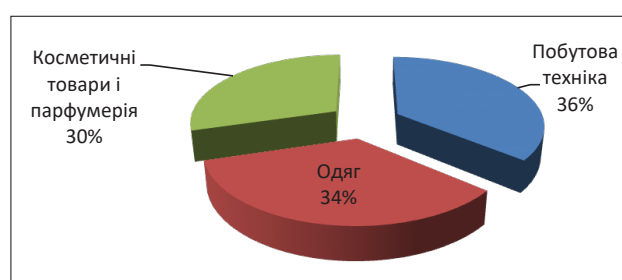


Рис. 1. Структура топ-покупок у мережі Інтернет станом на квітень 2019 р. \*

\* За 100% взяті сумарні відсотки відповідей респондентів.

Джерело: складено за [3]

Серед головних причин здійснення покупок онлайн споживачі виділяли такі: економія коштів (товари для дітей, меблі та одяг) та економія часу (мобільні телефони та одяг).

За розміром середнього чеку онлайн-покупок найбільшу частку в загальній структурі становить транспорт (близько 91%), близько 2% – запчастини до нього. Серед інших товарів найбільшу частку становить електроніка (32%), майже стільки ж – товари для хобі, відпочинку та спорту (30%), частка товарів категорії «Дім та сад» – 20%, «Мода і стиль» – 11%, дитячий світ – 7% (рис. 2).

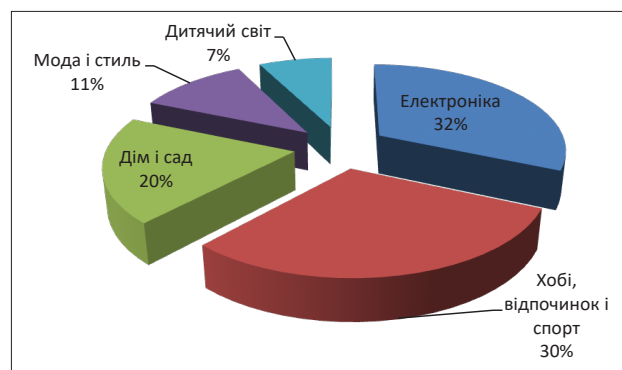
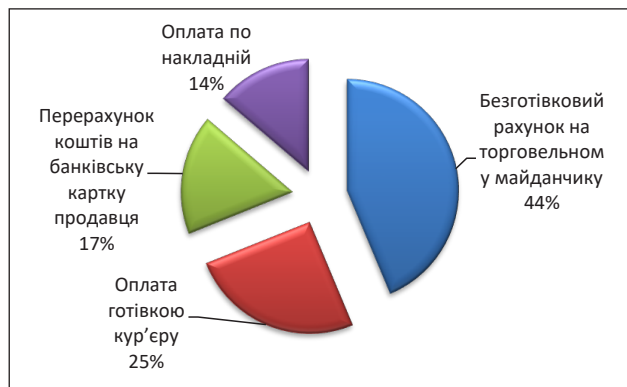


Рис. 2. Структура показника «Середній чек» в онлайн-покупках за категоріями товару (без транспорту та запчастин до нього)

Джерело: складено за [3]

Близько 75% споживачів заходять на онлайн-платформи для здійснення покупок через мобільні пристрої, з них близько 51% користувалися спеціальними додатками [3]. Серед способів оплати покупок онлайн більшість споживачів вибирає безготівковий рахунок на торговельному майданчику, майже вдвічі менше – оплату готівкою кур'єру, найменша частка вибирає перерахунок коштів на банківську картку продавця та оплату по накладній (рис. 3).



**Рис. 3. Структура споживчих переваг щодо оплати онлайн-покупок \***

\* За 100% взято суму відсотків відповідей респондентів.

Джерело: складено за [3]

Таким чином, психологія споживача поступово змінюється із класичного підходу до здійснення покупок, до філософії, яка передбачає швидкість, комфортність, оперативність та зручність. Такі тенденції спостерігаються і під час купівлі не через Інтернет, а у звичайних магазинах. Зокрема, одне з ключових значень під час вибору ритейлера у цьому разі має місце його розташування. Це пояснює появу магазинів формату «біля будинку», коли навіть торговельні мережі, які раніше діяли у форматах гіпермаркетів (наприклад, ТОВ «Ашан»), починають відкривати магазини «біля будинку». Зручність підходу та під'їзду до магазинів, близькість до станцій метрополітену також відіграють чималу роль у виборі споживачами ритейлера.

Знає трансформації й розуміння споживачем ціни товару: воно дедалі ближче до поняття value із моделі SIVA (рис. 4).

На противагу ціни споживач усвідомлює для себе цінність покупки, яка включає такі складники:

1) цінність товару: наскільки товар є корисним, новітнім, функціональним, відповідає вимогам конкретного споживача тощо;

2) альтернативи: альтернативи витрат тих самих коштів на інший товар або послугу; альтернативи витрат часу на здійснення покупки (наприклад, якщо магазин, що пропонує товар за найнижчими цінами, знаходиться далеко від дома споживача, до нього довго та незручно добиратися і на покупку доведеться «зіпсувати» вихідний день, споживач може відмовитися від пропозиції, якщо товар немає для нього великої цінності, та провести день альтернативно, наприклад на пікніку). Питання економії коштів залишається актуальним, утім, дедалі більше споживачів розглядають розумну або практичну економію на противагу миттєвому попиту як реакцію на низьку ціну.

Змінюється й усвідомлення споживачем цінності товару: більша увага приділяється корисності товару для здоров'я (особливо щодо харчових продуктів), практичності та зручності (одяг), інноваційності та зручності (гаджети, техніка); з'являється категорія споживачів, яка звертає увагу на етичність товарів і дотримання виробником та ритейлером принципів корпоративної соціальної відповідальності.

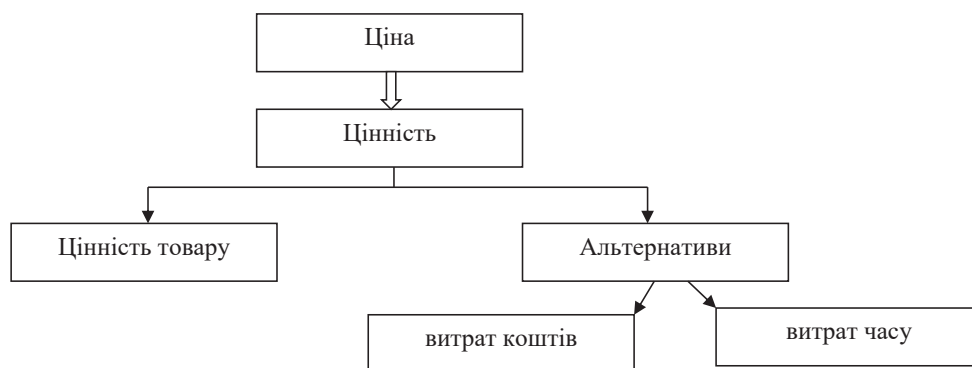
У табл. 1 подано сучасні тенденції у поведінці споживачів ритейл-послуг та відповідні їм інновації ритейл-бізнесу.

Окрім поданих у таблиці тенденцій, не втратили актуальності й класичні прийоми ритейлу, зокрема ритейл-брендинг, VTL-акції (від звичайної дегустації чи роздачі листівок до широкомасштабних промошоу), застосування маркетингу вражень інструментами декору, кольорової та світлової гами, музичним супроводом, аромомаркетингом та креативними прийомами.

Окрему увагу також варто приділяти інноваціям, які пов'язані із сутністю ритейлерів як суб'єктів господарювання, що належать до сфери нематеріального виробництва, а тому пропонувані ними послуги підлягають законам так званих «4 Не» (рис. 5).

Висвітлені інструменти потрібно розглядати у сукупності, яка також дає новий, інноваційний погляд на ритейл-сервіс:

1) хоча ритейлер і пропонує матеріальні товари, послуга його, як і будь-яка інша, є невідчутною, що надає особливого значення довірі до виробника.



**Рис. 4. Трансформація розуміння споживачем ціни**

Джерело: складено за [2]

Таблиця 1. Сучасні тенденції у ритейл-сервісі як відповідь на вимоги споживачів

Вимоги ринку	Тенденції ритейл-сервісу	
	Дрібний ритейл-бізнес	Великий ритейл-бізнес
Масовий перехід онлайн	Повний перехід в онлайн або поєднання онлайн-продажів зі стандартними магазинами. Перехід в онлайн практично в усіх аспектах маркетингу (ціна, просування, атмосфера, доставка, комунікації тощо). Переважно стратегія нішерів (спеціалізовані магазини із формуванням клієнтської бази та всебічних програм лояльності).	Онлайн-торгівля як додатковий сервіс для зручності покупок (зокрема у сфері B2B)
Швидкість, зручність, оперативність	Онлайн-ритейл	Офлайн-ритейл
	Диверсифікація або повний перехід ритейл-послуг у сферу онлайн Створення маркетплейсів Створення SMART-магазинів Створення мобільних додатків Упровадження QR-кодів Зручність оплати та доставки Значна увага зручності сайту Використання соціальних мереж та месенджерів для розширення клієнтури	Значна увага – місцю розташування Створення магазинів «біля будинку» Популярність супер- та гіпермаркетів (усе необхідне в одному магазині) Наявність компетентних консультантів Організація роботи ритейлера з мінімізацією черг та очікувань Можливість оплати картою чи мобільним додатком
Трансформація поняття ціни товару	Цінність товару	Вигода від покупки
	Підбір якісних товарів у надійних постачальників Підбір асортименту відповідно до цільової аудиторії Формування асортименту з урахуванням новітніх тенденцій у продуктах, що пропонуються Акцент на якості, цінності, інноваційності продуктів	Встановлення цін з урахуванням вимог ринку Пропонування акцій, знижок Упровадження практики кешбеків Приділення уваги зручності покупки (зручність доставки, оплати, розташування магазинів тощо)
Збільшення ролі CRM	Упровадження технологій управління споживчим досвідом Формування клієнтських баз Формування дієвих систем CRM (customer relationships marketing) та їх інтеграція у ERP-систему ритейлера (Enterprise Resource Planning System) Створення системи ERP-customer loyalty (як результат попередніх пунктів) із такими функціями: формування бази даних по кожному клієнту, формування індивідуальних пропозицій, формування індивідуальної системи комунікацій	
Обізнаність клієнтів	Чесні пропозиції Чесні відгуки Відкритість та прозорість, відсутність протиріч та «підводних каменів» Наявність зворотного зв'язку Окрема увага елементу маркетинг-мікс «фізичний доказ»	
Зростання ролі соціальної відповідальності та етичності	Упровадження у діяльність ритейлерів принципів КСВ (корпоративної соціальної відповідальності), зокрема за основними напрямками стабільного розвитку Акцент на дотриманні принципів, популяризація заходів	

Джерело: складено за [1–10]

Інструментами при цьому можуть бути ритейл-брендинг (більшість успішних ритейлерів має розкручену торгову марку, що асоціюється з відповідним позитивним іміджем), візуалізація (навіть офлайн-магазини створюють власний сайт з інформацією про наявний асортимент, знижки та акції, власні торгові марки, заходи КСВ тощо), фізичний доказ (сертифікати, офіційні сайти, відгуки клієнтів);

2) невіддільність від джерела пов'язана з тим, що послуга надається і споживається одночасно: у процесі отримання ритейл-послуги клієнт фізично знаходиться у приміщенні магазину або на сайті Інтернет-магазину. Важливими є елементи матеріального середовища та якісне обслуговування;

3) незбереженість послуги ритейлера також пов'язана з одночасністю її надання і споживання. Це викликає проблеми у періоди надмірного попиту,

а також невинуваті постійні витрати у періоди малого попиту. Більшість магазинів застосовує заходи щодо управління попитом, метою яких є «перекидання» частини клієнтів із періоду надмірного попиту у період мінімального попиту. Прикладами можуть слугувати акційні пропозиції на кулінарію у нічний час або знижки для людей пенсійного віку у ранковий час.

Утім, повністю «розвантажити» потік клієнтів у період піків неможливо, тому ритейлерами застосовуються заходи з пристосування до попиту: максимальне використання касових вузлів, наявність достатньої кількості персоналу тощо;

4) непостійність послуги ритейлера пов'язана переважно з дією людського чинника як із боку споживача, так і з боку виробника. Успішні ритейлери вирішують цю проблему за двома основними напрямками: при-



Рис. 5. Інструменти пристосування ритейлера до специфіки послуги як товару

Джерело: складено за [5]

ділення значної уваги стандартам обслуговування; максимізація самообслуговування – від відмови обслуговування через прилавок до повного самообслуговування від входу клієнта у магазин до виходу через касу самообслуговування (за кордоном практикуються навіть віртуальні консультанти та спеціальні мобільні додатки, що дає змогу забезпечити повне самообслуговування та відкриття магазинів без персоналу).

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі систематизації існуючих тенденцій ринку ритейл-бізнесу можна зробити такі висновки щодо характерних інновацій у сфері ритейлу:

1. Сучасний стиль життя споживачів спонукає ритейлерів диверсифікувати свою діяльність в онлайн-торгівлю, часто поєднуючи її з утриманням класичних магазинів. Останні, своєю чергою, мають відповідати вимогам зручності та якості обслуговування, зокрема

з урахуванням специфіки ритейл-послуги як сервісної сфери. Щодо торгівлі онлайн спостерігається тенденція створення маркетплейсів.

2. Зростає роль мобільних додатків, QR-кодів та SMART-магазинів. Усе більша кількість споживачів користується гаджетами під час здійснення як онлайн-, так і офлайн-покупок.

3. Усе більше ритейлерів упроваджують філософію CRM зі створенням системи ERP-customer loyalty та індивідуалізації підходу до клієнта.

4. Інтернет-технології посилюють рівень інформованості та обізнаності споживачів, а інтеграція в ЄС збільшує роль соціальної відповідальності та етичності суб'єктів господарювання, що викликає необхідність реального дотримання принципів КСВ та етичності як невід'ємного складника іміджу компанії.

#### Список використаних джерел:

1. All for sale: какие инновации ждут розничную торговлю. *Асоціація ритейлерів України*. 2017. URL : <https://rau.ua/ru/experience/innovatsii-roznicnuyu-torgovlyu/> (дата звернення: 12.01.2020).

2. Архипова К. Модель SIVA или «4P» глазами покупателя. *Косатка Маркетинг*. 2016. URL : <http://kosatka-marketing.ru/model-siva-ili-4p-glazami-pokupatelya/> (дата звернення: 12.01.2020).

3. Економічна правда. Що та як купують українці в Інтернеті – дослідження. *Економічна правда*. 2019. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2019/07/25/649991/> (дата звернення: 12.01.2020).
4. Іваненко Л.М. Інновації в ритейлі як об'єктивний наслідок розвитку сучасного маркетингу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29(68). № 1. С. 29–33. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_1_8) (дата звернення: 12.01.2020).
5. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2018. 508 с.
6. Лабурцева О.І. Інструментарій продовольчого ритейл-брендингу в Україні: маркетингова політика збуту та комунікацій. *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 11–14. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2015\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_6_4) (дата звернення: 12.01.2020).
7. Ляшко К. 10 трендів ритейл, які можна ігнорувати. *Брендингове агентство Koloro*. 2017. URL : <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/10-trendov-ritejla-2017.html> (дата звернення: 12.01.2020).
8. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. *Ефективна економіка*. 2014. №9. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_9\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_59) (дата звернення: 12.01.2020).
9. Соціально-економічний розвиток України за січень-квітень 2018 року : статистичний збірник // відп. за вип. О.А. Вишнеvsька. Київ, 2018. 28 с.
10. Старостин В.С., Чернова В.Ю. Интерактивные инструменты продвижения как тренд коммуникационных решений в ритейле. *Вестник университета*. 2017. № 1. С. 78–84. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/interaktivnye-instrumenty-prodvizheniya-kak-trend-kommunikatsionnyh-resheniy-v-riteyle/viewer> (дата звернення: 12.01.2020).

#### References:

1. Assotsiatsiya Riteylerov Ukrainy [Retail Association of Ukraine] (2017) *All for sale: kakiye innovatsii zhduť roznichnuyu togovlyu* [All for sale: what innovations await retail]. Available at: <https://rau.ua/ru/experience/innovatsii-roznichnuyu-togovlyu/> (accessed 12 January 2020).
2. Arkhipova K. (2016) Model' SIVA ili «4P» glazami pokupatelya [Model SIVA or «4P» through the eyes of the buyer]. *Kosatka Marketing / Blog / Uroki marketinga*. Available at: <http://kosatka-marketing.ru/model-siva-ili-4p-glazami-pokupatelya/> (accessed 12 January 2020).
3. Ekonomichna Pravda [Economic Justice] (2019) *Shcho Ta Yak Kupuiut Ukraintsi V Interneti – Doslidzhennia* [What and how do Ukrainians buy online – research]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/07/25/649991/> (accessed 12 January 2020).
4. Ivanenko L.M. (2018) Innovatsii V Riteyli Yak Obiektivnyi Naslidok Rozvytku Suchasnoho Marketynhu [Retail innovation as an objective consequence of modern marketing development]. *Vcheni Zapysky Tavriiskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika I Upravlinnia* [Notes of the Taurida VI Vernadsky National University. Series: Economics and Management], vol. 29 (68), no. 1, pp. 29–33. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_1_8) (accessed 12 January 2020).
5. Ivanova L.O., Semak B.B., Vovchanska O.M. (2018) *Marketynh Poslulh* [Marketing services]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoho Torhovelnno-Ekonomichnoho Universytetu. (in Ukrainian).
6. Laburtseva O.I. (2015) *Instrumentarii Prodovolchoho Riteil-Brendynhu V Ukraini: Marketynhova Polityka Zbutu Ta Komunikatsii* [Food Retail Branding Toolkit in Ukraine: Marketing and Communication Policy]. *Ekonomika Ta Derzhava* [Economy and the state], no. 6, pp. 11–14. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2015\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_6_4) (accessed 12 January 2020).
7. Liashko K. (2017) 10 Trendiv Riteil Yaki Mozhna Ihnoruvaty [10 retailable trends that can be ignored]. *Brendynhove Ahentstvo Koloro. Bloh*. Available at: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/10-trendov-ritejla-2017.html> (accessed 12 January 2020).
8. Savytska N.L., Polevych K.V. (2014) *Tendentsii Rozvytku Mereznoho Riteilu Yak Draivera Hlobalnoi Ekonomiky* [Trends in the development of online retail as a driver of the global economy]. *Efektivna Ekonomika* [Effective economy], no. 9. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_9\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_59) (accessed 12 January 2020).
9. Derzhavna Statystychna Sluzhba Ukrainy (2018) *Sotsialno-Ekonomichni Rozvytok Ukrainy Za Sichen – Kviten 2018 Roku* [Ukraine's socio-economic development for January – April 2018], Kyiv: Derzhavna Sluzhba Statystyky Ukrainy.
10. Starostin V.S., Chernova V.Yu. (2017) *Interaktivnye instrumenty prodvizheniya kak trend kommunikatsionnykh resheniy v riteyle* [Interactive promotion tools as a trend of retail communication solutions]. *Vestnik universiteta* [University Herald], no. 1, pp. 78–84. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/interaktivnye-instrumenty-prodvizheniya-kak-trend-kommunikatsionnyh-resheniy-v-riteyle/viewer> (accessed 12 January 2020).

E-mail: [vinyar1@i.ua](mailto:vinyar1@i.ua)



УДК 338.48:330.322

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.25>

Фрунза С.А.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Центральноукраїнський національний технічний університет

### МОНІТОРИНГ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто особливості інвестиційного процесу в АПК України та проаналізовано основні показники залучення інвестицій у сільськогосподарське виробництво. Основою для цього слугує поєднання державної інвестиційної політики, спрямованої на активізацію досліджень та інноваційних розробок із метою подальшого їх упровадження у виробничу діяльність вітчизняних підприємств. Визначено, що основними джерелами фінансування діяльності є власні кошти підприємств, кошти державного бюджету, іноземних інвесторів та інші джерела. Виявлено сучасні можливості державної фінансової підтримки діяльності сільськогосподарських підприємств та встановлено пріоритетність розвитку АПК. Визначено, що інноваційний розвиток АПК має максимально враховувати галузеві особливості його діяльності, бути зорієнтованим на нарощення можливостей зростання підприємств і запропоновано пріоритетні напрями державного регулювання фінансового забезпечення інноваційного розвитку аграрної галузі.*

**Ключові слова:** аграрна сфера, інновації, державне регулювання, джерела фінансування, інноваційний розвиток, фінансове забезпечення.

### МОНІТОРИНГ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Фрунза С.А.

*В статье рассмотрены особенности инвестиционного процесса в АПК Украины и проанализированы показатели привлечения инвестиций в сельскохозяйственное производство. Основой для этого служит объединение государственной инвестиционной политики, которая направлена на активизацию исследований, а также инновационных разработок, для последующего внедрения в производственную деятельность отечественных предприятий. Определено, что основными источниками финансирования деятельности являются собственные средства предприятий, средства государственного бюджета, иностранных инвесторов и другие источники. Выявлены современные возможности финансовой поддержки деятельности сельскохозяйственных предприятий. Установлена приоритетность развития АПК. Доказано, что инновационное развитие АПК должно максимально учитывать отраслевые особенности его деятельности, быть ориентированным на увеличение возможностей предприятий. Предложены приоритетные направления государственного регулирования финансового обеспечения инновационного развития аграрной отрасли.*

**Ключевые слова:** аграрная сфера, инновации, государственное регулирование, источники финансирования, инновационное развитие, финансовое обеспечение.

### MONITORING OF STATE REGULATION FOR INVESTMENT & INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTERPRISES

Frunza Svetlana

*The article deals with the peculiarities of the investment process in agroindustrial complex of Ukraine and analyzes the main indicators of attracting investments in agricultural production. The basis for this is a combination of state investment policies in agricultural, policies directed on activation researches and innovation with a view to their implementation in production activities of domestic enterprises. The aim of research of this work is monitoring of state influence on investment-innovative development of agrarian enterprises and exposure of basic problems, ground of directions of improvement of state sponsorship. It is determined that the main sources of financing are the own funds of enterprises, state budget funds, foreign investors and other sources. The modern trends of state financial support of agricultural enterprises activity are revealed. The priority of the agro-industrial complex development is established. The priority aim of the state must be a technological change of agricultural technique, in relation to rigging of agrarian enterprises a new technique and it will give more economic effect than from financing of money as subvention and grants from the state budget. The main reasons and factors hindering the innovative development of domestic agricultural enterprises are considered. The factors that caused the depressive nature of the development of agrarian enterprises are: reduction of their own investment sources of producers due to increased price disparities and depreciation of investment resources under inflation, reduction of state investment support, not compensated by their own and attracted sources of investment financing; the deterioration of access to credit,*

*the growth of non-payment, the breach of economic ties, the deterioration of material and technical supply, etc. It is determined that the innovative development of the agroindustrial complex should take into account the sector peculiarities of its activity as much as possible, and be focused on increasing the growth opportunities of enterprises. The priority directions of the state regulation of financial provision of innovative development agrarian sector offered.*

**Keywords:** agrarian sphere, innovations, state regulation, sources of financing, innovative development, financial security.

**Постановка проблеми.** Аграрні підприємства формують продовольчу безпеку країни для забезпечення населення основними сільськогосподарськими продуктами і незалежності від імпорту, тому цей сектор є найважливішою частиною матеріального виробництва в будь-якій державі. Для забезпечення виробничого процесу існує потреба в постійних інвестиціях в основні фонди, а отже, їх оновлення та модернізацію. Недостатній рівень самозабезпечення агропромислового комплексу впливає на пошук інших джерел фінансування. Найбільш раціональною є пряма фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників за рахунок бюджетних коштів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість науковців неодноразово піднімала питання щодо основних аспектів рівня державної фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств в Україні, серед яких: В. Геєць [1], Б. Данилишин [2], С. Кушнір [5], Ю. Мазур [7], О. Панухник [8], П. Саблук [4], О. Шпикуляк та ін. Ураховуючи праці науковців, слід відзначити, що через економічні та політичні зміни у державі чимало питань у цьому напрямі залишаються невирішеними, тому потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є моніторинг державного впливу на інвестиційно-інноваційний розвиток аграрних підприємств та виявлення основних проблем, обґрунтування напрямів удосконалення державної фінансової підтримки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвестиції є одним із головних складників інноваційної діяльності, що має суттєвий вплив на нормальне протікання та розвиток інноваційних процесів у будь-якому напрямі діяльності.

Для аграрних підприємств необхідне здійснення інвестиційної діяльності, що дає можливість реалізувати інновації в сучасних умовах. Роль інновацій у

розвитку аграрних підприємств визначається такими можливостями, як: вирішення продовольчої проблеми; забезпечення фінансової стійкості та розвитку АПК; конкурентоспроможність аграрної продукції та її якість; забезпечення екологічного захисту навколишнього середовища; вирішення соціальних проблем щодо праці і рівня життя населення. Для ефективного функціонування підприємств в аграрній сфері потрібно поєднати інвестиційну та інноваційну діяльність із метою поліпшення сучасних інноваційних технологій та виробництва інноваційних продуктів у відкритому конкурентному середовищі.

Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств здійснюється за рахунок власних коштів через модернізацію підприємств або за рахунок фінансової допомоги з бюджету та іноземних інвестицій (рис. 1).

Для більшості сільськогосподарських підприємств в Україні джерелом розвитку й упровадження інновацій є власні кошти. Оскільки отримати кредити складно, тому й на впровадження інновацій коштів не вистачає.

Обсяг іноземних інвестицій також є незначним у сучасних умовах через незадовільний інвестиційний клімат, неефективну державну політику, а також високі ризики в аграрному виробництві.

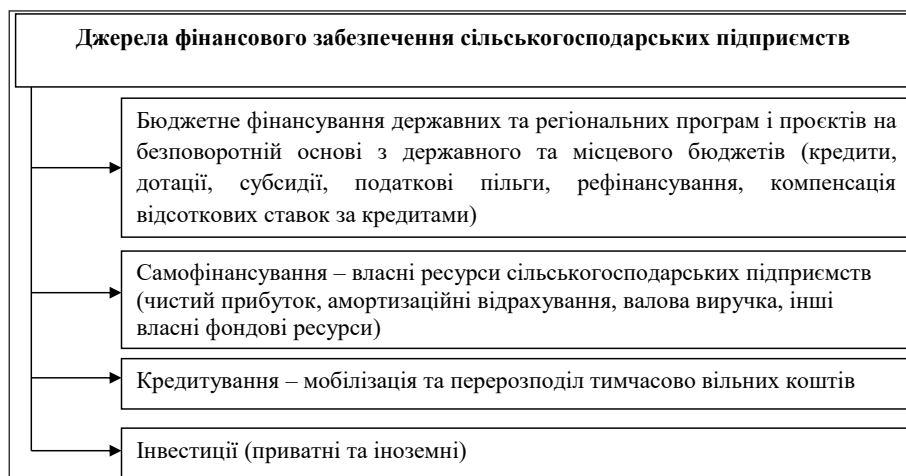
Більшість підприємств має ще надію на допомогу держави, оскільки продукція сільськогосподарських підприємств відіграє вирішальну роль у формуванні бюджетних коштів, а отже, й у поповненні ВВП.

Ті аграрні підприємства, що мають більше можливостей для поліпшення машино-тракторних парків, використання сучасних технологій для вирощування сільськогосподарських культур, мають більше можливостей вижити в сучасних умовах, підтримуючи високий рівень конкурентоспроможності своєї продукції. Одним з індикаторів цього є обсяг інвестицій у сільське господарство (табл. 1).

За даними табл. 1, обсяг інвестицій у сільське господарство в 2018 р. збільшився лише на 3% порівняно з 2017р. Потрібно відзначити, що в 2018 р. їхня частка в капітальних інвестиціях зменшилася і становить лише 11,4%, а в прямих інвестиціях – 1,7%. Отже, це свідчить про несприятливу динаміку вкладання коштів у сільське господарство.

На сучасному етапі існує низка проблем для інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні, яким притаманні:

– недостатній обсяг інвестицій для оновлення основних засобів на підприємствах аграрного сектору економіки;



**Рис. 1.** Джерела фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств

Таблиця 1. Капітальні та прямі інвестиції за видами економічної діяльності в Україні (млн грн)

Показники	2015	2016	2017	2018	Зміни 2018-2017рр.	
					грн.	%
Капітальні інвестиції, усього	273116	359216	448462	578726	130264	129
Сільське, лісове та рибне господарство	30155	50484	64243	66104	1861	103
Частка, %	11,0	14,1	14,3	11,4	-2,9	80
Прямі інвестиції, усього	38356,8	32122,5	31230,3	31606,4	376,1	101
Сільське, лісове та рибне господарство	617,0	502,2	586,2	578,6	-7,6	99
Частка, %	1,6	1,9	1,8	1,7	-0,1	94

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

– низький рівень взаємозв'язку між валовою доданою вартістю, забезпеченою підприємствами галузі та інвестиціями у сільське господарство;

– недостатній рівень впливу інвестицій на зростання виробництва продукції АПК.

Основними формами державної підтримки інвестиційної та інноваційної діяльності є кредитна політика держави щодо пріоритетності проектів для залучення кредитів, а також бюджетне фінансування у формі залучення державних коштів, які виконуються по пріоритетних напрямках діяльності технологічних парків.

Хотілося б зазначити, що для прискорення інноваційного розвитку аграрних підприємств миттєвий вплив мають програми державної підтримки сільського господарства за 2019–2020 рр., такі як [3]:

– програма «Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств» (2019 р. – 800 млн грн; 2020 р. – 780 млн грн);

– програма отримання часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання для агропромислового комплексу (2019 р. – 244,5 млн грн, з яких 200 млн грн – за рахунок загального фонду та 44,5 – за рахунок спеціального фонду);

– здешевлення кредитів сільськогосподарським товаровиробникам для закупівлі землі (2020 р. – 3,9 млрд грн);

– формування статутного капіталу Фонду/Агенції часткового гарантування кредитів (2020 р. – 500 млн грн);

– інші програми державної підтримки сільського господарства.

Більшість програм, які діють у 2019 р., збережено на 2020 р. Слід зазначити, що із запланованих на 2019 р. коштів на програми підтримки сільськогосподарських підприємств застосувати вдалося лише третину.

Разом із тим малі виробники сільськогосподарської продукції, у тому числі фермерські господарства та їх об'єднання, можуть скористатися державною підтримкою за іншими бюджетними програмами та програмами, які фінансуються через структурні підрозділи агропромислового комплексу обласних державних адміністрацій.

За рахунок фінансування сільськогосподарських підприємств із державного бюджету більшість областей України покриває частину своїх витрат на придбання техніки, погашення кредиторської заборгованості тощо. Надання кредитів фермерським господарствам здійснюється через Український державний фонд підтримки фермерських господарств, що є державною фінансовою установою та виконує функції з реалізації державної політики щодо фінансової підтримки становлення і розвитку фермерських господарств.

Окрім того, надання коштів для підтримки фермерських господарств може здійснюватися через Укрдержфонд на поворотній основі у сумі, що не перевищує 500 тис грн, строком до п'яти років із забезпеченням виконання зобов'язань щодо повернення бюджетних коштів.

Фінансування здійснюється за такими напрямками [3]:

– часткова компенсація вартості насіння сільськогосподарських рослин вітчизняного виробництва, закупленого у фізичних осіб – підприємців та юридичних осіб, які здійснюють виробництво та/або його реалізацію;

– часткова компенсація витрат, пов'язаних із наданнями сільськогосподарськими дорадчими послугами;

– фінансова підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;

– часткова компенсація вартості придбаної сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва;

– здешевлення кредитів;

– бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 га) новоствореним фермерським господарствам;

– бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 га) для фермерських господарств (окрім новостворених);

– додаткова фінансова підтримка фермерських господарств зі статусом сімейних фермерських господарств через механізм доплати на користь застрахованих осіб – членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

У табл. 2 надано дані, що характеризують стан фінансування з державного бюджету на підтримку та розвиток АПК у 2019 р. за рахунок загального фонду державного бюджету.

Отже, за даними табл. 2 можемо зазначити, що в 2019 р. передбачено збільшення фінансування коштів на 35% порівняно з 2018 р. Основна частка державної підтримки в 2019 р. – 59% – належить галузі тваринництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, аквакультурі. Ці кошти повинні бути спрямовані на часткову компенсацію вартості за банківськими кредитами; часткову компенсацію вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів; спеціальну бюджетну дотацію; часткове відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення племінних тварин.

Найменша частка фінансування спрямована на надання кредитів фермерським господарствам – 3%, а саме: надання повторної допомоги для придбання тех-

Таблиця 2. Фінансування державної підтримки розвитку підприємств АПК у 2019 р. за рахунок загального фонду державного бюджету (тис грн) [10]

Програма	Спрямовано у 2018 р.	Передбачено на 2019 р.	Передбачено на 01.09.-01.12.2019	Відкрито асигнувань (13.11.2019)	Перераховано отримувачам (13.11.2019)
<b>Разом</b>	<b>4166216,2</b>	<b>5908950</b>	<b>4715573,4</b>	<b>2888843</b>	<b>2835137,4</b>
Фінансова підтримка заходів в АПК шляхом здешевлення кредитів	265913	127160	127160	104085	103936,4
Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств	203263,7	800000	572053	279008	230440,6
Державна підтримка розвитку хмелярства, закладення молодих садів, виноградників, ягідників і нагляд за ними	394334,5	400000	302500	119771,8	119771,7
Надання кредитів фермерським господарствам	0	200000	180000	140000	140000
Державна підтримка галузі тваринництва, зберігання та переробки с/г продукції, аквакультури	2389844,2	3500000	2826700	1604944,6	1600734,4
Фінансова підтримка сільгосп-товаровиробників	912860,8	881790	707160	641032,5	640254,1

ніки, обладнання, поновлення обігових коштів. А це означає, що в даній галузі відзначається гостра потреба в технічній оснащеності вітчизняного АПК, оскільки існує суттєва нестача техніки в сільськогосподарських підприємствах. Це, своєю чергою, впливає на високе навантаження на наявні машини та устаткування, які мають певний строк експлуатації і потребують оновлення та модернізації.

Отже, пріоритетною ціллю держави повинна бути технологічна зміна сільськогосподарської техніки щодо оснащення новою технікою аграрних підприємств, це дасть більш економічний ефект, аніж фінансування у вигляді субвенцій та дотацій із державного бюджету. Субсидії з державного бюджету повинні бути спрямовані на реальні інвестиційні проекти, на закупівлю техніки та впровадження новітніх технологій.

Для підвищення інвестиційно-інноваційної активності в АПК повинні бути використані певні державні напрями для активізації цього процесу, а саме:

- збільшення рівня державної фінансової підтримки в науково-інноваційному напрямі діяльності сільськогосподарських підприємств під реальні інвестиційні проекти;
- діяльність наукових установ повинна бути спрямована щодо запитів виробництва та новими технологічними засобами;
- забезпечення багатоканальними інформаційними джерелами про наукові досягнення;
- підвищення рівня підготовки кадрів;

– визначення та впровадження економічних стимулів для подальшого розвитку діяльності в АПК;

– розроблення заходів для вдосконалення технопарків, технополісів, інноваційних центрів, інноваційні-консультаційних центрів.

**Висновки з проведеного дослідження.** У ході дослідження з'ясовано, що для аграрних підприємств важливими стратегічними напрямками їхнього розвитку є науково-дослідний прогрес та інноваційні процеси. Це впливає на модернізацію і технічне переоснащення, що дає змогу використовувати новітні технології для зменшення матеріальних витрат у собівартості та виробляти конкурентоспроможну продукцію. Для країни це можливість насичення ринку високоякісною продукцією, збільшення ВВП та налагодження зовнішньоекономічних зв'язків з іншими країнами.

Ураховуючи наявні проблеми самофінансування сільськогосподарських підприємств, виникає потреба у залученні зовнішніх інвестиційних коштів, а отже, і коштів із державного бюджету. Таким чином, запропоновані напрями активізації державної допомоги на всіх рівнях суттєво можуть вплинути на підвищення інвестиційно-інноваційної діяльності в АПК, що забезпечить їх стабілізацію та створить умови для ефективного розвитку галузі. Для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності в країні необхідно також ураховувати досвід інших країн з урахуванням змін потреб підприємств та населення, що може бути використано в подальших дослідженнях.

#### Список використаних джерел:

1. Геєць В.М. Національна інноваційна система та інноваційно-інвестиційна діяльність. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку* / за ред. акад. НАН України В.М. Геєця. Київ : Ін-т екон. прогнозув, 2013. С. 345–385.
2. Данилишин Б. Нова державна підтримка агропромислового комплексу – шлях в нікуди. URL : <http://ukr.lb.ua/economics/2016/04/07/332278> (дата звернення: 07.04.2016).
3. Державна підтримка сільського господарства: урядові програми 2019 року / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL : <https://ukc.gov.ua/knowledge> (дата звернення: 13.11.2019).
4. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія / П.Т. Саблук та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2010. 706 с.

5. Кушнір С. Державна підтримка агропромислового комплексу. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. Вип. 1. С. 48–56.
6. Мазур Ю. Державна підтримка АПК України: суть, значення та сучасний стан. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 128–136.
7. Панухник О. Напрями та шляхи трансформації державної підтримки суб'єктів аграрної сфери України. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 5–10.
8. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний щорічник за 2000–2018 рр. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm).
9. Стан фінансування програм підтримки АПК у 2019 році. *Інформаційно-аналітичний портал АПК України*. URL : <https://agro.me.gov.ua/ua/pidtrimka> (дата звернення: 14.11.2019).

#### References:

1. Ghejecj V.M. (2013) Nacionaljna innovacijna sistema ta innovacijno-investycijna dijajlnistj [National innovative system and innovative-investment activity]. *Ekonomika Ukrainy: strateghija i polityka dovghostrokovogho rozvytku* [Economy of Ukraine : strategy and politics of long-term development] (eds/ Ghejecj V.M. ), Kyiv: In-t ekon. prohnozuv, pp. 345-385. [in Ukrainian]
2. Danylyshyn B. (2016) *Nova derzhavna pidtrymka aghropromyslovogho kompleksu – shljakh v nikudy* [New state support of agroindustrial complex is a way in nowhere]. Available at: <http://ukr.lb.ua/economics/2016/04/07/332278> (accessed 07 April 2016).
3. Derzhavna pidtrymka sil'sjckogho ghospodarstva: urjadovi prohramy 2019 roku [State support of agriculture : governmental programs of 2019], Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm) (accessed 13 November 2019).
4. Sabluk P.T., Shpykuljak O.Gh., Kurylo L.I. (2010) *Innovacijna dijajlnistj v aghrarnij sferi: instytucionalnyj aspekt: monohrafija* [Innovative activity in an agrarian sphere: institutional aspect: monograph]. Kyiv: NNC IAE, pp. 706. [in Ukrainian]
5. Kushnir S. (2017) *Derzhavna pidtrymka aghropromyslovogho kompleksu.* [ State support of agroindustrial complex] *Ukrajinsjkyj zhurnal prykladnoji ekonomiky* [Ukrainian magazine of the applied economy]. Т. 2, vol. 1, pp. 48–56. [in Ukrainian]
6. Mazur Ju. (2017) *Derzhavna pidtrymka APK Ukrainy: sutj, znachennja ta suchasnyj stan.* [State support of АПК of Ukraine: essence, value and modern state] *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannja nauky i praktyky* [Economy. Finances. Management: pressing questions of science and practice].no.7, pp. 128–136.
7. Panukhnyk O. (2017) *Napryamy ta shljakhy transformaciji derzhavnoji pidtrymky sub'ektiv aghrarnoji sfery Ukrainy.* [Directions and ways of transformation of state support of subjects of agrarian sphere of Ukraine] *Aktualjni problemy innovacijnoji ekonomiky* [Issues of the day of innovative economy], no.1, pp. 5–10. [in Ukrainian]
8. *Naukova ta innovacijna dijajlnistj v Ukraini (2000-2018)*. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm)
9. *Stan finansuvannja program pidtrymky APK u 2019 roci.* [The state of financing of the programs of support of АПК is in 2019] *Informacijno-analitychnyj portal APK Ukrainy* [Research and information portal of АПК of Ukraine]. Available at: <https://agro.me.gov.ua/ua/pidtrimka> (accessed 14 November 2019).

E-mail: [frunzasa@gmail.com](mailto:frunzasa@gmail.com)

УДК 65.02.34:629.73(043.3)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.26>

Цимбалістова О.А.

кандидат економічних наук, голова циклової комісії  
менеджменту організації транспорту,

Кременчуцький льотний коледж

Харківського національного університету внутрішніх справ

## ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДРОЗДІЛІВ МВС УКРАЇНИ

У статті розглянуто актуальні напрями та положення щодо логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України. Запропоновано авторське визначення, фундаментальні складники, принципи та механізм логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України за сучасних економічних, політичних та соціальних умов. Досліджено досвід провідних країн світу щодо логістичного забезпечення авіаційних підрозділів та визначено, що в процесі формування стратегії ефективного розвитку та функціонування авіаційних підрозділів особливо необхідно враховувати вплив різних чинників на стан логістичного забезпечення. Окреслено шляхи підвищення ефективності логістичного управління авіаційними підприємствами та авіаційними підрозділами МВС України з урахуванням військово-політичної ситуації в Україні. Доведено необхідність впровадження сучасних ІТ-рішень у діяльність авіаційних підрозділів.

**Ключові слова:** логістика, авіаційний підрозділ, логістичне забезпечення, механізм, підрозділи МВС, авіація, логістичні потоки.

## ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АВИАЦИОННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МВД УКРАИНЫ

Цымбалістова Е.А.

В статье рассмотрены актуальные направления и положения логистического обеспечения авиационных подразделений МВД Украины. Предложены авторское определение, фундаментальные составляющие, принципы и механизм логистического обеспечения подразделений в современных условиях. Исследован опыт ведущих стран мира в логистическом обеспечении авиационных подразделений МВД Украины. Определено, что в процессе формирования стратегии эффективного развития и функционирования авиационных подразделений необходимо учитывать влияние различных факторов на состояние логистического обеспечения. Рассмотрены пути повышения эффективности логистического управления авиационными подразделениями МВД Украины с учетом экономической и военно-политической ситуации в стране. Доказана необходимость внедрения современных ИТ-решений в деятельность авиационных подразделений МВД Украины.

**Ключевые слова:** логистика, авиационное подразделение, логистическое обеспечение, механизм, авиация, логистические потоки.

## LOGISTIC SUPPORT OF AIRCRAFT DEPARTMENTS OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF UKRAINE

Tsymbalistova Olena

The article deals with the current directions and provisions for logistical support of aviation units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. The author's definition, fundamental components, principles and mechanism of logistical support of aviation units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine under modern economic, political and social conditions are offered. The experience of the leading countries of the world in logistical support of aviation units is investigated. It is determined that in the process of forming the strategy of effective development and functioning of aviation units it is especially necessary to take into account the influence of various factors on the state of logistical support. It is established that the aviation units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine form consolidated logistics flows, the transformation of which is provided by the transport and logistics system and thus creates an interconnected complex of logistics flows, which includes service, material, financial and information. It is determined that in accordance with the modern paradigm in the system of logistic process it is possible to form a division of logistics into two branches: planning (Planning) and providing (Providence). The first relates to the composition of the Top Management (central management apparatus) of units and units. The second (Providence) has practical logistics arrangements and direct management of security units. The ways of increasing the efficiency of logistics management of aviation enterprises and aviation units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine are outlined, taking into account the military-political situation in Ukraine. The development of an effective logistics system for aviation units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine as a synchronized system for managing material, information, financial and human flows should be carried out using innovative mechanisms and international experience. The necessity of implementation of modern IT solutions in the activity of aviation units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine has been proved taking into account the domestic and international policy.

**Keywords:** logistics, aviation unit, logistics support, mechanism, units of the Ministry of Internal Affairs, aviation, logistics flows.

**Постановка проблеми.** Визначальною метою стратегічного розвитку України на найближчі роки є курс на інтеграцію до Європейського Союзу та перехід на стандарти НАТО. В умовах динамічного розвитку провідні країни світу акцентують увагу на пошуку новітніх підходів, методів та засобів, які дають змогу поліпшити функціонування системи забезпечення стратегічно важливих об'єктів як у цілому, так і за їх ключовими підсистемами зокрема. МВС України, орган європейського зразка – це система ієрархічно взаємопов'язаних органів, які надають свої послуги та виконують покладений на них обсяг робіт. До складу МВС входять: Національна поліція України, Державна прикордонна служба України, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Національна гвардія України, Державна міграційна служба України та Головний сервісний центр МВС.

Гострота питання відносно оптимізації системи управління й удосконалення функціонування МВС України і його основних підрозділів посилюється під впливом глобалізації світової економіки та відображається на процесах авіаційних перевезень вантажів, пасажирів та особового складу.

Формування вектору оптимізації та реформування МВС України має враховувати і логістичний складник. Застосування широкого арсеналу логістичних механізмів та концепцій актуалізується в умовах гібридної війни проти України. Сьогодні логістичний складник є систематичним та комплексним способом розроблення стратегій і механізмів поліпшення господарчих зв'язків, у тому числі й у діяльності структур державного підпорядкування. Зростаюча роль логістики та логістичних процесів у системі державного управління зумовлює необхідність підвищення результативності та оптимізації процесів логістичного забезпечення роботи структурних підрозділів МВС України.

Логістичне забезпечення авіаційних підрозділів МВС України базується на сукупності управління матеріальними, інформаційними, людськими, фінансовими та іншими видами ресурсних потоків. Важливою умовою логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України є необхідність наявності якісної та злагоженої інформації про взаємозв'язки матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у структурних підрозділах міністерства.

Отже, завданням логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України є планування, координування і контролювання дій структурних підрозділів міністерства.

До першорядних складників логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС можна віднести:

- оперативну реалізацію важливих напрямів діяльності авіаційних підрозділів МВС;
- організаційне, технічне та логістичне забезпечення діяльності структурних підрозділів;
- підвищення організаційної ефективності та зменшення строків виконання завдань;
- ефективне керування сучасним авіаційним пасажирським і вантажним транспортом у системі підрозділів МВС;
- удосконалення матеріально-технічної бази авіаційних підрозділів МВС України.

Авіаційні підрозділи МВС України формують консолідовані логістичні потоки. Транспортно-логіс-

тична система забезпечує їх трансформування і тим самим створює взаємопов'язаний комплекс логістичних потоків, до якого входять сервісні, матеріальні, фінансові та інформаційні потоки. Логістичне забезпечення системою вантажного сервісу підрозділів МВС України, здійснюване на основі процесно-системного підходу з використанням сукупності механізмів оптимізації економічної діяльності, має відповідати вимогам прогресивної економіки на всіх її рівнях.

Отже, логістичне забезпечення авіаційних підрозділів МВС є однією з важливих функцій, котра забезпечує створення умов для ефективного проходження та системного управління єдністю матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків.

Важливим елементом ефективності логістичного управління є ефективна організація засобів логістичного забезпечення з метою забезпечення внутрішніх та міждержавних транспортно-економічних зв'язків та гнучкого реагування на виклики як внутрішнього, так зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні засади функціонування та розвитку авіа підприємств висвітлено в напрацюваннях В.С. Войцеховського, В.Г. Дубініної, О.В. Ільєнко, М.В. Колесника, Л.Л. Литвиненко та ін.

Питання логістичного управління підприємствами авіаційної галузі розкрито в працях А.М. Ярецького, С.А. Калкаманова, О.В. Бабича, С.С. Дроздова, Н.С. Скоробогатова, А.Б. Миронюка, О.С. Овчиннікова, де окреслено специфіку та особливості логістичного забезпечення авіаційних підприємств, підкреслено вагомість логістичного підходу до системи управління цивільною та військовою авіацією за сучасних умов та з урахуванням міжнародного досвіду.

Вивченням різновекторних аспектів розвитку та реформування МВС України займалася низка провідних українських учених, зокрема: М.І. Ануфрієв, О.М. Бандурка, І.В. Зозуля, А.М. Подоляка, О.Н. Ярмиш та ін.

Своєю чергою, проблематика управління транспортно-логістичним складником у структурі підрозділів МВС України на основі врахування логістичного підходу потребує ґрунтовних досліджень з урахуванням потреб та вимог часу, що визначає тематику вибраного дослідження. Формування логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України має враховувати фактори російсько-українського протистояння на Сході України. У даному контексті ефективний механізм логістичного забезпечення набуває особливої актуальності.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є дослідження та обґрунтування фундаментальних напрямів і положень логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України в контексті сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних динамічних умовах у наукомістких галузях, до яких відноситься авіаційна, докорінно змінюється підхід до управління процесами закупівель та матеріально-технічного постачання на основі передових концепцій і технологій. За допомогою логістичного підходу та новітніх технологій управління можливо істотно знизити витрати, поліпшити якість роботи авіаційних підприємств.

Так, зокрема, І.О. Кашаєв висловлює позицію, що транспортно-логістична діяльність на тактичному рівні – поповнення боеприпасів, дозаправка, технічне обслуговування, забезпечення особистих потреб, негайна медична допомога та евакуація, деякі будівельні та інженерні послуги пов'язана з вирішенням транспортних завдань у складних умовах [2, с. 81–82]. Тому підвищення ефективності логістичної діяльності в українських реаліях висуває нові вимоги до перспективних видів транспортування вантажів, зокрема безпілотних транспортних систем.

Запровадження логістичного підходу у діяльність авіаційних підрозділів МВС України надає можливість підвищити ефективність управління безпекою польотів та стійкість усієї авіатранспортної інфраструктури, включаючи систему постачання. Ці чинники є домінуючими і відіграють стратегічну роль у функціонуванні експлуатаційних підприємств МВС України та підприємств авіаційної промисловості. Час, якість, гнучкість, робота на основі вимог міжнародних стандартів стають найбільш критичними чинниками в авіаційних логістичних системах.

В.В. Павловський у співавторстві із В.В. Твердохлібовим та О.М. Башкировим [9, с. 50–54] у рамках проведеного дослідження обґрунтували важливість та необхідність створення інформаційно-аналітичної системи логістичного забезпечення структурних підрозділів МВС України, зокрема вдосконалення логістичної системи Збройних сил України, шляхом організації автоматизованого обліку і контролю руху матеріальних, транспортних, складських потоків. Проте логістичне забезпечення авіаційних підрозділів розглядається в загальному контексті і потребує додаткового та більш конструктивного вивчення.

Вивчення наукових праць дасть змогу стверджувати, що сучасні логістичні концепції відповідно до світових тенденцій глобалізації орієнтуються на інформаційно-інноваційний тип побудови системи управління логістикою. А тому логістичне забезпечення авіаційних підрозділів МВС України має враховувати вимоги міжнародного співтовариства та базуватися на адаптації світових тенденцій до українських реалій.

Відповідно до сучасної наукової парадигми в системі логістичного процесу на рівні державних органів вибудовується чіткий поділ логістики на дві гілки: планування (Planning) і забезпечення (Providence). Перша входить до складу топ-менеджменту (центрального апарату управління) і визначає потреби, планує логістичне забезпечення, визначає завдання щодо порядку забезпечення частин та підрозділів. На другу ланку (Providence) покладено практичні завдання безпосередньо логістичного забезпечення та управління підрозділами щодо транспортно-логістичного забезпечення діяльності МВС України.

Погоджуємося з думкою О.В. Наконечного, котрий доводить, що якісне логістичне забезпечення авіаційних підрозділів МВС України залежить від фундаментальних чинників: військово-економічного, інформаційного, технічного та військово-господарського [8, с. 53].

Проте вивчення наукових джерел та світового досвіду потребує розширення переліку чинників, що визначають ефективний рівень логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України. Відповідно, на основі критичного огляду вітчизняної та зару-

біжної наукової літератури сформовано авторський перелік чинників якісного логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України (рис. 1).

Отже, у процесі формування стратегії ефективного розвитку та функціонування авіаційних підрозділів МВС України особливо необхідно враховувати вплив різних чинників на стан логістичного забезпечення.

Складниками логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України виступають:

- матеріально-технічне забезпечення авіаційних підрозділів МВС України;
- особовий склад (підтримка високого рівня кваліфікації, навчання, розвиток);
- придбання, будівництво, обслуговування, експлуатація та розташування об'єктів (аеропорти, злітно-посадкові смуги, склади тощо);
- послуги сторонніх організацій та бізнес-структур;
- медичне забезпечення та організація служби охорони здоров'я особового складу.

Структурований аналіз міжнародної практики дає змогу виокремити досвід провідних країн світу щодо логістичного забезпечення авіаційних підрозділів. Так, в управлінні авіації США активно використовується система ALPHA–AMC Logistics Program Hardcore Automated. Дана система орієнтована на автоматизоване управління процесами постачання, технічного обслуговування і ремонт, прийом, облік та розподіл предметів постачання, контроль запасів матеріальних засобів, складання перспективних планів постачання, а також для ведення відповідної фінансової звітності [4].

Звертаючись до досвіду Німеччини, варто вказати на централізований підхід до логістичного забезпечення власне авіації. Відповідні функції покладено на управління «Тил (Логістика) Бундесверу. Захист від зброї масового ураження та завдання захисту». До виконання окремих завдань логістичного забезпечення все більше залучаються німецькі комерційні структури на базі застосування аутсорсингу [8].

У Франції адміністративні функції, логістичну підтримку покладено на це міжвидове Командування – COMIAS. Його ключове завдання – координація діяльності та забезпечення функціонування міжвидових баз оборони (bases de defence, BDD), які на регіональному рівні забезпечуватимуть адміністративну, логістичну та тилову підтримку [8].

У Туреччині завдання з логістичного забезпечення авіаційних здійснюється через центри постачання і технічного обслуговування, які також працюють і як центри спеціалізованого технологічного ремонту. Подібні центри перебувають у складі кожної авіабази (сім авіабаз) 1 та 2 авіаційних командувань, а також на військових аеродромах та військових майданчиках цивільних аеродромів.

В Ізраїлі вирішення завдань авіаційної логістики покладено на Управління тилового забезпечення (УТЗ), яке входить до структури центральних органів управління ЗС і підпорядковане безпосередньо начальнику генерального штабу [8]. Відповідно до нової концепції, стрижньові логістичні ресурси авіаційних підрозділів сконцентровані на рівні спеціалізованих військових округів. У практиці Ізраїлю відбувається перехід на територіальне розміщення і концентрацію ресурсів. Варто відзначити, що в авіаційних підрозділах у розрізі логістичного забезпечення впроваджено





Рис. 1. Чинники якісного логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України

спеціалізовані електронні системи контролю над потоками матеріальних засобів – системи повної видимості активів.

З позиції автора, логістичне забезпечення авіаційних підрозділів МВС України у невизначеному зовнішньому середовищі базується на таких завданнях, які спрямовані на:

- формування внутрішньогосподарських зв'язків, здійснення перевезень матеріальних засобів та особового складу;
- встановлення обсягів, організація і зберігання запасів транспортних засобів, техніки та озброєння й інших матеріально-технічних засобів;
- матеріально-технічне забезпечення процесу експлуатації і модернізації авіаційної техніки підрозділами МВС України;
- логістичне та матеріально-технічне забезпечення експлуатації та технічне відновлення (ремонт) злітно-посадкових смуг різних типів;
- фінансове забезпечення перебазування особового складу та техніки частин аеродромно-технічного забезпечення;
- оснащення парку авіаційних підрозділів новітніми та модернізованими зразками авіаційної техніки з урахуванням визначених завдань, потреб і пріоритетів;
- інформаційне забезпечення авіаційних підрозділів МВС України з урахуванням внутрішньої та міжнародної політики.

Проблеми логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України:

- неефективна організація стратегічних повітряних перевезень експлуатації аеродромів і злітно-посадкових майданчиків державіації України;
- недостатнє використання вантажних можливостей літаків авіаційних підрозділів МВС України;
- недоліки в системі оснащення, фінансовому забезпеченні та комплектуванні особового складу, недосконала система кваліфікаційного відбору особового складу;
- відсутність достовірної та повної інформації щодо наявних логістичних ресурсів, що призводить до втрати можливостей і зайвих поставок.

Система логістичного забезпечення структурних підрозділів МВС України не є автономною та самодостатньою, адже вона є складником загальноекономічних державних процесів і, відповідно, опосередковано залежить від перетворень, що відбуваються в системі державного управління загалом.

Під впливом внутрішньої політичної ситуації та з урахуванням зовнішніх чинників за останні роки в Україні введено в дію певні програмні документи, що регламентують розвиток Збройних сил та інших складників, що посилюють військову конкурентоспроможність нашої країни. У цьому контексті варто виокремити: нову редакцію Державної цільової оборонної програми розвитку озброєння та військової техніки на період до 2020 р. (Постанова КМ України від 7 лютого 2018 р. № 66-1); «Основні напрями розвитку озброєння та військової техніки на довгостроковий період» (Розпорядження КМ України від 14 червня 2017 р. № 398-р);

Розпорядження КМУ «Авіаційна транспортна стратегія України на період до 2030 року».

На основі вказаних документів можна виділити перспективні напрями розвитку авіаційних підрозділів з урахуванням військово-політичної ситуації в Україні:

1. Реконструкція та модернізація парку літаків авіаційних підрозділів МВС України та продовження терміну їх експлуатації (відповідно до технічного стану). Даний напрям включає такі шляхи відновлення наявного парку авіаційних підрозділів:

- забезпечення багатфункціональності використання авіаційного парку;
- упровадження сучасного інноваційного інформаційного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України;
- створення вискоєфективної системи захисту зв'язку і оперативного обміну інформацією;
- оснащення авіаційних підрозділів МВС України прогресивними засобами повітряної розвідки (наприклад, контейнерного типу).

2. Оновлення парку літаків авіаційних підрозділів МВС України відповідно до сучасних вимог та стандартів за рахунок співробітництва з країнами-партнерами, зокрема використання ліцензійного виробництва багатоцільових літаків (літаки покоління «4+»).

3. Модернізація авіапарку військово-транспортної та спеціальної авіації з урахуванням вимог часу з поступовим оснащенням авіаційних підрозділів МВС України інноваційними зразками техніки національного виробництва. Вказаний напрям включає:

- упровадження інноваційних засобів запобігання виникненню аварійних ситуацій та підвищення надійності й автономності експлуатації авіатранспорту;
- забезпечення парку літаків авіаційних підрозділів МВС України цифровими багатоканальними засобами зв'язку та обміну даними;
- масштабну автоматизацію режимів пілотування, навігації;
- створення системного технопарку на базі транспортно-логістичних технологій. Наприклад, автоматизована система МВС України є одним із найбільш ефективних варіантів ефективності роботи авіаційних підрозділів;
- організація авіаційних баз, які забезпечуватимуть комплексне обслуговування літальних апаратів незалежно від їх типу.

З огляду на проведені дослідження, рекомендуються такі шляхи підвищення ефективності логістичного управління авіаційних підприємств та авіацій-

них підрозділів МВС України шляхом удосконалення їхньої логістичної діяльності:

- забезпечення розроблення та побудову інтегративних логістичних структур авіаційних підрозділів МВС України та авіаційних підприємств;
- упровадження надбань міжнародного досвіду в систему логістичного управління авіаційними підрозділами МВС України;
- запровадження інтегрованих систем доставки вантажів та особового складу на базі якісної взаємодії складників логістичного ланцюга доставки та автоматизації логістичних операцій;
- поліпшення скоординованості під час управління рухом матеріальних та інформаційних потоків авіаційних підрозділів;
- робота над оптимізацією системи повітряних перевезень вантажів та особового складу;
- підготовка висококваліфікованих вузьких спеціалістів у сфері логістичного управління авіаційними підрозділами;
- масштабна автоматизація і створення засобів інформаційної та інтелектуальної підтримки прийняття управлінських рішень щодо логістичного забезпечення авіаційних підрозділів. Упровадження автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням необхідно проводити на базі промислових ERP-систем, котрі набули широкого використання в провідних країнах світу та НАТО.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців і досліджень встановлено, що питання логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України розглядаються недостатньо системно. У контексті дослідження визначено чинники та складники логістичного забезпечення підрозділів авіації, досліджено міжнародний досвід та виокремлено пріоритети для України.

Установлено, що ефективно управління процесами логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС потребує системного та комплексного ІТ-рішення щодо створення автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням авіаційних підрозділів.

Напрямом подальших досліджень слід уважати розроблення ефективної системи логістичного забезпечення авіаційних підрозділів МВС України як синхронізованої системи управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та людськими потоками з використанням інноваційних механізмів і міжнародного досвіду.

#### Список використаних джерел:

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
2. Кашаєв І.О. Застосування транспортних безпілотних систем на тактичному рівні. *XV міжнародна наукова конференція ХНУ ПС ім. І. Кожедуба*. 2019. С. 81–82.
3. Кивлюк В.С., Ганненко Ю.О. Удосконалення системи забезпечення матеріальними ресурсами Збройних сил України. *Social development & Security*. 2018. Вип. 2(4). С. 49–58.
4. Лавринов Г.А., Козин М.Н. Управление рисками в системе государственного оборонного заказа : монография. Саратов : Наука, 2010. 255 с.
5. Литвиненко Л.Л., Литвиненко С.Л. Механізми адаптації авіакомпаній до глобальних ринків пасажирських та вантажних перевезень : монографія. Київ : Кондор, 2017. 300 с.
6. Миرونюк А.Б., Овчинников О.Є., Сініцин І.П. Логістика НАТО. *Оборонний вісник*. 2017. № 2. С. 16–21.
7. Наказ Міністерства оборони України від 11.10.2016 № 522 «Про затвердження Основних положень логістичного забезпечення Збройних сил України».

8. Наконечний О.В. Аналіз умов та факторів, що впливають на ефективність функціонування системи логістики сил оборони держави. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2019. Вип. 3. С. 48–57. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz\\_2019\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz_2019_3_10).
9. Павловський І.В. Пропозиції щодо удосконалення системи логістичного забезпечення Збройних сил України. *Озброєння та військова техніка*. 2017. № 1. С. 50–54. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ovt\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ovt_2017_1_9).
10. Скоробогатова Н.Є. Розробка стратегії формування експортного потенціалу авіаційних підприємств України на прикладі ДП «Антонов». *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5247>.

#### References:

1. Alkema V.H., Kyrychenko O.S. (2016) Ekonomichna bezpeka sub'ektiv lohistychnoi diialnosti: navchalnyi posibnyk. – Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK». (in Ukrainian)
2. Kashaiev I.O. (2019) Zastosuvannia transportnykh bezpilotnykh system na taktychnomu rivni. [Application of unmanned transport systems at the tactical level]. *XV mizhnarodna naukova konferentsiia KhNU PS im. I. Kozheduba*, pp. 81-82.
3. Kyvliuk V.S., Hannenko Yu.O. (2018) Udoskonalennia systemy zabezpechennia materialnykh resursamy Zbroinykh Syl Ukrainy. [Improvement of the material resources system of the Armed Forces of Ukraine]. *Social development & Security*. Vyp. 2 (4). pp. 49-58.
4. Lavrynov H.A., Kozyn M.N. (2010) Upravlenye ryskamy v systeme hosudarstvennogo oboronnoho zakaza. [Risk management in the state defense order system]. Saratov: yzd-vo Nauka. (in Russian)
5. Lytvynenko L. L. Lytvynenko S.L. (2017) Mekhanizmy adaptatsii aviakompanii do hlobalnykh rynkiv pasazhyrskykh ta vantazhnykh perevezhen. [Mechanisms for adaptation of air transport to global markets of passengers and passengers]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kondor». (in Ukrainian)
6. Myroniuk A. B., Ovchinnikov O. Ye., Sinitsyn I. P. (2017) Lohistyka NATO. [NATO logistics]. *Oboronnyi visnyk*. № 2. pp. 16-21.
7. Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 11.10.2016 roku № 522 «Pro zatverdzhennia Osnovnykh polozhen lohistychnoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy»
8. Nakonechnyi O. V. (2019) Analiz umov ta faktoriv, shcho vplyvaiut na efektyvnist funktsionuvannia systemy lohistyky syl oborony derzhavy. [Analysis of conditions and factors affecting the functioning of the state defense logistics system]. *Systemy upravlinnia, navihatsii ta zviazku*. Vyp. 3. pp. 48-57: Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz\\_2019\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz_2019_3_10)
9. Pavlovskiy I. V. (2017) Propozytsii shchodo udoskonalennia systemy lohistychnoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy. [Proposals for improving the logistics system of the Armed Forces of Ukraine] *Ozbroiennia ta viiskova tekhnika*. № 1. pp. 50-54. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ovt\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ovt_2017_1_9)
10. Skorobogatova N. Ye. (2016) Rozrobka stratehii formuvannia eksportnoho potentsialu aviatsiinykh pidpriemstv Ukrainy na prykladi DP «Antonov». [Development of strategy of formation of export potential of aviation enterprises of Ukraine on the example of Antonov SE]. *Efektivna ekonomika*. № 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5247>.

E-mail: [Elena.cymbalistova@gmail.com](mailto:Elena.cymbalistova@gmail.com)

## БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 655.005:658.562

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.27>

Демиденко В.І.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**КІЛЬКІСНА ОЦІНКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОДУКТУ  
(НА ПРИКЛАДІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ДРУКОВАНОГО ВИДАННЯ)**

*У статті розглянуто варіант використання інформаційно-аналітичного моделювання для вирішення завдань кількісної оцінки якості інтелектуального продукту і запропоновано підхід до організації процесу кількісної оцінки якості продуктів авторів і редакторів спеціалізованого друкованого видання. Наведено механізм зняття «розриву» між внутрішньою і зовнішньою оцінками статей і пропонуються алгоритми отримання кількісних оцінок інтелектуального продукту. Побудова інтегрованої оцінки внеску кожного учасника підготовки статті дає можливість власнику керувати процесами з урахуванням як власними можливостями і можливостями наявного колективу, так і запитами ринку. Якість будь-якого продукту, інтелектуального особливо, представлено на ринку, виступає нині одним з основних чинників конкурентоспроможності компанії. Його рівень дає змогу отримати або не одержати фундаментальні конкурентні переваги.*

**Ключові слова:** інтелектуальний продукт, кількісні оцінки, якість інтелектуального продукту, інформаційно-аналітичне моделювання, «розрив» між внутрішньою і зовнішньою оцінками статей.

**КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОДУКТА  
(НА ПРИМЕРЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО ПЕЧАТНОГО ИЗДАНИЯ)**

Демиденко В.И.

*В статье рассматривается вариант использования информационно-аналитического моделирования для решения задач количественной оценки качества интеллектуального продукта и предложен подход к организации процесса количественной оценки качества продуктов авторов и редакторов специализированного печатного издания. Приведен механизм снятия «разрыва» между внутренней и внешней оценками статей. Предлагаются алгоритмы получения количественных оценок интеллектуального продукта. Интегральная оценка качества продуктов издательства дает возможность собственнику оперативно реагировать на изменения рынка. Качество любого продукта, интеллектуального в особенности, представленного на рынке, выступает в настоящий момент одним из основных факторов конкурентоспособности компании. Его уровень позволяет получить или не получить фундаментальные конкурентные преимущества.*

**Ключевые слова:** интеллектуальный продукт, количественные оценки, качество интеллектуального продукта, информационно-аналитическое моделирование, «разрыв» между внутренней и внешней оценками статей.

**QUANTIFYING THE QUALITY OF AN INTELLECTUAL PRODUCT  
(ON THE EXAMPLE OF A SPECIALIZED PRINTER EDITION)**

Demidenko Vasily

*The article discusses the option of using the information and analytical modeling for solving quantitative estimation problems of intellectual product quality. In this article the approach for organizing the process of quantifying products quality of the authors and editors of specialized publication is proposed. Also author provides a mechanism to remove “gap” between internal and external evaluation of articles. The algorithms of getting the quantitative estimation of the intellectual product are suggested. The quality of any product, including intellectual, is one of the basic sources of growth of business competitiveness. Objective evaluation of this model makes it possible to build effective development strategies and target systems for motivating their implementation. For the practical solution of the problem of diagnosing existing gaps, obtaining “benchmark” indicators, the principles, methods, tools and practices of information-analytical modeling were used. Informational and analytical model for assessing the quality of the author's product is a systemic unity of information (a set of qualitative characteristics, indicators and parameters), analytical and computational models. Unified methods of selection, classification, measurement of factors affecting quality. Unified assessment systems (meters, scales, databases,...), the procedure for obtaining and processing primary data, make it possible to obtain comparable, adequate generalized estimates.*

*Within the framework of this model, a hypothesis gets developed that quality, as an object of evaluation, has a “shape” (the set of properties, parameters, characteristics), and “content” (a set of factors, indicators that determine these properties, parameters, characteristics). The content evaluation is interpreted as an internal evaluation of the company's product – the “quality”. The shape evaluation – as an evaluation of the company's product by the consumer is an “external quality assessment”. The generalized (final) assessment is interpreted as the “quality level” of the intellectual product.*

*Keywords: intellectual product, information and analytical modeling, quantitative estimation of intellectual product quality, “gap” between internal and external evaluation of articles.*

**Постановка проблеми.** Якість будь-якого продукту, інтелектуального особливо, представленого на ринку, виступає в даний момент одним з основних чинників конкурентоспроможності компанії. Його рівень дає змогу отримати або не отримати фундаментальні конкурентні переваги. Виходячи із цього, актуальність проблеми оцінки якості не вимагає додаткової аргументації.

Категорія «якість» ринкового інтелектуального продукту системна, комплексна і багатогранна. Її вимір має подвійний характер. З одного боку – це внутрішня оцінка відповідності стандартам і нормативам компанії-виробника, з іншого – ринкова оцінка кінцевими споживачами. Чим менше розрив між ними, тим більших успіхів може досягти компанія. Окрім того, «якість» не носить застиглої, дискретної характеру. Змінюються умови на ринку, змінюються запити споживачів, змінюються можливості компанії. Вони знаходяться в процесі постійної зміни. Додаткові труднощі оцінки створює відсутність об'єктивного «вимірювача», заходи, еталону цієї якості. Що таке «добре» і що таке «погано» для інтелектуального продукту, вирішується окремо взятим споживачем, у конкретний час, у конкретно взятих умовах на основі індивідуальних переваг. Однак суб'єктивний характер і відсутність формальних вимірників не повинні зупиняти виробників продукту, якщо вони хочуть залишитися на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам комплексного кількісного оцінювання якості об'єктів різної природи останнім часом приділяється багато уваги. У рамках наукового напряму «кваліметрія» Ю.П. Адлером, Р.Р. Азгальдовим, А.В. Костиним, А.Н. Козиревим, А.В. Гличевим, В.О. Кочетковим, С.Ю. Огвоздіним, В.К. Федюкіним та ін. велися і ведуться роботи щодо формування теоретичної бази та розроблення методології отримання такого роду оцінок. Однак навіть у рамках розширення предметного поля досліджень, оцінці якості інтелектуального продукту (спеціалізованих авторських статей) приділяється недостатньо уваги. Ю.О. Сцепинський свого часу запропонував використовувати інформаційно-аналітичні моделі як дієву методику оцінки складних явищ і процесів. Застосування цього підходу для вирішення оцінки авторського продукту дало змогу отримати максимально об'єктивний управлінський інструмент й організувати ефективну роботу редакції, спрямовану на задоволення запитів споживачів.

**Постановка завдання.** У статті робиться спроба застосування інформаційно-аналітичного моделювання для оцінки специфічного інтелектуального продукту – авторських робіт спеціалізованого, бухгалтерського напрямів та будівництва. Даний підхід дає змогу, на нашу думку, отримати максимально об'єктивні, квантифіковані оцінки, що відображають вимоги як професійних читачів, так і рівень авторів. Окрім того, процес оцінювання органічно вписується в

систему управління фірмою. Це дає змогу вирішувати як проблеми оперативного обліку «змін віянь ринку», так регулювати рівень авторських продуктів.

Основна мета статті – сформулювати, обґрунтувати та на прикладі оцінки якості авторських статей спеціалізованого видання продемонструвати:

- застосування інформаційно-аналітичного моделювання для комплексної оцінки якості роботи авторів і головного редактора;
- початковий варіант організації процесу отримання цих оцінок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із варіантів вирішення проблеми оцінки якості інтелектуального продукту може бути розроблення інформаційно-аналітичної моделі та механізму її впровадження в практику оціночної діяльності.

Під час створення такого роду моделі та механізму слід дотримуватися (враховувати) таких передумов:

1. Двоїстий із погляду оцінки характер продукту. Суб'єктивний характер оцінки.
2. Відсутність «еталона» якості.
3. Відсутність формальних вимірників.
4. Внутрішня та зовнішня оцінка якості продукту.

Отримання адекватних, а найголовніше – порівняльних оцінок повинна забезпечити єдина методика оцінювання, що включає єдині підходи до формування і формалізації чинників, що визначають якість, єдину систему оцінювання (вимірювачі, шкали...), єдину процедуру отримання й обробки первинних даних. При цьому вона повинна забезпечити вирішення таких завдань:

- максимально виключити вплив суб'єктивного чинника на кінцевий результат дасть змогу застосування технік багатовимірної статистики;
- розробити динамічну модель якості, параметри якої будуть прийматися за «стандарт» під час оцінювання;
- розробити такі інструменти оцінювання, які б давали змогу враховувати повний набір характеристик чинників, що визначають якість продукту.

Вирішення зазначених завдань можуть бути знайдені в рамках побудови інформаційно-аналітичної моделі – ІАМ оцінки якості інтелектуального продукту. Концептуально ІАМ являє собою систему єдності інформаційної моделі досліджуваного явища (сукупність якісних ознак і властивостей) із його аналітичною моделлю.

У рамках такої моделі висувається гіпотеза про те, що якість як об'єкт оцінювання має ФОРМУ (набір властивостей, ознак, характеристик) і ЗМІСТ (набір чинників, що визначають ці ознаки, властивості, характеристики). Оцінка змісту інтерпретується як внутрішня оцінка продукту компанії, у системі інтерпретується як «якість». Оцінка форми – як оцінка продукту компанії споживачем «зовнішня оцінка якості». Узагальнена (підсумкова) оцінка інтерпретується як «рівень якості» інтелектуального продукту. Цей показ

ник у подальшому використовується в процедурах стратегічного управління.

Оцінка рівня якості розглядається як безперервний процес, що постійно вдосконалюється, процес порівняння кінцевого продукту з вимогами споживачів та внутрішніми і зовнішніми стандартами.

Складники процесу:

1. Завдання цільових орієнтирів якості і рівня якості, що однозначно розуміються.
2. Формування стандартів, критеріїв якості, у тому числі й «рівня авторів».
3. Формування системи і механізмів оцінювання якості.
4. Розроблення заходів із ліквідації розривів між стандартом і поточною оцінкою.
5. Доведення до всіх учасників процесу «правил гри».
6. Залучення всіх в активну, небайдужу, ініціативну участь у системі.
7. Ув'язка системи якості із системою оплати та мотивації.

Загальна схема (приклад реалізації).

Робоча концепція. Оцінка рівня якості продукту – це підпроцес процесу більш високого рівня – комплексного управління якістю.

Принципи: Колективної відповідальності. Принцип тотальності. Принцип безперервності. Принцип об'єктивності. Принцип стимулювання. Принцип системності. Принцип відповідності. Принцип кількісного оцінювання.

Цілі й завдання:

1. Стратегічний рівень.
  - досягти і підтримувати заданий рівень якості кінцевого продукту компанії;
  - розробити й упровадити і підтримувати в актуальному стані систему управління якістю.
2. Оперативний рівень:
  - не допустити виходу в світ неякісного продукту компанії;
  - максимально зменшити розрив між фактичною якістю продукту компанії і вимогами до нього ринку, споживачів.
3. Операційний (технологічний рівень):
  - розробити стандарти та нормативи якості;
  - розробити дерево продуктів для вимірювання якості;
  - розробити систему і механізми оцінки якості;
  - удосконалювати процес управління якістю.

Формулювання проблем.

Проблема категорії якості (опис, визначення, структура, характеристики). Проблема продукту (точне визначення форми і зміст продукту, якість якого ми будемо визначати). Проблема розуміння та однозначності трактування категорій якості продукту, нормативів, критеріїв, характеристик. Проблема стандарту (еталона) якості. Проблема оцінки, вимірювання якісних характеристик. Проблема самовдосконалення і саморозвитку системи управління якістю.

Що робити. Загальний випадок.

1. Визначити «дерево продуктів компанії» з погляду оцінки його якості (внутрішній продукт, зовнішній продукт, структура продуктів).

2. Визначити, довести і домогтися однозначного розуміння усіма «категорії якості», її структури, характеристик, змісту, чинників-визначників.

3. Розробити та впровадити систему стандартів якості (стандарту якості).

4. Розробити систему оцінки якості і рівня якості внутрішнього і зовнішнього продуктів.

5. Прив'язати показники якості до системи мотивації.

*Використовувані підходи.*

Розгляд проблеми управління якістю як безперервного процесу.

Декомпозиція. Структурування. Виділення і розділення під час оцінки «форми» і «змісту» об'єкта. Поділ під час оцінки «якості» і «рівня якості».

*Упровадження і реалізація (приклад).* Через організаційні механізми внесення доповнень в організаційну структуру, ДІ, плани. Упровадження нових процедур – «розроблення стандартів і нормативів якості», «оцінювання якості», «оцінки рівня якості», «зовнішнього оцінювання», «формування доходу з урахуванням рівня якості продукту компанії». Закріплення відповідальності за виконання процесу і процедур.

*Оцінка якості продукту (послуги), що поставляється, його споживачем.*

- оцінка якості продуктів, послуг, що постачаються, всередині компанії (поставки між управліннями, відділами, секторами) – внутрішнє оцінювання;
- оцінка якості продуктів і послуг компанії споживачами – зовнішнє оцінювання;
- облік оцінки якості під час формування доходу;
- формування фонду оплати;
- формування фонду мотивації (стимулювання).

*Формування стандартів і критеріїв якості.*

*Розроблення системи, механізмів та інструментів оцінки якості.*

*Система оцінок якості, рівня якості.*

*Внутрішня оцінка якості* (оцінка якості – ОЯ, внутрішня оцінка якості – ВОЯ, індекс – ІВОЯ) – оцінка дана постачальнику товару, послуги внутрішнім споживачем. Відображає рівень відповідності якості поставленого продукту, послуги чинним на момент оцінювання стандартам, нормативам і критеріям якості. Впливає на формування і розподіл у рамках сформованого фонду мотивації (преміювання) працівників.

*Зовнішня оцінка якості* (зовнішня оцінка якості – ЗОЯ, індекс – ІЗОЯ) – оцінка якості продукту і послуги компанії зовнішнім, кінцевим споживачем. Впливає на показник рівня якості продукту і послуги компанії.

*Рівень якості* (РЯ) – оцінка якості продукту послуги компанії з урахуванням зовнішньої оцінки за певний період. Впливає на формування розміру фонду оплати.

*Оцінка якості інтелектуального продукту (на прикладі продукту головного редактора ПГР).*

Визначення. Якість продукту головного редактора – це ступінь відповідності підготовленого для передачі в ДРУКАРНЮ журналу корпоративним нормам, стандартам і критеріям друкованого продукту.

Зовнішня оцінка якості – узагальнена оцінка «відгуку» на ринку продукту.

Рівень якості продукту головного редактора – це ступінь відповідності журналу, що вийшов, вимогам ринку і цільової аудиторії. Мета моніторингу показника «Якість продукту головного редактора» – не допустити внутрішнього браку, тобто не допустити до друку продукт, який не відповідає корпоративним стандартам, нормативам і критеріям.

Мета моніторингу показника «Рівень якості продукту головного редактора» – досягти максимальної відповідності продукту вимогам ринку, кінцевих (цільових) споживачів.

Пропонований підхід до оцінки показників якості та рівня якості спирається на гіпотезу, згідно з якою саме «якість продукту» – це узагальнений результат дії цілої низки різних зовнішніх і внутрішніх чинників.

Під оцінкою якості розуміється інтегральна (узагальнена) оцінка дії чинників, що визначають цю якість.

Оцінка якості (внутрішня оцінка продукту) здійснюється за допомогою статистичної обробки експертних оцінок чинників.

Зовнішня оцінка якості здійснюється шляхом комплексної обробки показників, що характеризують оцінку споживачами продукту, наприклад динаміка тиражу, наявність реклаमाцій і т. д.

Оцінка рівня якості (оцінка продукту з урахуванням відгуку кінцевих споживачів) здійснюється шляхом статистичної обробки різної інформації, що відбиває оцінку ринком конкретного видання та внутрішньої оцінки якості.

Фактори-визначники якості ПГР:

1. Розуміння очікувань власника основ корпоративної культури, стратегічних цілей, основних напрямів діяльності та розвитку.

2. Планування діяльності з урахуванням вимог ринку і цільової аудиторії споживачів. Формалізовані вимоги цільової аудиторії. Календарний план. Освоєна процедура планування.

3. Стандартизація та нормування діяльності. Удосконалення системи оцінювання. Принципи організації діяльності. Стандарти, норми, критерії. Підтримка стандартів, норм і критеріїв в актуальному стані. Постійно удосконалюється згідно з вимогами часу система оцінювання.

4. Організація та управління роботою авторського колективу. Концепція, структура видання. Контроль дотримання концепції і структури редакції. Складання та доведення плану-замовлення. Узгодження матеріалу (ОДП, літературний редактор).

5. Організація і взаємодія із суміжниками та постачальниками.

Інформаційний відділ. Відділ додрукарської підготовки (ВДП). Відділ маркетингу, реклами, продажу.

6. Здача в друкарню друкованого продукту. Вимоги ВДП. Вимоги друкарні.

7. Розвиток продукту. Інновація. Розуміння суті процесу розвитку компанії, продукту компанії. Пропозиції щодо інноваційного розвитку продукту головного редактора. Стимулювання інноваційного розвитку продукту автора.

8. Рівень головного редактора. Інтелектуальний рівень. Професійна підготовка та якість. Уміння будувати стосунки з авторами, співробітниками.

Процес оцінки якості та рівня якості.

Оцінка якості «Авторського продукту» (ОАП)

ОАП – внутрішня експертна оцінка відповідності авторського продукту стандартам, нормативам і критеріям якості.

Відповідність:

1. ключовим чинникам успіху;
2. критеріями авторських матеріалів;

3. вимогам до окремих форм авторського матеріалу.

Критерії якості:

1. Актуальність.
2. Доступність викладу.
3. Практична корисність.
4. Ексклюзивність.

Мета оцінювання – не допустити до друку продукт, що не відповідає вимогам.

Оцінку статті на етапі її підготовки здійснює група експертів.

Оцінювання здійснюється шляхом заповнення спеціальних форм кожним експертом незалежно один від одного. Автоматизована процедура виводить узагальнену оцінку. Цей результат інтерпретується «як ступінь відповідності оцінюваної статті корпоративним вимогам».

Оцінка рівня якості авторського продукту» (УКАП). Це скоригований на коефіцієнт відгуку ринку внутрішня оцінка якості.

Мета показника – скорочення до мінімуму розриву між вимогами ринку до якості продукту і його фактичним станом.

$$УКАП = K_{отклика} * КАП$$

Коефіцієнт відгуку ринку розраховується за формулою:

$$K_{отклика} = K_{Дтиража} * K_{откл.читателей} * K_{откл.экспертов} * K_{опроса}$$

де:  $K_{отклика}$  – узагальнений коефіцієнт відгуку ринку на друковане видання, в якому розміщений авторський продукт;

$K_{Дтиража}$  – коефіцієнт динаміки, конкретного тиражу друкованого видання;

$K_{откликачитателей}$  – коефіцієнт, що відображає відгуки читачів за їхньою власною ініціативою;

$K_{откл.экспертов}$  – коефіцієнт, що відображає думку незалежних експертів, висловлену за ініціативою компанії;

$K_{опроса}$  – коефіцієнт, що відображає думку споживачів щодо якості продукту, отриману в результаті спеціального проведеного опитування.

Для оцінки якості авторських продуктів та рівня якості авторських продуктів за обліковий період використовуються такі показники:

$$КАП_{учет.период} = \frac{\sum_{i=1}^N КАП_i}{N}$$

де N – кількість авторських робіт за обліковий період;

КАП<sub>i</sub> – коефіцієнт якості i-го авторського продукту за обліковий період.

Рівень якості авторських продуктів за обліковий період розраховується за формулою:

$$УКАП_{учет.период} = КАП_{учет.период} * K_{отклика}$$

Якість друкованого продукту. ЯДП розраховується як середнє показників авторських продуктів даного видання.

$$КПП = \frac{\sum_{i=1}^N КАП_i}{N}$$

Рівень якості друкованого продукту. РЯДП скоригована на коефіцієнт відгуку якість друкованого продукту.

$$УКПП = КПП * K_{отклика}$$

Якість друкованого продукту за обліковий період:

$$KПП_{\text{учет.період}} = \frac{\sum_{i=1}^N KПП_i}{N}$$

Рівень якості друкованого продукту за обліковий період отримуємо за формулою:

$$УКПП_{\text{учетный период}} = KПП * K_{\text{отклика}}$$

На виході системи динамічні ряди показників якості:

I. *Внутрішня оцінка якості*: друкованих продуктів, продуктів авторів, внутрішніх продуктів компанії.

II. *Зовнішня оцінка продукту компанії*: приріст тиражу, матриця відгуків читачів, зведені оцінки експертних груп, узагальнені результати досліджень, опитувань, проведених за замовленням компанії.

III. *Рівень якості продуктів компанії*: друкованих продуктів (за окремими друкованими продуктами, продуктів авторів, внутрішніх продуктів компанії).

Окрім того, на підставі вихідних даних можуть бути отримані такі дані. Інтегральні індекси рівня якості:

1. За друкованими продуктами.
2. За внутрішніми продуктами компанії.
3. По продукту компанії (у цілому).
4. По інших продуктах компанії.

Отримані об'єктивні показники в рамках циклу стратегічного управління дають можливість:

1. формувати «еталонні» вимоги до якості продукту;
2. проводити кількісну оцінку відповідності продуктів компанії еталону;

3. сформувати систему управління якістю продукту;
4. запровадити дієвий механізм мотивації безперервної відповідності вимогам компанії, у тому числі і за розділом «якість».

Система кількісної оцінки якості дає можливість компанії отримати додаткові конкурентні переваги на ринку, більш тісно пов'язати рівень якості продукту, що поставляється (незалежно від того, внутрішні це поставки або зовнішні), з доходом компанії, підрозділу, особистим доходом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Якість продукції, послуг, праці в умовах вирівнювання умов ведення бізнесу стає основним чинником у конкурентній боротьбі. Із цієї причини проблема оцінки якості стає актуальною як у практичному, так і в теоретичному плані, адже відомо, що управляти, причому ефективно, можна лише тим, що можна виміряти. Оцінка якості інтелектуального продукту взагалі і продукту автора, головного редактора зокрема – складне, комплексне і багатоаспектне завдання. Відсутність об'єктивних вимірників призводить часом до різночитань в оцінці споживчої корисності та результативності кінцевого продукту. Це призводить як до конфліктів усередині творчих колективів, так і до втрати ринкової позиції видання. Теоретично обґрунтовані, перевірені на практиці методики кількісної оцінки інтелектуальної праці допоможуть зняти проблеми організації діяльності спеціалізованих редакцій видань із моніторингу споживчих переваг і випуску конкурентоспроможного продукту.

#### Список використаних джерел:

1. Азгальдов Р.Р. Кваліметрія: початкові відомості. *Довідковий посібник з прикладом для АНО «Агентство стратегічних ініціатив по просуванню нових проєктів»*. Москва, 2011. 143 с.
2. Azgaldov G.G., Kostin A.V. The ABC of Qualimetry. – М.: Ridero, 2015. – 167 с.
3. Огвоздин С.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. Москва, 1999. 160 с.
4. Козирев А.Н. Оцінка інтелектуальної власності: Функціональний підхід та математичні методи. Видавничі рішення, 2016. – 350 с. ISBN 978-5-4483-4276-
5. Сцепинський Ю.О. Інформаційно-аналітичне моделювання глобальних соціально-економічних процесів : автореф. дис. ... д.е.н. Москва, 1982. 35 с.
6. Федюкін В.К. Основы кваліметрії. Москва, 2004. 269 с.

#### References:

1. Azgaldov G.G., A.V. Kostin. (2011) Kvalimetriy: pervonachalnye svedeniya. Spravochnoe posobie s primerom dly ANO "Agenstvo strategicheskikh iniciativ po prodvigeniy novuch proektov [ Qualimetry: primary information. Certificate manual with an example for ANO "Agency of strategic initiatives on advancement of new projects"]. Moscow: Higher school Studies.
2. Azgaldov G.G., Kostin A.V. (2015) The ABC of Qualimetry. – Moscow: "Ridero".
3. Ogvozdin V.Y.(1999) Upravlenie kachestvom. Osnovu teorii I praktiki [Management by quality. Bases of theory and practice] Moscow: Business and service.
4. Kozurev A.N. (2016) Ozenka intellektualnoy sobstvenosti:funkcionalnuy podhod I matematichskie metody. ISBN 978-5-4483-4276-
5. Schtpinsky Y.E.(1982) Informaciono-analiticheskoe modelirovanie globalnush socialno-ekonomicheskish procesov [ Research and information design of global socio-economic processes] (PhD Thesis), Moscow: CEMI AN the USSR.
6. Fedykin V. K. (2004) Osnovu kvalimetrii [ Bases of qualimetry] Moscow: "Filin".

E-mail: vid1956@ukr.net



УДК 658:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.28>

Дибач І.Л.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та організації виробництва,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4237-8709>

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*В статті обґрунтовано доцільність аналізу владних потоків при управлінні закладами вищої освіти. Розглянуто типи особистої влади та запропоновано визначення організаційної влади закладів вищої освіти як здатності групи людей спонукати підлеглих (структурні підрозділи) здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення організаційних цілей з мобілізацією всіх доступних ресурсів. Визначено, що вищі освітні установи доцільно розглядати як систему владних відносин між власниками активів (держава або приватний власник), ректоратом та трудовим колективом. Опрацьовано джерела організаційної влади у закладах вищої освіти. Визначено змістовну складову та рівні прийняття управлінських рішень в закладах вищої освіти. Досліджено характер передачі повноважень щодо прийняття повних або часткових управлінських рішень. Опрацьовано передумови побудови децентралізованих та централізованих владних структур у закладах вищої освіти.*

*Ключові слова:* освіта, освітні послуги, заклади вищої освіти, влада, менеджмент закладів вищої освіти.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Дыбач И.Л.

*В статье обоснована целесообразность анализа властных потоков при управления вузами. Рассмотрены типы личной власти и предложено определение организационной власти высших учебных заведений как способности группы людей побуждать подчиненных (структурные подразделения) осуществлять деятельность, направленную на достижение организационных целей с мобилизацией всех доступных ресурсов. Определено, что высшие образовательные учреждения целесообразно рассматривать как систему властных отношений между собственниками активов (государство или частный владелец), ректоратом и трудовым коллективом. Рассмотрены источники организационной власти в высших учебных заведениях. Определено содержательную составляющую и уровень принятия управленческих решений в высших учебных заведениях. Исследован характер передачи полномочий по принятию полных или частичных управленческих решений. Изучены предпосылки построения децентрализованных и централизованных властных структур в высших учебных заведениях.*

*Ключевые слова:* образование, образовательные услуги, высшие учебные заведения, власть, менеджмент высших учебных заведений.

## ORGANIZATIONAL ASPECTS OF POWER IMPLEMENTATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Dybach Inna

*The article is devoted to substantiation of expediency of the analysis of power flows in the management of higher education institutions. It is stated that the authority allows the manager or manager to direct the actions and behavior of employees in pursuit of the goals of the organization and compels it to follow its interests. The presence of power is a prerequisite for the organization. The purpose of the article is to elaborate the organizational mechanisms for the exercise of power in higher education institutions. The article identifies the factors that influence the level of centralization or decentralization of a higher education institution. Types of personal power are considered, namely: legitimate, encouragement, coercion, expert and reference. It is suggested to identify the organizational power of higher education institutions as the ability of a group of people to induce subordinates (structural units) to carry out activities aimed at achieving organizational goals with the mobilization of all available resources. It was determined that higher education institutions should be considered as a system of power relations between the asset owners (state or private owner), the rectorate and the staff. Sources of organizational power in higher education institutions were analysed, among which are the power of resources and the power of positions. The substantive component and levels of managerial decision-making in higher education institutions are determined. It is established that the distribution of management powers can be made on the basis of two approaches: single origin and multiple subordination. The nature of the delegation of authority to make full or partial management decisions is investigated. It is established that in the conditions of functioning of higher education institutions delegation is the most optimal option*

*of transferring tasks from administration to subordinates. Prerequisites for building decentralized and centralized power structures in higher education institutions have been worked out. The advantages and disadvantages of building decentralized structures of higher education institutions are outlined. The general features of construction of the centralized model of management of institutions of higher education are outlined.*

*Keywords: education, educational services, higher educational institutions, power, management of higher educational institutions.*

**Постановка проблеми.** Інтелектуалізація праці є ключовою передумовою ефективності прогресивних змін, що відбуваються у в економіці та інших сферах суспільного життя. Вища освіта, в цьому контексті, має визначальне значення. Заклади вищої освіти (ЗВО) мають забезпечувати високу якість освіти, з урахуванням цільових орієнтирів, які диктує ринок, держава, особистість. Формування дієвого механізму забезпечення якості освітнього продукту в умовах формування ринку освітніх послуг є однією із важливих задач менеджменту вищих навчальних закладів.

В умовах розвитку нових організаційно-правових форм бізнесу, управлінська влада в установах може входити, або бути частково відокремленою від організаційної структури. За таких умов постає ключове питання розподілу повноважень та відповідальності у прийнятті управлінських рішень. В залежності від організаційно-правової форми і по мірі зростання масштабів установи і ускладнення його організаційної структури, вище керівництво поступово відмовляється від господарської та інших функцій, зосереджуючись на прийнятті стратегічних рішень і контролі їх виконання, таким чином орієнтуючись на владне вирішення питань.

Розглядаючи процеси організації і управління закладом вищої освіти, не можна обійтися без застосування поняття влади, яке все частіше використовується при аналізі політичних процесів та режимів, і тільки останнім часом із розвитком теорії організації, інституціональної теорії та корпоратизації цей термін міцно увійшов у понятійний апарат менеджменту.

Влада – це необхідна умова управління, потреба в управлінні і схильність до нього. Умовою влади є, як правило, здатність і бажання лідера погоджувати діяльність людей за допомогою свідомого впливу на них з урахуванням загальної мети й особливостей діяльності кожного. Влада дозволяє керівникові або менеджеру спрямовувати дії і поведінку працівників на виконання цілей організації і змушує дотримуватися її інтересів. Наявність влади є необхідною умовою діяльності організації. Зокрема влада має широкий прояв в освітянській сфері.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Розглядаючи концепцію влади, слід зазначити, що за об'єктивних обставин, концепція влади була висунута і розвинута у західній науковій літературі. Тут можна виділити праці Е. Тоффлера, С. Боулеса, Б. Рассела, В. Ойкена, Ф. Перроу, В. Самуельса, Д. Янга та інші. І тільки з розбудовою української державності, переходом на ринкові відносини, поняття влади знайшло відображення у дослідженнях вітчизняних вчених: І. Алексеєнко, В. Бакуменко, В. Журавського Б. Кухта, В. Погорілка та інших.

Теоретичним та прикладним аспектам управління закладами вищої освіти присвячені праці В. Андрущенко, Д. Бондаренко, І. Вакарчука, В. Геєця, О. Зайченко, В. Кремененя, В. Парсяка та інш. Проте механізми реалізації влади у установах освітянської сфери,

які б враховували метаморфози освітнього законодавства та суспільства, є малодослідженими.

**Постановка завдання.** Виходячи в вищевикладеного сформульовано мету статті – опрацювання організаційних механізмів реалізації влади у закладах вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Централізація і децентралізація, як найважливіша структурна характеристика, визначає збереження або передачу повноважень, прав і відповідальності у формальній структурі установи. Сама по собі централізація не є позитивним чи негативним параметром, який встановлюється або відкидається адміністрацією, підлягає регулюванню тільки міра, об'єкт або область централізації, найбільш доцільна для організаційної системи. Рішення щодо рівня централізації і децентралізації не є постійними і остаточними. Вони розглядаються щораз при зміні умов внутрішнього і зовнішнього середовища і залежать від наступних характеристик закладу:

- мета, стратегія і технологія ЗВО;
- гнучкість і воля адміністрації закладу в питаннях реформування організаційної структури;
- момент часу з урахуванням змін у навколишньому середовищі або в межах установи;
- організаційна культура та розмір ЗВО;
- географічне розташування;
- припустимий час ухвалення організаційних рішень;
- вимоги законодавства і Міністерства освіти і науки України.

Фактори, що впливають із вказаних характеристик наведено в таблиці 1, яка дає загальну картину доцільності рішення про посилення або ослаблення централізації в управлінській структурі.

Рівень децентралізації у структурі управління установою вищої освіти можна оцінити двома групами показників: прямими і непрямими. До перших відносять: кількість рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління; значимість рішень, прийнятих на нижчих структурних рівнях; кількість функцій, на яких вплинуло прийняте на нижчому рівні рішення; ступінь контролю та узгодження з боку вищих рівнів управління у процесі реалізації прийнятого рішення.

Непрямими показниками можна вважати: кількість підлеглих у керівника на тому чи іншому рівні управління; кількість підрозділів і служб.

Трудності дослідження владних відносин полягають у протиріччі особистісної і колективної свідомості. Це протиріччя знайшло відображення у трьох підходах до сутності влади:

- визнання влади як невід'ємного, іманентного особистісного атрибуту, існування якого обумовлено внутрішньою структурою особистості;

- трактування влади як специфічного типу міжособистісних відносин;

- визнання влади тільки як властивості соціальної системи, коли вона розглядається як необхідний атрибут структури організації.

Таблиця 1. Фактори, що впливають на рівень централізації (децентралізації) ЗВО

За децентралізацію	Двуспрямовані фактори	За централізацію
Великі розміри ЗВО	Нестабільність (стабільність) навколишнього середовища.	Рутинність технологій.
Диверсифікованість діяльності	Витрати на реалізацію управлінських рішень.	Єдність політики.
Територіально-децентралізована структура (НКП, філіали)	Тип лідера (вищого керівника)	Відсутність кваліфікованих кадрів

Влада як властивість особистості описує можливість однієї людини впливати або домінувати над іншими. Класичні роботи з проблеми організаційної поведінки, розглядають п'ять видів особистої влади [5]:

1. Легітимна (законна) влада – це повноваження, надані організацією для виконання формальних посадових обов'язків у системі управління. Для цього типу влади особи, які займають однакову посаду в організації, мають однакову легітимну владу. Такий тип влади був першим наголошений М. Вебером у його бюрократичної моделі організації.

2. Влада заохочення визначається можливістю нагородження, заохочення, сприяння в просуванні по службовим сходам підлеглим робітникам. Така влада підтримує і доповнює попередній тип влади (легітимну). Влада заохочення – один із самих давніх і найчастіше найефективніших способів впливу на людей, що викликають позитивну реакцію у підлеглих, від якого чекають бажаної поведінки. Влада, заснована на винагороді, має і певні обмеження, оскільки керівник може виділити у фонд заохочення персоналу строго визначений обсяг фінансових або інших ресурсів.

3. Влада примусу може ґрунтуватися на психологічному або фізичному примусі. Фізична дія викликає у людини страх за своє життя, а психологічний тиск впливає на свідомість. Багато соціологів і психологів вважають, що навіть при відсутності насильства страх є розповсюдженою причиною того, що людина несвідомо піддається впливу іншої (страх втратити роботу, позбавитися цих чи інших повноважень, не отримати вищу посаду або зарплату і т.п.).

4. Експертна влада впливає на інших за допомогою високого ступеня професіоналізму. Виконавець вірить, що експерт має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу виконавця. Керівник може використовувати експертну владу в організації, надаючи інформацію або ідеї, які на думку інших, допоможуть організації досягти мети або прийняти оптимальне рішення. Експертна влада менш стійка, ніж харизматична, однак не слабкіше, а в деяких випадках навіть більш сильна, чим інші форми впливу.

5. Еталонна (референтна) влада є владою прикладу і заснована на особистих властивостях або стилі поведінки керівника. Цей тип влади називають ще харизматичним, тобто заснованим не логічно, не на давній традиції, а на наявності у лідера визначених особистих якостей і здібностей. Харизматичні лідери випромінюють енергію і заряджають нею колег, вони наділені чарівністю, привабливі, мають незалежний характер, гарні риторичні здібності, впевнену манеру поведінки.

Виділяють також інші додаткові типи влади. Наприклад, влада за допомогою переконання розглядається як найефективніший засіб впливу. У цьому випадку керівник не указує виконавцю, що треба робити, а у

певному змісті розділяє з ним свої ідеї, і в той же час як би визнає свою залежність від виконавця. Інструментами такої влади можуть бути як логіка так і емоції в залежності від позиції і особистості виконавця. Вплив шляхом переконання має і недоліки, такі як невизначеність, одноразова дія, значні витрати часу на процес переконання.

Інший тип влади заснований на традиції. Традиції можуть виникати стихійно, або формуватися свідомо в процесі управління. Влада, заснована на традиціях також має свої недоліки. Негативна реакція на зміни, не готовність керівництва до них, може зупинити позитивні нововведення, без яких організації складніше адаптуватися до зовнішніх умов і досягти успіху на основі традиційних відносин.

Є ще один тип влади, який можна визначити як неформальну залежність. Ця залежність обумовлена наявністю родинних, дружніх, прихованих ділових, корисних та інших міжособистісних неформальних зв'язків. Особиста влада породжує феномен лідерства. Об'єктивною основою лідерства є уособлення інтересів капіталу і здатність ефективно впливати на діяльність підлеглих в ім'я задоволення цих інтересів. Теоретики соціальних систем виділяють експлуаторсько-авторитарний, патерналістсько-авторитарний, дорадчий і партисипативний типи лідерства. Умови, що визначають стиль лідерства залежать від дії трьох факторів [1]: ступеня довіри підлеглих до керівника; можливості дроблення задачі на частині з метою їхнього виконання і контролю; концепції влади, властивій даній посаді.

Поряд з певною кількістю досліджень особистої влади, у спеціальній літературі не визначено поняття організаційної влади, а саме вона відіграє визначальну роль у сучасних економічних умовах. Під організаційною владою пропонуємо розуміти здатність групи людей спонукати підпорядковані їм групи людей (структурні підрозділи) виконувати діяльність, спрямовану на досягнення організаційних цілей з мобілізацією всіх доступних ресурсів. З тієї точки зору ЗВО можна розглядати як систему владних відносин між власниками активів (держава або приватний власник), ректором та трудовим колективом.

Головним підґрунтям будь-якої влади, як організаційної так і особистої, є усі наявні та доступні види ресурсів. Підрозділи будь-якої установи, зокрема закладу вищої освіти, які мають більшу частку загальних ресурсів, або більшу свободу їх використання, є більш впливовими і більш незалежними, особливо якщо у них є доступ до зовнішніх ресурсів. Серед інших видів ресурсів найвпливовішими є фінансові ресурси, але влада повинна володіти і іншим ресурсами або цінностями. Наприклад, здатність університету надавати якісну та євроінтегровану освіту дає

йому владу над тими закладами освіти, комерційними установами або приватними особами, які практикують надання освітніх послуг але не можуть гарантувати працевлаштування та визнання диплому багатьма європейськими країнами.

В роботах М. Хесселя [4] влада розділяється на вертикальну та горизонтальну. Називається п'ять джерел горизонтальної влади (залежність, фінансові ресурси, центральність, незамінність, подолання невизначеності) та три джерела вертикальної влади (офіційна посада, ресурси, центральна позиція в комунікаційній мережі). Більшість з перелічених джерел, на думку автора, не є джерелами, скоріше вони відносяться до характеристик влади. Доцільно розглядати джерела влади на прикладі освітньої установи як зовнішні та внутрішні. Внутрішніми джерелами по суті можна визначити ресурси та позицію в установі (рис. 1).

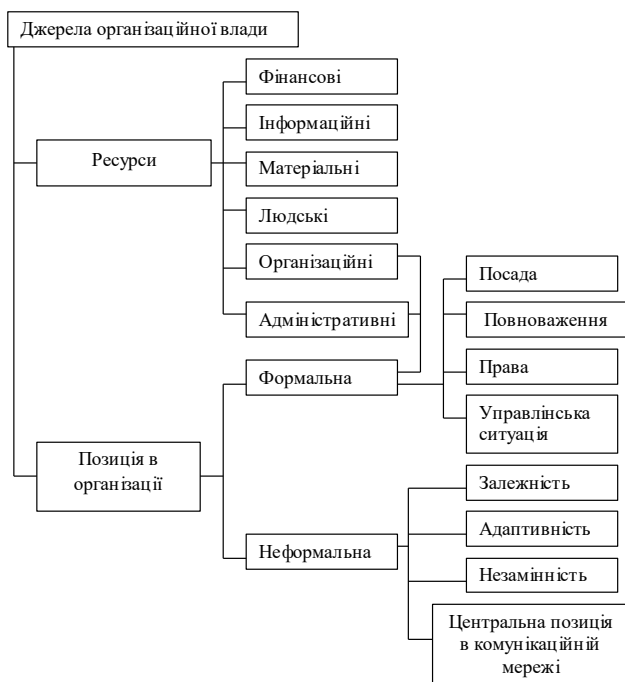


Рис. 1. Джерела організаційної влади у ЗВО

Позиція підрозділу або особи в рамках установи може ґрунтуватися на формальних та неформальних засадах. До формальних віднесемо: офіційну посаду, повноваження, права, управлінську ситуацію або проблему, яка вирішується. Офіційна посада має організаційний та адміністративний ресурс згідно організаційної структури. Можна стверджувати, що саме повноваження, як складова частина влади в цілому, є основою організаційної влади в ієрархічній структурі. Якщо розглядати організаційну владу як офіційну ієрархію в рамках структури управління організацією чи установою, то повноваження є механізмом реалізації влади по вертикалі. Маючи офіційний статус, повноваження і права беззаперечно визнаються підлеглими, які впевнені в законності вимог до них з боку безпосереднього керівника.

У процесі проектування організаційної структури, проблема розподілу влади і повноважень по горизонталі і вертикалі є найбільш складною і неформалізованою. Повноваження – це право адміністратора при-

ймати рішення щодо розподілу лімітованих ресурсів організації. Кожен рівень управління має свої ресурси, тому повноваження визначають рівень в ієрархії управління, від якого залежить сутність та зміст управлінських рішень [3].

Формальна структура організації завжди є ієрархічною, навіть якщо нараховує не більш двох рівнів. Традиційно розрізняють три основних рівня в організації: вище керівництво (ректорат), менеджери середньої ланки (проректори), менеджери першого рівня (декани, завідувачі кафедрами). Вищий рівень управління вирішує питання стратегічного менеджменту, середній займається загальним менеджментом, нижчий здійснює оперативний менеджмент (2).

Прагнення влади, як певної свободи прийняття рішень і можливості впливати на ситуацію, властиве самій природі людини і не підлягає делегуванню. В мінливих умовах управлінського процесу характер виникаючих проблем і розв'язуваних завдань має великий ступінь невизначеності, що створює простір для боротьби за владу у складних міжособистих відносинах у структурі управління організацією. Вирішення цієї проблеми досягається розподілом повноважень, прав і відповідальності. Однак, слід зауважити, що остаточна відповідальність за прийняті рішення і здійсненні дії при будь-якому рівні децентралізації залишається у керівника.

Організаційна структура є не тільки системою розподілу повноважень, але й системою боротьби за владу. Механізмами реалізації влади в організації є управлінські повноваження, які розподіляються на декілька видів: розпорядницькі, рекомендаційні, координаційні, контрольні-звітні узгоджувальні.

У закладах вищої освіти повноваження дуже часто виступають логічним наповненням владних функцій. Розглянемо організаційні особливості реалізації влади у закладах вищої освіти (ЗВО) (табл. 2).

Найважливішими видами управлінських повноважень в організації є, розпорядницькі. Суть розпорядницьких повноважень полягає в тому, що їх власники мають право приймати рішення обов'язкові для виконання особами, яких вони стосуються. Ці повноваження можуть бути лінійними і функціональними [2].

Лінійні повноваження передбачають існування прямого зв'язку між керівниками і підлеглими, у раках якого перші можуть наказувати другим що, коли і де ті повинні робити або, навпаки, не робити, щоб забезпечити досягнення поставленої мети. Функціональні повноваження здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони зводяться до прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання управлінських рішень, що регулюють діяльність працівників, які безпосередньо підпорядковані іншим керівникам.

Розподіл управлінських повноважень в установі може здійснюватися на основі двох підходів. Один ґрунтується на єдиноначальності, відповідно до якого повноваження приймаються тільки від безпосереднього керівника. Розподіл повноважень і управління в обхід рішень безпосереднього керівництва неприпустимі, тому що це приводить до руйнування основ влади.

Інший підхід до розподілу повноважень – система множинного підпорядкування або поглинання повноважень. Її суть полягає в тому, що керівник, передаючи

Таблиця 2. Реалізація влади у ЗВО

Посада	Рівень влади
Ректор (керівник установи)	Безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти; є розпорядником майна та коштів
Декан	Здійснює керівництво факультетом, видає розпорядження, що стосуються діяльності факультету, є обов'язковими та можуть бути скасовані лише Ректором
Завідувач кафедрою	Здійснює керівництво кафедрою
Вчена рада університету	Колегіальний орган, який очолює Ректор.
Вчена рада факультету	Колегіальний орган, який очолює Декан факультету

Таблиця 3. Характер передачі повноважень

Сутність	Графічне зображення
Повне делегування. Підлеглий приймає рішення і несе за нього відповідальність.	
Обмежене делегування. Підлеглий приймає рішення, погоджує з керівником і несе спільну з ним відповідальність.	
Нульове делегування. Підлеглий приймає рішення, але відповідальність за нього несе керівник.	
Зворотнє делегування. Підлеглий, одержавши завдання, перекладає ухвалення рішення і відповідальність за нього на керівника.	

підлеглому повноваження, одночасно цілком зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії співробітників усіх нижчестоящих рівнів управління, що в попередньому випадку вважається неприпустимим.

З погляду ефективного адміністрування, керівник може делегувати повноваження на нижчестоящий рівень, у випадку, якщо: необхідно визволити час і сили для здійснення найбільш важливих функцій, що є прерогативою тільки вищої ланки управління; виникає нова першочергова задача, яку керівник може вирішити тільки сам, тимчасово віддаючи частину обов'язків іншим членам установи з відповідними правами; підлеглий може зробити визначену роботу краще, ніж керівник, у мінімальний термін і з максимальною ефективністю.

Важливе значення має обсяг і сфера делегування повноважень в установі. Право на прийняття усіх (або частини) управлінських рішень може набувати повних або часткових ознак (табл. 3).

У співвідношенні із специфікою діяльності закладів вищої освіти можна сказати, що саме повне делегування є найбільш оптимальним варіантом передачі завдань від адміністрації до підлеглих. Об'єктом передачі повноважень є функції і роботи. Найменша ініціатива, як правило, надається у виконавських і виробничих функціях. При великій ступені формалізації і стандартизації працівник має найменший діапазон в прийнятті самостійних рішень і виконанні довільних дій.

Менеджери середньої ланки (декани та завідувачі кафедр), що виконують оперативне управління, обмежені в прийнятті рішень директивами вищого керівника, витратами на реалізацію рішень, функціональною спеціалізацією.

Делегування повноважень в області політики університету, стратегічного менеджменту, представницьких функцій дуже обмежене і може мати тільки тимчасовий характер. Здійснення різних функцій в освітній установі припускає різний обсяг передачі повноважень (табл. 4).

Аналіз досвіду побудови децентралізованих структур дозволяє виявити ряд переваг у системі управління установою.

1. Час ухвалення рішення. Керівнику ЗВО необхідно зібрати, обробити і підготувати у встановленому вигляді і порядку інформацію за поставленою проблемою, що може бути складно через брак часу.
2. Професіоналізм. Децентралізація приводить до розвитку професійних навичок керівників середньої ланки, що робить прийняті рішення більш відповідальними і адекватними у мінливій управлінській ситуації.
3. Мотивація. Збільшення свободи дій, розширення прав, самостійність у прийнятті рішень збільшує працездатність працівників, стимулює позитивне і творче ставлення до роботи.
4. Конкуренція. Виникає змагання за право ухвалення рішення, що символізує збільшення влади і стимулює просування по службовій ієрархії в організації.

5. Гнучкість. Здатність швидко й адекватно реагувати на зміни в навколишній середовищі.

6. Витрати. Зменшення витрат пов'язаних з обмеженням обсягу переданої інформації, коли рішення приймаються "на місцях".

7. Ідентифікація відповідальності, коли за прийняте рішення відповідальність несеється не колегіально, а персонально.

Поряд з перевагами, децентралізація має і ряд недоліків, серед яких найсуттєвіші це: втрата контролю; відсутність рішення або невірне рішення; ослаблення координації в управлінні.

Приймаючи рішення про централізацію або децентралізацію управлінської структури, Ректору доцільно прогнозувати наслідки, до яких неминуче приводить подібна реорганізація. Аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновки про найбільш загальні зміни під впливом централізації управління. А саме, централізована координація стає більш жорсткою і спрямована на чітко визначені рівні й елементи організаційної структури. Централізовано установлені формальні процедури забезпечують організаційну підтримку різним функціональним підрозділам в установи. Для збереження збалансованої діяльності організації централізовано розподіляються фінансові, матеріальні, інформаційні, людські ресурси. Централізація дозволяє оптимізувати управлінські накладні витрати, уникати дублювання дій, операцій та ресурсів. Сильне лідерство в централізованих структурах забезпечує стабільність організації стосовно зовнішніх і внутрішніх нега-

тивних впливів у періоди криз, виникає можливість швидкого ухвалення рішення і відновлення контролю над управлінською ситуацією.

Децентралізація зменшує напругу і перевантаження, що виникають у керівника у великомасштабних, складних організаціях. Звільнення вищого керівника від вирішення оперативних проблем дозволяє витратити більше часу на проблеми політики фірми і на перспективне планування. Можливість приймати власні рішення допомагає досягти задоволеності в роботі персоналу організації, підвищити ступінь відповідальності за прийняте рішення. Можна припустити, що в цьому випадку індивідуальні цілі співпадуть або будуть скоординовані з загальними цілями організації. Однак у питаннях делегування влади варто виявляти обережність, відповідність персональних і організаційних цілей повинне бути добре мотивовано, щоб координація дій не мала потреби в занадто великому центральному керівництву.

**Висновки з проведеного дослідження.** У трансформаційній економіці мінливі умови зовнішнього середовища спонукають керівників закладів вищої освіти приймати швидкі управлінські рішення з підвищеним рівнем значимості. Перетворення організаційних функцій під впливом багаторівневих рішень приводить до реформування структури управління у напрямі створення децентралізованих та мережових організацій у сучасному освітянському українському бізнесі.

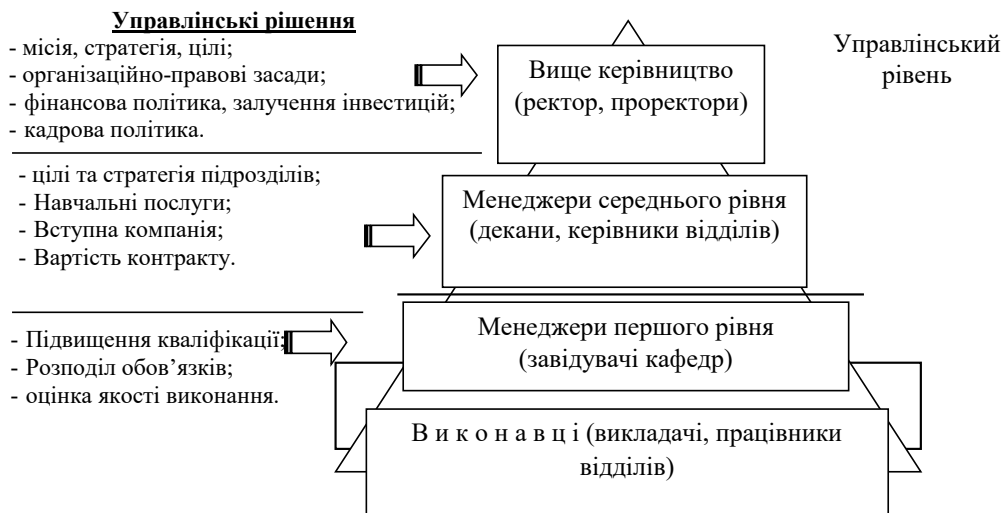


Рис. 2. Зміст та рівень прийняття управлінських рішень ЗВО

Таблиця 4. Залежність обсягу передачі повноважень від функцій

Функція	Обсяг передачі повноважень		
	Максимальний	Середній	Мінімальний
Виробництво послуг	✓		
Маркетинг	✓	✓	
Управління персоналом		✓	✓
Фінанси			✓

## Список використаних джерел:

1. Бутурліна О.В. Сучасні моделі впровадження STEM-освіти: світовий досвід та українська реальність. *Науково-методичні засади створення інноваційної моделі STEM-освіти* : зб. тез до I-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 24 жовт. 2017 р.; Київ. 2017. С. 16–21.
2. Гаранина О.Д. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций. *Научный вестник МГТУ ГА*. 2013. № 191. С. 115–119.
3. Задихайло Д.В., Назарова Г. В., Кібенко О. Р. Корпоративне управління : навч. посібн. Х. : Еспада. 2003. 688 с.
4. Игнатъева А.В., Максимцев М.М. Исследование систем управления : учебн. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2000. 157 с.
5. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері освітньої діяльності, що підлягає ліцензуванню, та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю). Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2018 р. № 127. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2018-%D0%BF>

## References:

1. Buturlina O.V. (2017) Suchasni modeli vprovadzhennia STEM-osvity: svitovyi dosvid ta ukrainska realnist. *Naukovo-metodychni zasady stvorennia innovatsiinoi modeli STEM-osvity* [Modern models of STEM education implementation: world experience and Ukrainian reality. Scientific and methodological foundations of creating an innovative model of STEM education]: zb. tez do I-yi Vseukr. nauk.-prakt. konf., 24 zhovt.; Kyiv. 16–21. (in Ukrainian)
2. Garanina O.D. (2013) Motivatsionnaya funktsiya korporativnyih kommunikatsiy [Motivational function of corporate communications]. *Nauchnyy vestnik MGTU GA*. 191. 115–119. (in Russian)
3. Zadykhailo D. V., Nazarova H. V., Kibenko O. R. (2003) Korporatyvne upravlinnia [Corporate governance]: navch. posibn. Kh. : Espada. 688. (in Ukrainian)
4. Ignateva A.V., Maksimtsev M.M. (2000) Issledovanie sistem upravleniya [The study of control systems]: uchebn. posobie dlya vuzov. M.: YuNITI-DANA. 157. (in Russian)
5. Pro zatverdzhennia kryteriiv, za yakymy otsiniuietsia stupin ryzyku vid provadzhennia hospodarskoj diialnosti u sferi osvithnoi diialnosti, shcho pidliahaie litsenzuvanniu, ta vyznachaietsia periodychnist zdiisnennia planovykh zakhodiv derzhavnoho nahliadu (kontroliu) [Approval of criteria by which the degree of risk of conducting economic activity in the field of educational activity subject to licensing is assessed and the frequency of implementation of planned measures of state supervision (control) is determined]. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 liutoho 2018 r. № 127.* / Kabinet Ministriv Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2018-%D0%BF> (accessed 23 November 2019) (in Ukrainian)

E-mail: [inna.leonidivna@gmail.com](mailto:inna.leonidivna@gmail.com)

УДК 338.28

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.29>

Панасюк В.М.

доктор економічних наук, доцент, професор,  
Тернопільський національний економічний університет

## ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

*Метою статті є систематизація та узагальнення сучасних підходів до оцінювання рівня розвитку інформатизації та цифровізації в Україні. Проведено зіставлення сутності складових елементів категорій «інформатизація» і «цифровізація» та запропоновано авторський підхід до дефініції їх понятійно-категоріального апарату і визначено роль інформатизації та цифровізації у формуванні цифрової економіки. Досліджено основні міжнародні індекси цифровізації економіки та обґрунтовано актуальність створення нового авторського індексу, що відображає доступність цифрового контенту, необхідного для здійснення оцінки розвитку цифровізації економіки України. Розглянуто найбільш відомі міжнародні індекси, які відображають рівень інформатизації економіки, та запропоновано розробити методичний інструментарій щодо оцінки стану і перспектив розвитку інформатизації України. Визначено проблеми, які перешкоджають розвитку та трансформації української економіки у цифрову та окреслено тенденції та напрями розвитку інформатизації та цифровізації в умовах функціонування цифрової економіки України.*

**Ключові слова:** цифрова економіка, інформатизація, цифровізація, цифрова інклюзія, інформаційно-мережевий сектор, інформаційно-комунікаційні технології.

## ИНФОРМАТИЗАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ: ТЕНДЕНЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ

Панасюк В.Н.

*Целью статьи является систематизация и обобщение современных подходов к оценке уровня развития информатизации и цифровизации в Украине. Проведено сопоставление сущности составляющих элементов категории «информатизация» и «цифровизация» и предложен авторский подход к дефиниции их понятийно-категориального аппарата. Определена роль информатизации и цифровизации в формировании цифровой экономики. Исследованы основные международные индексы цифровизации экономики и обоснована актуальность создания нового авторского индекса, отражающего доступность цифрового контента, необходимого для оценки развития цифровизации экономики Украины. Рассмотрены наиболее известные международные индексы, отражающие уровень информатизации экономики, и предложено разработать методический инструментарий по оценке состояния и перспектив развития информатизации Украины. Определены проблемы, которые препятствуют развитию и трансформации украинской экономики в цифровую и определены тенденции и направления развития информатизации и цифровизации в условиях функционирования цифровой экономики Украины.*

**Ключевые слова:** цифровая экономика, информатизация, цифровизация, цифровая инклюзия, информационно-сетевой сектор, информационно-коммуникационные технологии.

## INFORMATIZATION AND DIGITALIZATION: DEVELOPMENT TRENDS AND DIRECTIONS IN UKRAINE

Panasyuk Valentyna

*The purpose of the following article is to systematize and generalize modern approaches to assessing the level of development of informatization and digitalization in Ukraine. The essence of the constituent elements of the category "informatization" and "digitization" is compared, and the author's approach is proposed to define their conceptual and categorical apparatus. The role of informatization and digitization in shaping the digital economy of modern countries is defined. The main international indices of the digitalization of economy are investigated. The urgency of the creation of a new copyright index, which reflects the availability of crucial digital content to assess the development of digitization of the Ukrainian economy, is substantiated. The most famous international indexes that reflect the level of informatization of the modern economy are considered, and it is proposed to develop a methodological toolkit for assessing the state and prospects of development of informatization of Ukraine. The most crucial problems that hinder the development and transformation of the Ukrainian economy into the digital field are identified. The tendencies and directions of development of informatization and digitization in the conditions of functioning of the digital economy of Ukraine are outlined. Formation and level of development of the market of informatization and digitalization, information resources, information space as a whole are the main and one of the defining characteristics of the development of any economic system, both at the macro, meso and microlevels. The specific feature of informatization and digitalization is that the state and level of their development are both the result and*



*condition of the development of the digital economy of the country, related both to the capabilities of existing information technologies and to the information needs of consumers. The latest political, social, economic and globalization processes are taking place in the world economy, as well as in the Ukrainian environment in particular and require the development and implementation of innovative strategies for the markets of digitalization and informatization of society, as well as the creation of favorable conditions for the transition of the state to the information space. Achieving a positive effect from computerization and digitization requires state intervention in the development of modern trends in the functioning of the digital economy. We advise to consider these areas in three aspects: improvement of the institutional support of the processes of informatization and digitization (legal support of these processes and development of the state policy on global digital platforms); introduction of ways for the rapid development of digital industries and businesses (availability of digital technologies throughout the country and stimulation of the economy by attracting investment capital); increasing digital inclusion (equal access for all segments of the population to digital technologies and opportunities, promoting digital knowledge).*

*Keywords: digitaleconomy, informatization, digitalization, digitalinclusion, informationandnetworksector, informationandcommunicationtechnologies.*

**Постановка проблеми.** Цифрові та інформаційні технології постійно вдосконалюються та об'єднуються в глобальні мережі, інтегруються в різні сфери життя суспільства і змінюють глобальну економіку.

Великі компанії світу вбачають у впровадженні передових технологій один із головних чинників інноваційного розвитку. Однак Україна сьогодні відстає у розвитку та якості інформаційно-мережевого сектору економіки. Україна лише розробляє стратегію створення власного цифрового ринку (бізнесу) і залишається сферою з непокритим потенціалом [1, с. 92].

Отже, питання щодо тенденції напрямів розвитку цифровізації та інформатизації є актуальним як у практичній діяльності, так і в наукових дослідженнях, адже цифрова економіка передбачає перетворення усіх сфер діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку цифрової економіки та інформаційно-комунікаційним процесам значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: А.П. Добринін, Л.А. Захарченко, Г.Т. Карчева, В.І. Ляшенко, Н.Ю. Подольчак, М.В. Руденко, Г.Г. Чмерук та ін. Але водночас значна кількість проблем щодо бачення тенденцій та напрямів розвитку інформатизації та цифровізації економіки залишається недостатньо розкритою.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів цифрової економіки, визначення тенденцій і напрямів розвитку цифровізації та інформатизації економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні все світове суспільство знаходиться на зростаючій фазі технологічно-інноваційного розвитку. Цей розвиток характеризується четвертою промисловою (комп'ютерною) революцією, виникненням глобальних науково-технічних мереж, розповсюдженням Інтернет-технологій. Усе більша частка суспільного та приватного багатства представлена знаннями та інформацією, а не матеріальними об'єктами, адже сьогодні саме вони формують основну масу інновацій, які призвели до виникнення цифрової економіки.

Важливим складником сучасного глобального ринку є процес розвитку цифровізації та інформатизації економіки. Цифровізація – це процес переходу до цифрового бізнесу (цифрової економіки) на основі застосування сучасної комп'ютерної техніки [2, с. 63]. Інформатизація – це сукупний процес, що спрямований на створення умов для задоволення інформаційних потреб користувачів за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [3, с. 92]. Отже, цифровізація та інформатизація – окремі кате-

горії: перша спрямована на створення єдиного цифрового ринку, а друга – єдиного інформаційного простору. Фундаментальним принципом цифровізації та інформатизації є поліпшення процесів життєдіяльності людей, суспільства і держави за допомогою сучасних технологій в умовах розвитку цифрової економіки.

Цифрова економіка – це самостійний сектор економіки, в якому здійснюється діяльність господарюючими суб'єктами шляхом застосування цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій, де основними факторами (засобами) виробництва є цифрові, віртуальні та електронні дані. Розвиток цифрової економіки визначається трьома основними рівнями, а саме:

- ринок і сектор економіки, де існує взаємозв'язок виробників та споживачів;
- рівень інновацій та технологічного розвитку, де створюються та розвиваються нові сектори економіки та сучасні ринки;
- сфера нового цифрового середовища, яка забезпечує необхідні умови для успішного розвитку перших двох попередніх рівнів діяльності.

Інтеграція, зростання та вдосконалення інформаційних технологій та комунікацій змінюють нашу економіку та суспільство. Традиційні економічні процеси набувають сучасних способів взаємозв'язку у цифрових системах. Отже, економіка XXI ст. принципово змінюється, переходячи у статус цифрової [3, с. 95].

Високотехнологічна цифрова економіка формується в умовах інформаційного суспільства та характеризується:

- по-перше, перевагою інформаційно-мережевого сектору економіки над економікою послуг, використанням новітніх технологій під час виробництва, продажу та постачання товарів і надання послуг;
- по-друге, стрімким розвитком компаній, пов'язаних із розробленням комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та ін., широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, за рахунок яких досягається інтенсивне відтворення;
- по-третє, зміною якості життя населення, розвитком конкуренції якості;
- по-четверте, переважанням частки послуг у структурі ВВП [4];
- по-п'яте, збільшенням використання природоохоронних та ресурсозберігаючих способів виробництва і високою потребою у висококваліфікованому та креативному персоналі, тому що ключовим елементом у розвитку цифрової економіки є людиноцентризм.

Розвиток цифрової економіки та становлення інформаційного суспільства зумовлюється переходом до формування електронного середовища економічних відносин та інформаційної взаємодії. Процес розвитку та перетворення економіки на цифрову відбуваються під впливом таких складників, як [5, с. 17]:

1) цифрові фінанси – запровадження цифрових технологій у банківський сектор економіки, електронні перекази, онлайн-платежі в електронній торгівлі, електронні торги, електронний державний бюджет, електронні державні закупівлі, державні соціальні допомоги (пенсії), цифрова валюта, мобільні гроші;

2) соціальні мережі – раціональна з економічного погляду взаємодія інноваційного продукту та бази для збору і розповсюдження інформації, яка супроводжується соціальними змінами;

3) цифрова ідентифікація – використання єдиної електронної системи, яка засвідчує особу для голосування, користування соціальними послугами, оплати комунальних платежів та ін.;

4) революція даних – перебування у фокусі уваги взаємопов'язаних інновацій щодо відкриття великих даних.

Розвитку цифровізації економіки сприяють проведення заходів із розроблення нового законодавства у секторі інформації та комунікаційних технологій в Україні, обговорення та приймання нових стратегій цифрової трансформації, спрямованої на використання блокчейну, хмарних технологій, Інтернету тощо. В Україні наявний величезний потенціал щодо розвитку ринку мобільного та фіксованого широкосмугового доступу, розвитку нових послуг [6, с. 94].

Упровадження підприємствами у всіх процесах діяльності досягнень сучасних технологій сприяє розбудові цифрової економіки. Від створення підприємством міцного інформаційного потенціалу, який відображає інформаційну забезпеченість підприємства інноваційним продуктом, ступеня його інформатизації, необхідного для прийняття ефективних інноваційних рішень, значною мірою залежать розвиток підприємства та його конкурентоспроможність. Потенціал у загальному підході до визначення сутності відображає здатність до здійснення будь-якої діяльності та отримання найкращих результатів [7, с. 103].

Прогнози економістів щодо цифровізації економіки вселяють великі надії. Згідно з прогнозами МВФ, обсяг цифрової економіки у світі у 2025 р. сягне 23 трлн дол. США. Основою такого зростання стане трансформація галузей економіки на базі інтелектуальних підключень. Велике поширення Інтернету в Україні дасть змогу збільшити використання цифрових сервісів у багатьох сферах. Так, зростання чисельності користувачів до 15 млн уже в 2021 р. дасть змогу 95% усіх сервісів, салонів, магазинів проводити безготівкові розрахунки. Це вплине на зменшення витрат щодо друку паперових грошей та сприятиме виходу української економіки з тіні. Зростуть продуктивність праці й доходи громадян. Значно зменшиться рівень корупції, оскільки більшість транзакцій буде відбуватися в електронній формі, автоматично та одночасно у декількох реєстрах. За допомогою цифрової сфери можливе формування понад 300–400 тис новостворених робочих місць по всій країні; з переходом на цифрові платформи управління сервісом та інфраструктурою міста стануть привабливішими та зручнішими [8].

Для здійснення оцінки розвитку цифровізації економіки використовуються міжнародні індекси, а саме:

- 1) індекс цифрової еволюції (DEI);
- 2) індекс світової цифрової конкурентоспроможності (WDCI);
- 3) індекс цифрової економіки і суспільства (DESI);
- 4) індекс цифрової економіки (BCG).

Індекс цифрової еволюції (DEI) – у його основі лежить прогрес у цифровій трансформації економіки. Даний індекс складається з чотирьох субіндексів: попит на цифрові технології; рівень пропозиції; інституційне середовище; інноваційний клімат.

Залежно від результатів розрахунку індексу DEI всі країни поділяються на чотири категорії:

– перша категорія включає країни – лідери в інноваціях, які раніше досягнули високого цифрового розвитку, ефективно використовують свої переваги та зберігають темпи зростання;

– друга категорія – країни, які досягли високого рівня цифрового розвитку раніше, але сьогодні знизили свою активність і знаходяться на межі ризику «випадання» зі цієї категорії;

– третя категорія включає країни, для яких притаманне послідовне і впевнене зростання та які володіють великим потенціалом, що дає їм можливість у перспективі для переходу в більш високу категорію цифрового розвитку;

– четверта категорія – країни з низьким рівнем цифрового розвитку [9, с. 41].

Індекс глобальної цифрової конкурентоспроможності (WDCI) відображає потенційні можливості та готовність різних країн адаптуватися до цифрової трансформації економіки [5].

Індекс DESI – індекс цифрової економіки та суспільства дає уявлення про стан цифровізації країн ЄС. Він розраховується як композитний індекс, який підсумовує різні індикатори цифрового розвитку та відстежує еволюцію країн ЄС із погляду їхньої цифрової конкурентоспроможності. До субіндексів вищезгаданого індексу відносяться: підключення, людський капітал, використання Інтернету населенням, інтеграція бізнесу із цифровими технологіями, цифрові державні послуги. Перевагою його є те, що він включає рівень інтеграції цифрових технологій із державою та бізнесом, що дає певне уявлення про стан цифрової трансформації економіки.

BCG характеризує швидкість адаптації до цифрової трансформації, рівень використання широкосмугового Інтернету, хмарних сервісів, RFID-технологій, ERP-систем. Даний індекс включає три субіндекси: розвиток інфраструктури, онлайн-витрати та активність користувачів.

На нашу думку, для розвитку цифровізації в Україні слід запровадити індекс доступності цифрового контенту. Це дасть можливість визначити наявність інформації в електронному вигляді (текстові та аудіовізуальні матеріали, програмні продукти) через різні платформи (фіксований, бездротовий Інтернет, мобільна мережа, супутникові технології).

В умовах інформатизації економіки інформація (точна, надійна, правдива, своєчасна) стає головним економічним ресурсом і базовим чинником розвитку. Вона може виступати як ресурс, послуга, товар, джерело доданої вартості та зайнятості. Вона має низку

особливостей, які полягають у тому, що інформація сама по собі невід’ємна від свого власника, але водночас може ставати предметом угод та інших процесуальних дій, приймати невідгідну форму. Використовувана інформація (придатна для багаторазового і одночасного використання) має особливу цінність, тобто може бути корисна як для всіх, так і для обмеженого числа осіб.

Велике значення мають новизна й актуальність інформації, її достовірність і невичерпність. Сектор виробництва, обробки, зберігання та передачі інформації має низку відмінностей від сектору матеріального виробництва, що пов’язано з особливістю інформації як продукту. Виробництво інформації складається з двох етапів: виготовлення першої одиниці інформаційного продукту і тиражування. Основна частина витрат потрібна для першого етапу виробництва, а витрати на виготовлення копій інформаційного продукту невеликі. Інформаційна продукція відноситься до неспоживчої, відповідно, вона може бути використана необмеженим колом осіб. Для зберігання інформаційних продуктів не потрібна наявність великих складських приміщень, а для продажу – великих торгових залів.

Інформатизація виступає каталізатором соціально-економічного розвитку, оскільки сучасні інформаційні технології відіграють сьогодні провідну роль у розвитку інновацій, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, диверсифікують економіку і стимулюють ділову активність, тим самим сприяючи підвищенню рівня життя населення.

Основу інформатизації становлять ІКТ (інформаційно-комунікаційні технології). Їх розвиток є базисом для інформатизації різних сфер життєдіяльності людей, суспільства і держави. Стрімкий розвиток індустрії ІКТ є передумовою для прискорення процесу інформатизації.

Під впливом процесу інформатизації формується ІКТ-сектор економіки. Він включає у себе два само-

стійних і водночас взаємопов’язаних сектори: сектор інформаційних технологій (ІТ-сектор) і телекомунікаційний сектор (ТЛК-сектор) (рис. 1).

Більшість аналітиків [4–6; 9] дотримується думки, що ІКТ визначатимуть розвиток світового суспільства в майбутньому. Дане твердження підтверджують і міжнародні індекси, які ілюструють широке застосування ІКТ та зростаючий темп їх поширення у світі.

Серед міжнародних рейтингів і досліджень рівня інформатизації та готовності до інформаційного суспільства та електронного уряду найбільш авторитетними є: 1) індекс мережевої готовності (NRI); 2) індекс готовності до електронного уряду (EGDI); 3) індекс розвитку ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) (IDI); 4) індекс економіки знань (KEI).

Індекс мережевої готовності (NRI) є оцінкою здатності країни використовувати можливості інформаційно-комунікаційних технологій у мережевих цілях. Даний індекс надає інформацію про основні чинники, що впливають на розвиток мережевої економіки, з метою їх обліку у державній політиці, а також показує, що лежить в основі відмінності між країнами.

Індекс (EGDI) вважається композитним індексом, що утворюється через сукупність інших субіндексів та використовується для вимірювання готовності та потужності національних адміністрацій у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для надання інформаційних послуг населенню, бізнесу та застосування самими органами влади. У світовій практиці під час дослідження рівня розвитку інформатизації суспільства застосовується індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI). Даний індекс являє собою загальнозначимий комбінований показник, який дає характеристику досягненням країн світу з оцінки розвитку ІКТ. Він використовується як інструмент та показник моніторингу загальних процесів, що певною мірою характеризують досягнутий країнами прогрес у напрямі побудови інформаційного суспільства.

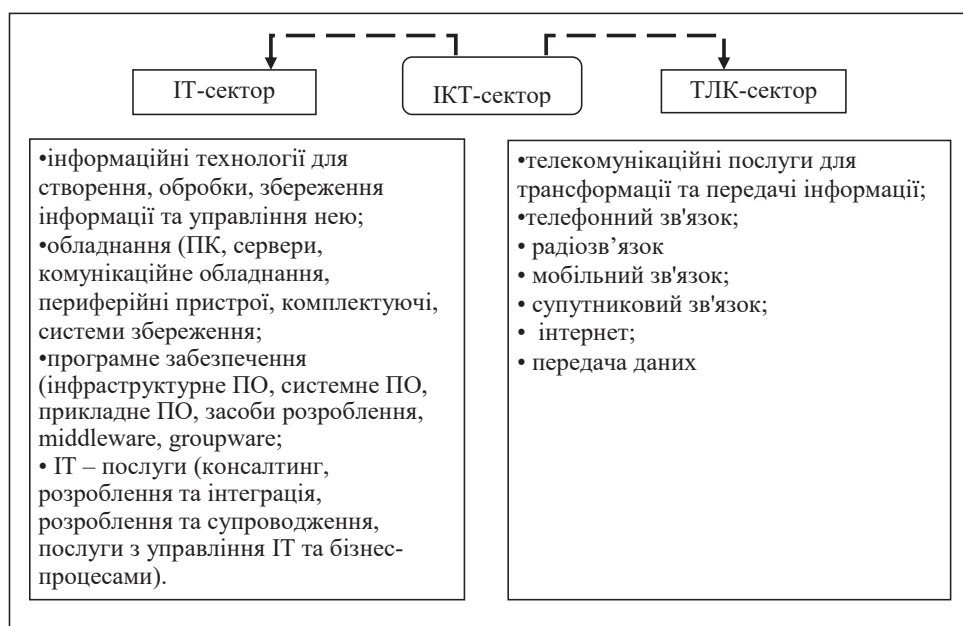


Рис. 1. Структура ІКТ-сектору економіки

Індекс економіки знань (KEI) відображає агреговану величину загального рівня розвитку країни або регіону в системі економічних знань. Основні його складники: економічний та інвестиційний режим; інноваційна система; інформаційна інфраструктура; освіченість населення.

Уважаємо за доцільне об'єднати вищезгадані індекси в один інтегральний індекс, який буде включати в себе таке:

1) наявність умов для розвитку ІКТ – наявність нормативно-правового забезпечення у сфері інформатизації, необхідної інформаційної і технологічної інфраструктури, фінансових і трудових ресурсів;

2) готовність влади, бізнесу та громадян до використання ІКТ – наявність державних програм із розвитку ІКТ, бюджетного фінансування, доступність інформаційних технологій для різних категорій населення і бізнесу;

3) рівень використання ІКТ суспільством, бізнесом і владою – кількість персональних комп'ютерів, мобільних пристроїв, користувачів мережі Інтернет, державних Інтернет-ресурсів.

Це дасть можливість у подальшому розробити методичний інструментарій щодо оцінки стану і перспектив розвитку інформатизації в Україні.

Сьогодні в Україні існує ціла низка проблем, що перешкоджають розвитку та трансформації української економіки у цифрову:

1) низька участь державних установ у розробленні та реалізації Концепції розвитку цифрової економіки (Цифрова адженда України);

2) невідповідність чинного законодавства глобальним викликам та можливостям (прогресивні законопроекти далі не стали законами);

3) невідповідність програм розвитку, національних, галузевих та регіональних стратегій цифровим можливостям;

4) відсутність окремих цифрових інфраструктур (інфраструктура Інтернету речей, довіри та електронної ідентифікації);

5) недосконалий ринок інвестиційного капіталу;

6) дефіцит висококваліфікованих фахівців для ефективного розвитку інформатизації, цифровізації та цифрової економіки;

7) низький рівень автоматизації, інформатизації та цифровізації державних послуг через низьку мотивацію урядових постанов [10].

Виходячи з вищевикладеного, слід констатувати, що трансформації та динамічні зміни у світовій економіці вимагають від українських підприємств запровадження та вироблення інноваційних стратегій щодо інтеграції у глобальний ринок. Таким чином, виникає необхідність у розробленні напрямів розвитку інформатизації та цифровізації в умовах функціонування цифрової економіки. Уважаємо за доцільне розглядати дані напрями в трьох аспектах:

I. Розвиток цифрових індустрій та бізнесу:

1) доступність діджитал-технологій по всій країні;

2) залучення платформи для трансформації усієї економіки;

3) стимулювання економіки шляхом залучення інвестиційного капіталу;

4) розповсюдження бізнес-моделей, що відносяться до ідеології економіки «спільного споживання»;

5) формування відповідних інформаційних ресурсів підприємства.

II. Удосконалення інституційного забезпечення процесів інформатизації та цифровізації:

1) нормативно-правове забезпечення процесів інформатизації та цифровізації;

2) вироблення політики держави стосовно глобальних цифрових платформ;

3) державне стимулювання виробництва інформаційних товарів і послуг із метою виходу ІТ-компаній з аутсорсингових компаній;

4) цифровізація державних послуг у сфері електронного уряду та урядування («держава у смартфоні»);

5) посилення експорту інформаційних послуг та цифрової продукції;

6) встановлення пільгового оподаткування підприємств, які займаються впровадженням цифрових технологій та застосувань до них «податкових канікул»;

7) створення оптимального програмного забезпечення щодо обліку цифрової продукції;

8) посилення кібербезпеки, інформаційної безпеки, захисту прав Інтернет-користувачів.

III. Підвищення цифрової інклюзії:

1) рівний доступ усіх верств населення до цифрових технологій та можливостей;

2) підвищення рівня покриття територій країни цифровими інфраструктурами;

3) створення сучасних умов і можливостей для реалізації людського капіталу;

4) вивчення зарубіжного досвіду цифрової інклюзії;

5) популяризація цифрової грамотності серед населення;

6) залучення висококваліфікованих кадрів;

7) запровадження у системі освіти новітніх методик навчання: фокусу на STEM-освіту, soft skills та підприємницьких навичок (закріплення знань та вмій).

**Висновки з проведеного дослідження.** Новітні політичні, соціальні, економічні і глобалізаційні процеси, що відбуваються у світовій економіці та в українському середовищі, зокрема, вимагають вироблення та запровадження інноваційних стратегій на ринки цифровізації та інформатизації суспільства, а також створення сприятливих умов переходу держави до інформаційного простору. Отже, формування і рівень розвитку інформатизації та цифровізації, інформаційних ресурсів, інформаційного простору в цілому є основною і однією з визначальних характеристик розвитку будь-якої господарської системи на макро-, мезо- і мікрорівнях. Специфічною рисою інформатизації та цифровізації є те, що стан і рівень їх розвитку виступають одночасно і результатом, і умовою розвитку цифрової економіки країни, пов'язаних як із можливостями існуючих інформаційних технологій, так і з інформаційними потребами споживачів.

Досягнення позитивного ефекту від інформатизації та цифровізації вимагає втручання держави у процес розроблення сучасних напрямів розвитку і функціонування цифрової економіки. Уважаємо за доцільне розглядати дані напрями в трьох аспектах: удосконалення інституційного забезпечення процесів інформатизації та цифровізації (нормативно-правове забезпечення даних процесів та вироблення політики держави стосовно глобальних цифрових платформ); запровадження шляхів щодо стрімкого розвитку цифрових індустрій та бізнесу (доступність діджитал-технологій по всій

країні та стимулювання економіки шляхом залучення інвестиційного капіталу); підвищення цифрової інклюзії (рівний доступ усіх верств населення до цифрових технологій та можливостей і популяризація цифрової грамотності серед населення).

Перспективою подальших наукових досліджень щодо вдосконалення напрямів розвитку цифровізації та інформатизації має стати розроблення інструментарію щодо оцінки їх стану та перспектив розвитку в Україні.

#### Список використаних джерел:

1. Соколова Г.Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 92–96.
2. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.
3. Чмерук Г.Г. Цифрова економіка як окремий сектор національної економіки держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. № 27. С. 92–97.
4. Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Левицька Я.В. Сучасний стан цифровізації в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7300> (дата звернення: 16.01.2020).
5. Карчева Т.Г., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 13–23.
6. Захарченко Л.А., Хазрат М.С., Григор'єв М.С. Стратегічні напрями формування інформаційного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 93–99.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : КНЕУ, 2006. 316 с.
8. Кириленко А.В., Тишук Т.О. Від традиційної до цифрової: як «ботани» і «нерди» побудували найдинамічнішу галузь української економіки. URL : <https://voxukraine.org/longreads/plugged-in-economy/index.html> (дата звернення: 08.01.2020).
9. Піжук О.І. Сучасні методологічні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 39–47.
10. Україна – 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL : <https://strategy.uifuture.org> (дата звернення: 10.01.2020).

#### References:

1. Sokolova H. B. (2018) Some aspects of digital economy development in Ukraine. *Economic Bulletin of Donbass*. № 1 (51), P. 92-96.
2. Rudenko M. V. (2018) Digitizing the Economy: New Opportunities and Perspectives. *Economy and the state*. № 11. P. 61-65.
3. Chmeruk H. H. (2019) Digital economy as a separate sector of the national economy of the state. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. No. 27, P. 92-97.
4. Podolchak N. Yu., Bilyk O. I., LevytskaYa. V. (2019) The current state of digitalization in Ukraine. *An efficient economy*. No. 10, 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=7300> (accessed 16 January 2020).
5. Karcheva T. H., Ohorodnia D. V., Openko V. A. (2017) The digital economy and its impact on the development of national and international economies. *Financial Space* No. 3 (27). P. 13-23.
6. Zakharchenko L. A., Khazrat M. S., Hryhoriev M. S. (2018) Strategic directions of formation of information potential of the enterprise in the conditions of digital economy. *Modern Economics*. № 12. P. 93-99.
7. Fedonin O. S. (2006) Enterprise potential: formation and evaluation. Kyiv: KNEU, 316 p. (in Ukrainian)
8. Kirilenko A. V., Tischuk T. O. (2018) From traditional to digital: both nerds and nerds have built the most dynamic industry in the Ukrainian economy. URL: <https://voxukraine.org/longreads/plugged-in-economy/index.html> (accessed: 08 January 2019).
9. Pizhuk O. I. (2019) Modern methodological approaches to assessing the level of digital transformation of the economy. *Business Inform*, № 7. P. 39-47.
10. Ukrainian Institute of the Future (2020). *Ukraine – 2030E – a country with advanced digital economy*. 2020 URL: <https://strategy.uifuture.org> (accessed: 10 January 2019).

E-mail: [tina.panasjuk@gmail.com](mailto:tina.panasjuk@gmail.com)

УДК 316.485.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.30>

Ровенська В.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри «Економіка підприємства»,  
ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія»

Єланська Н.М.

аспірантка,  
ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія»

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті з'ясовано неоднозначність впливу конфлікту на трудову поведінку працівників та систему соціально-трудова відносин на вітчизняних підприємствах. Визначено, що успішність трудової поведінки, крім індивідуальних зусиль суб'єкта, залежить також від настрою, думок, оцінок інших людей, що формують систему зустрічних дій і впливають у певний спосіб на продуцента поведінки через системи професійної стратифікації, адміністративно-правових інститутів тощо. З огляду на складну структуру (предметно-цільова спрямованість, просторово-часова перспектива, функціональна програма, виробничо-технологічний та соціокультурний контексти), багатовекторність вибору лінії трудової поведінки (зважаючи на розмаїття комбінацій внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів) та розмаїття форм її прояву (цільові, інноваційні, адаптаційно-приспосовницькі, церемоніально-субординаційні тощо), невід'ємним елементом цієї системи є конфлікт. Охарактеризовано роль керівника в урегулюванні конфліктної ситуації на підприємстві і розроблено механізм управління конфліктами у контексті компетентнісного підходу до розвитку персоналу підприємства. Доведено необхідність формування у сучасних працівників конфліктологічної компетентності та конфліктологічної культури. Управління конфліктами є одним із напрямів діяльності кожного керівника. Від його конфліктологічної компетентності залежать успіх у вирішенні складних завдань і його управлінської діяльності у цілому, а також створення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

**Ключові слова:** конфлікт, конфліктна ситуація, конфліктологічна грамотність, конфліктологічна компетентність, конфліктологічна культура, трудова поведінка, управління конфліктами.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ровенская В.В., Еланская Н.Н.

В статье выяснена неоднозначность влияния конфликта на трудовое поведение работников и систему социально-трудовых отношений на отечественных предприятиях. Определено, что успешность трудового поведения, кроме индивидуальных усилий субъекта, зависит также от расположения духа, мыслей, оценок других людей, которые формируют систему встречных действий и влияют определенным способом на продуцента поведения через системы профессиональной стратификации, административно-правовых институтов и т. д. Учитывая сложную структуру (предметно-целевая направленность, пространственно-временная перспектива, функциональная программа, производственно-технологический та социокультурный контексты), многовекторность выбора линии трудового поведения (учитывая разнообразие комбинаций внутренних мотивов и внешних стимулов) и разнообразие форм ее проявления (целевые, инновационные, адаптационно-приспособленческие, церемониально-субординационные и т. д.), неотъемлемым элементом этой системы является конфликт. Осуществлена классификация типов конфликтов. Охарактеризована роль руководителя в урегулировании конфликтной ситуации на предприятии. Разработан механизм управления конфликтами в контексте компетентного подхода к развитию персонала предприятия. Доказана необходимость формирования у современных работников конфликтологической компетентности и конфликтологической культуры. Управление конфликтами является одним из направлений деятельности каждого руководителя. От его конфликтологической компетентности зависят успех в решении сложных задач и его управленческой деятельности в целом, а также создание социально-психологического климата в трудовом коллективе.

**Ключевые слова:** конфликт, конфликтная ситуация, конфликтологическая грамотность, конфликтологическая компетентность, конфликтологическая культура, трудовое поведение, управление конфликтами.

## FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN DOMESTIC ENTERPRISES

Rovenska Viktoriia, Yelanskaya N.M.

*The article clarifies the ambiguity of the impact of the conflict on the labor behavior of workers and the system of social and labor relations of domestic enterprises. It is determined that the success of work behavior, in addition to the individual efforts of the subject, also depends on the moods, opinions, evaluations of other people, who form a system of counter-actions and influence in a certain way the producer of behavior through the systems of professional stratification, administrative and legal institutions, etc. Considering the complex structure (object-oriented orientation, space-time perspective, functional program, production-technological and socio-cultural context), multi-vector choice of the line of work behavior (taking into account the diversity of combinations of internal motives and external stimuli) and the variety of forms of its manifestation, innovation, adaptation, adaptation, ceremonial subordination, etc.), conflict is an integral part of this system. The management system of a modern enterprise can also exist in two positions: on the one hand, creating conflicts, and on the other, acting as a way to resolve them. Therefore, conflicts, on the one hand, can be an obstacle to the development of a management system, and, on the other, to facilitate such development, and it will depend, first of all, on the ability to manage organizational conflicts. Thus, it can be argued that there are no conflict-free organizations. The emergence of conflict in today's team should not be seen as a symptom of discomfort alone, since the conflict arises due to the objective differences in the needs and goals of the people who interact in the process of working together. The classification of conflict types is carried out. The role of the leader in resolving the conflict situation at the enterprise is described. A conflict management mechanism has been developed in the context of a competent approach to the development of enterprise personnel. The necessity of the formation of a conflictological competence and a conflictological culture among modern workers is proved. Conflict management is one of the direct operations of the cutaneous cornea. There is a certain conflict of competence to lay down success at the most varied collisions and a second management activity as a whole, as well as the establishment of a social and psychological climate in the labor collective. Diagnosis and management of conflicts on the occasion of meeting the foundations of the foundation of an effective function of the enterprise, the ability to create a comfortable atmosphere in the collective, if you feel comfortable to maximize the result.*

**Keywords:** conflict, conflict situation, conflict resolution literacy, conflict resolution competency, conflict resolution culture, work behavior, conflict management.

**Постановка проблеми.** Практика підприємництва підтверджує, що в умовах розвитку організаційних структур особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Конфлікти є однією з причин утрати виробничих ресурсів і часу, завдають значної шкоди продуктивній взаємодії у групах. Управління конфліктом являє собою систему вчасного виявлення конфліктної ситуації, виявлення причин та методів вирішення конфліктних ситуацій та недопущення їх у майбутньому. Конфлікти в суспільстві й у житті кожної людини займають особливе місце. Управління конфліктами – це цілеспрямований вплив щодо усунення та мінімізації причин, що призвели до конфлікту, чи на корекцію поведінки учасників конфлікту. Тобто управління конфліктами розуміють як будь-яке втручання в конфлікт на різних його стадіях [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності, генезису та пошуку шляхів урегулювання конфліктів присвячено праці багатьох зарубіжних учених. Відомими є такі теорії конфліктів, як теорія структурного балансу Ф. Хайдера, структурно-функціональний підхід Т. Парсонса, теорія соціального конфлікту Л. Козера, конфліктологія У.Ф. Лінкольна, теорія стратегії поведінки у конфліктній ситуації К. Томаса тощо.

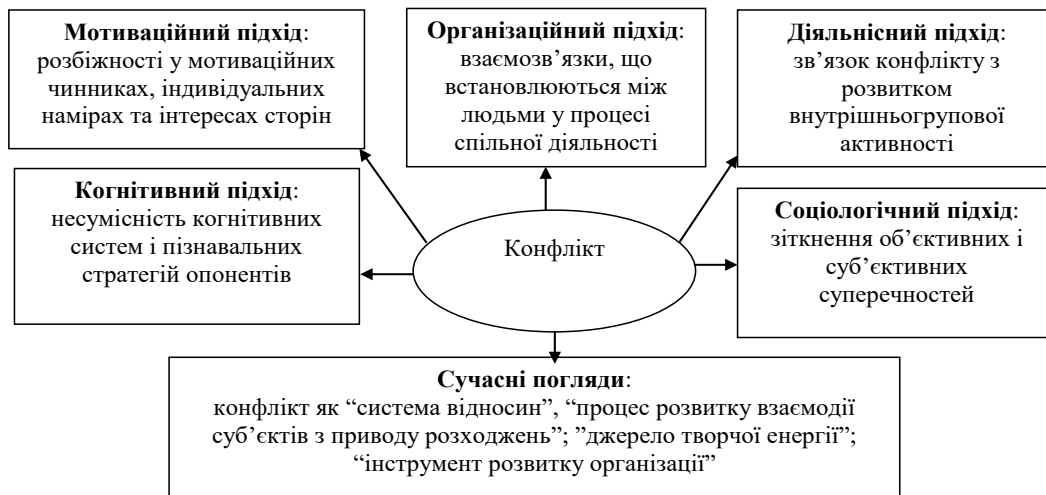
До питань конфліктології усе частіше звертаються у своїх дослідженнях вітчизняні вчені. Зокрема, огляд основних причин виникнення організаційних та міжособистісних конфліктів, у тому числі у сфері ділового спілкування, виконали О.А. Біловодська і Т.В. Кириченко [2], Н.П. Краснова [3], А.Г. Куковський, В.А. Познаховський та В.П. Кизима [4], Т.Л. Мостенська [5], Н.К. Назаров [6]. Основні підходи до управління конфліктами та породженими ними стресами у трудовому колективі обґрунтовує Н.М. Новікова

[7]. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві досліджують також Ю.В. Максимець та В.М. Дадак [8].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах.

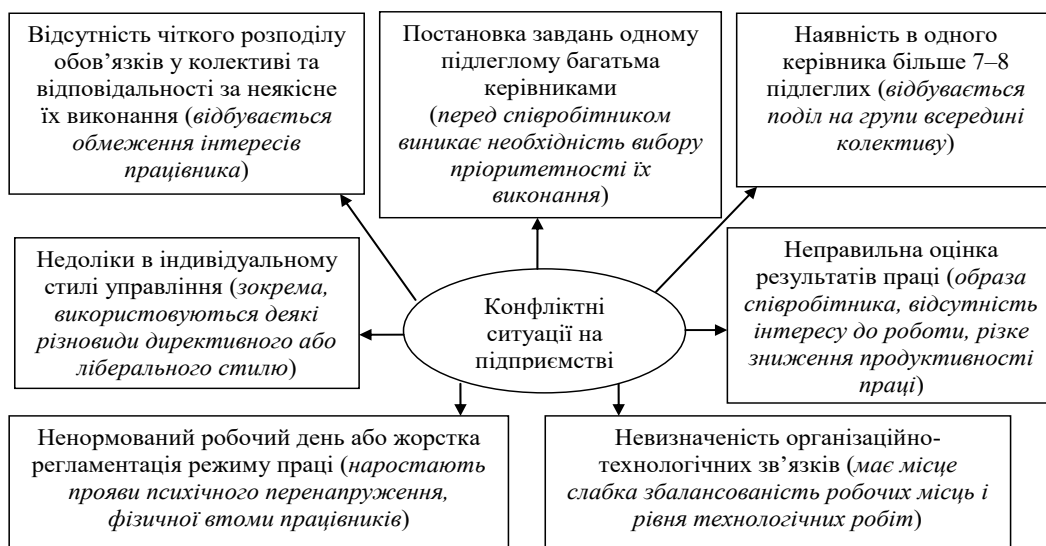
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз діяльності сучасних підприємств показує, що, будучи засобом розв'язання тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі, конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми у процесі їхньої трудової поведінки. Трудова поведінка – це свідомо регульований комплекс учинків, дій людини, пов'язаних із поєднанням професійних можливостей та інтересів із діяльністю виробничої організації, виробничого процесу. Важливо зауважити, що сутність трудової поведінки полягає не тільки у створенні суспільно необхідного продукту, а й у відтворенні фізичних і духовних сил працівника, розширенні його знань, розвитку навичок, умінь, здібностей до саморегуляції і творчості. З огляду на складну структуру, багатовекторність вибору лінії трудової поведінки та розмаїття форм її прояву (цільові, інноваційні, адаптаційно-приспосовницькі, церемоніально-субординаційні тощо), невід'ємним елементом цієї системи є конфлікт.

Конфлікт в організації – це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час розв'язання проблем виробничого й особистісного характеру; це зіткнення протилежно спрямованих дій учасників, викликане розбіжністю інтересів, норм поведінки і ціннісних орієнтацій; зрештою, конфлікти виникають унаслідок незбігу формальних організаційних засад і реальної поведінки членів колективу [9]. Існують різні підходи до розуміння сутності конфлікту (рис. 1).



**Рис. 1. Розмаїття підходів до пояснення природи конфлікту на підприємстві**

Джерело: складено авторами на основі [6, с. 199; 7, с. 82; 10, с. 238; 11, с. 272]



**Рис. 2. Основні причини виникнення конфліктів між працівниками на вітчизняних підприємствах**

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 178]

Більшість соціальних психологів та організаційних консультантів схиляється до думку, що конфлікт – це «система відносин», «процес розвитку взаємодії»; причому розвиток взаємодії відбувається саме через розходження в інтересах, цінностях, видах діяльності. Іншими словами, конфлікт – це процес розвитку взаємодії суб'єктів із приводу розходжень. За такого підходу, як стверджує Н. Новікова, конфлікт стає природною умовою існування людей і перетворюється на інструмент розвитку організації [7, с. 82]. В окремих публікаціях [10, с. 238; 11, с. 272] конфлікт розглядається як джерело творчої енергії, яку слід спрямовувати у бажане русло.

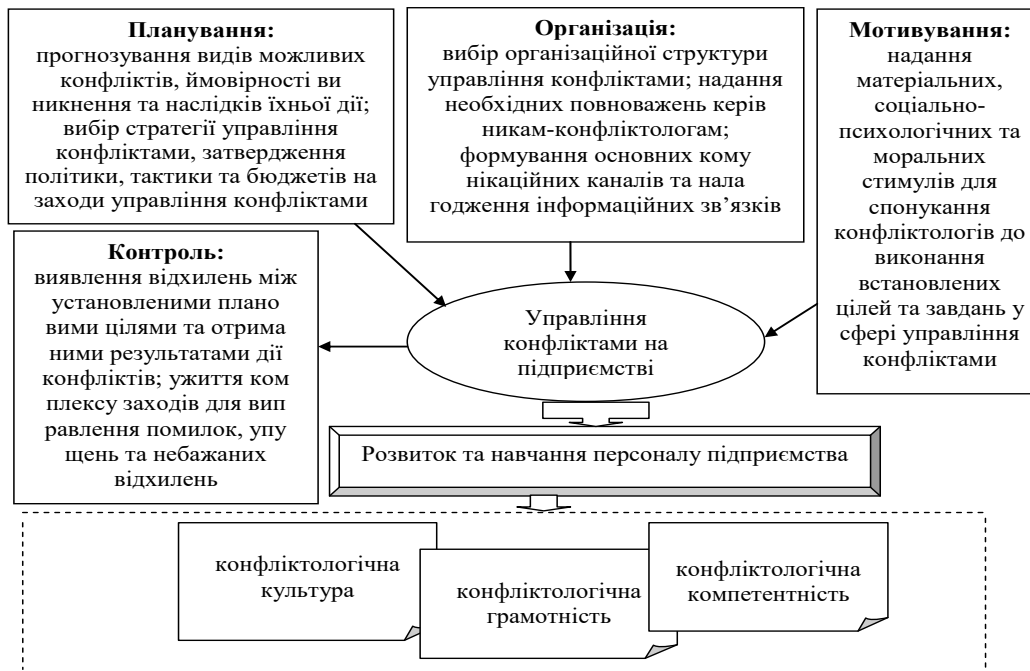
До причин виникнення конфліктів в організації можна віднести: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності у планах сторін, несхожість цілей, відмінності в уявленнях про певну конкретну

ситуацію, відмінності у манері поведінки, неефективність комунікацій, відмінності у життєвому досвіді, різку зміну подій, демонстрування негативних особистих якостей та ін. [2]. На рис. 2 представлено основні джерела виникнення конфлікту на вітчизняних підприємствах.

Стратегія управління конфліктами, розроблена К. Муром, є однією з найвідоміших у теорії менеджменту. Вона складається із шести стратегій:

1. Стратегії стримування – орієнтованої на те, що сторони самі можуть оволодіти конфліктом.
2. Стратегії супроводу процесів – орієнтованої на роботу з уже усталеним сприйняттям, відносинами, способами взаємодії між сторонами, що конфліктують.
3. Соціо-терапевтичного супроводу – орієнтованого на роботу на індивідуальному рівні.





**Рис. 3. Механізм управління конфліктами у контексті компетентнісного підходу до розвитку персоналу підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 181]*

4. Стратегії посередництва – застосовується у разі, коли сторони вже не можуть спільно працювати над вирішенням конфлікту.

5. Третейського суду – «арбітр» пропонує сторонам уже готове рішення.

6. Силового втручання – тут воля учасників уже ніяк не враховується, проте застосування владних повноважень, як правило, обмежується сферою розбіжностей [2, с. 180].

Р. Акофф і Ф. Емері виділяють такі стратегії управління конфліктами, як:

Усунення конфлікту – передбачає зміни в навколишньому середовищі, за яких учасники перестають конфліктувати. Способи такого впливу можуть бути такими, як: дії, спрямовані на те, щоб учасники не чинили впливу один на одного; поповнення нестачі ресурсів, через які виник конфлікт.

Велике значення має спосіб виникнення конфліктів: імпульсивний (випадковий) або раціональний (спланований).

Управлінські імпульсивні конфлікти – ті, які виникають раптово без жодної внутрішньої боротьби та вагання суб'єкта конфліктного процесу, за відсутності підготовки, аналізу та прийняття рішень про доцільність початку явного конфлікту. Коли виникає імпульсивний конфлікт, домінують емоційність та суб'єктивність в оцінках. Емоційний бік конфлікту полягає в ірраціональних особливостях людської психіки, коли у сприйнятті іншого беруть участь симпатії та антипатії, відчуття, стани й емоції.

Раціональні управлінські конфлікти містять у собі обґрунтовуючий елемент виникнення конфлікту і передбачають проведення попереднього аналізу різних позицій, інтересів, механізмів та рівня захисту інтересів сторін конфлікту та прийняття на цій основі рішення про

зміну форми конфлікту з прихованого на явний. Раціональні конфлікти найчастіше є спланованими, організованими, а іноді навіть відповідно мотивованими. Раціональні конфлікти частіше виникатимуть на середніх та вищих рівнях управління, а участь у них беруть управлінці з певним досвідом управління та участі в конфліктах. Раціональний бік конфлікту виявляється також у тому разі, коли ті, хто конфліктує, можуть чітко сформулювати предмет, об'єкт конфлікту та надати своє логічне бачення, навести докази й обґрунтування [12].

Система менеджменту сучасного підприємства також може існувати у двох іпостасях: з одного боку, породжуючи конфлікти, а з іншого – виступаючи способом їх розв'язання. Тому конфлікти, з одного боку, можуть бути перешкодою для розвитку системи менеджменту, а з іншого – сприяти такому розвитку, і це залежатиме передусім від уміння управляти організаційними конфліктами.

Виникнення конфліктів у трудових колективах визначається: виробничим процесом і виробничою ситуацією; особистісною своєрідністю членів колективу; ставленням окремих особистостей до виробничої діяльності; психологічними особливостями внутрішньокolleктивних взаємовідносин. Важливо, щоб конфлікт не був руйнівним, а для цього потрібно, як зазначає Н.К. Назаров, підтримувати його на оптимальному рівні, на якому конфлікт позитивно впливає на ефективність діяльності організації [6, с. 198–199]. Загалом процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і реалізуються з домінуванням функціонального підходу до управління організацією шляхом планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів із метою збільшення кількості раціональних наслідків та зниження рівня негативних наслідків конфліктів (рис. 3).

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання: оцінюються ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку; також керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Необхідний об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії учасників. Також важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин [10, с. 240]. Аналіз отриманого досвіду дає змогу керівнику осмислити свої дії в кон-

флікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління конфліктами є одним із напрямів діяльності кожного керівника. Від його конфліктологічної компетентності залежать успіх у вирішенні складних завдань і його управлінської діяльності у цілому, а також створення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Діагностика та управління конфліктами на вітчизняних підприємствах повинні стати фундаментом ефективного функціонування підприємства завдяки створенню сприятливої атмосфери в колективі, де кожен буде комфортно відчувати себе та працювати на максимальний результат. Поряд із цим потрібно формувати механізм завчасного попередження конфліктних ситуацій та методів усунення конфліктів, які вже виникли.

#### Список використаних джерел:

1. Решетникова К.Е. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами. *Социс*. 2008. № 10. С. 54.
2. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf).
3. Краснова Н.П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 18–26.
4. Куковський А.Г., Познаховський В.А., Кизима В.П. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 1(65). С. 222–231. URL : <http://ep3.nuwm.edu.ua/1530/1/Ve6524.pdf>.
5. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 21. С. 188–189. URL : [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21\\_25.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf).
6. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 198–201. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54).
7. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79–83. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14).
8. Максимець Ю.В., Дадак В.М. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 372–376. URL : [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23\\_10/372\\_Mak.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_10/372_Mak.pdf).
9. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 250 с.
10. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 48. С. 236–242. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgzdia\\_2012\\_48\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgzdia_2012_48_27).
11. Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 271–275.
12. Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту : навчально-методичний посібник. Київ : ДЕТУТ. 2008. 422 с.

#### References:

1. Reshetnikova K.E. (2008) Methodological bases of qualification of technologies of management of organizational conflicts. № 10. P. 54.
2. Belovodskaya O.A. (2017) Conflict management in the system of management of the human potential of enterprises [Electronic resource] / O.A. Belovodskaya, T.V. Kirichenko // Economy and society: electronic scientific professional edition. № 10. P. 177–182. Access mode [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf).
3. Krasnov N.P. (2013) The causes of conflict in business communication. Social pedagogy: theory and practice. № 1. P. 18–26.
4. Kukovsky A.G. (2014) The causes of development and resolution of interpersonal conflicts [Electronic resource] / A.G. Kukovsky, V.A. Poznahovsky, V.P. Kizima // Bulletin of the National University of Water and Nature Management. Series: Economics. Vip. 1 (65). P. 222–231. Access mode: <http://ep3.nuwm.edu.ua/1530/1/Ve6524.pdf>.
5. Mostenska T.L. (2010) The main causes of conflicts in organizations and ways to overcome them [Electronic resource] Theoretical and applied issues of economics. № 21. P. 188–189. Access mode: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21\\_25.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf).
6. Nazarov N.K. (2014) Conflicts in the enterprise: definitions, causes, types [Electronic resource] Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series: Economic Sciences. Vip. 5 (2). P. 198–201. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54)

7. Novikova N. (2013) Conflict management in the organization: approaches to solution and prevention [Electronic resource] Galician Economic Bulletin. № 2. P. 79-83. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14).
8. Maksymets Yu.V. (2013) Ways of Overcoming Conflict Situations at the Enterprise [Electronic resource] / Yu. V. Maksimets, VM Dadak // Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine. Vip. 23.10. P. 372–376. Access mode: [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23\\_10/372\\_Mak.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_10/372_Mak.pdf).
9. Hassan B.I. (2003) Constructive psychology of conflict. St. Petersburg.: Peter 250 p.
10. Sergienko T.I. (2012) Conflicts in the team and the role of the leader in their solution [Electronic resource] Humanities Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy. Vip. 48. P. 236–242. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqvyzdia\\_2012\\_48\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqvyzdia_2012_48_27).
11. Sochinska-Sibirtseva I.M. (2012) Creative technologies of conflict management at domestic enterprises. Business Inform. № 10. P. 271-275.
12. Psychology of conflict (2008): A training manual for the preparation of masters of all forms of education / V.F. Orlov, O.M. Otich, O.O. Fursa. K.: CHILDREN. 422 p.

*E-mail: [rvv.ddma@gmail.com](mailto:rvv.ddma@gmail.com)*

## ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ

УДК 69.003:699.87:502.1:338.28

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.31>

Шпакова Г.В.

кандидат технічних наук,

доцент кафедри будівельних технологій,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2124-0815>

## ПРЕИДЕНТИФИКАЦИЯ ФОРМУВАННЯ ВАРТОСТІ СТАЛОГО БУДІВЕЛЬНОГО АКТИВУ ШЛЯХОМ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ОСНОВІ РЕЦИКЛІНГУ

У статті розглянуто шляхи та принципи переходу будівельної галузі до моделі циркулярної економіки. Проаналізовано види сталих бізнес-моделей для імплементації до сучасних корпоративних будівельних організацій. Розглянуто стан сучасної будівельної галузі й узаяно об'єктивні причини повільних темпів запровадження рециклінгових технологій у виробництві. Розглянуто метод оцінки вартості життєвого циклу будівельного об'єкта, механізм прогнозування й оцінки вартості сталого будівельного активу для прийняття управлінських рішень девелоперами під час визначення характеристик і параметрів трансформації проєктів сталого або циркулярного будівництва на основі рециклінгу. У прийнятій моделі оцінки вартості життєвого циклу будівельного об'єкта запропоновано приймати як точки моніторингу моменти трансформації функціонального призначення будівельних об'єктів залежно від стану попиту та інтересів стейкхолдерів сталого девелоперського проєкту.

**Ключові слова:** циркулярна економіка, сталий розвиток, оцінка будівельних активів, циркулярне будівництво, будівельні відходи, рециклінг.

## ПРЕИДЕНТИФИКАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ УСТОЙЧИВОГО СТРОИТЕЛЬНОГО АКТИВА ПУТЕМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ РЕЦИКЛИНГА

Шпакова А.В.

В статье рассмотрены пути и принципы перехода строительной отрасли к модели циркулярной экономики. Проанализированы виды устойчивых бизнес-моделей для имплементации в современных корпоративных строительных организациях. Рассмотрено состояние современной строительной отрасли и указаны объективные причины медленных темпов внедрения рециклинговых технологий в производстве. Предложены метод оценки стоимости жизненного цикла строительного объекта, механизм прогнозирования и оценки стоимости устойчивого строительного актива, используемый для принятия управленческих решений девелоперами при определении характеристик и параметров трансформации проєктов устойчивого или циркулярного строительства на основе рециклинга. В принятой модели оценки стоимости жизненного цикла строительного объекта предложено принимать как точки мониторинга моменты трансформации функционального назначения строительных объектов в зависимости от состояния спроса и интересов стейкхолдеров устойчивого девелоперского проєкта.

**Ключевые слова:** циркулярная экономика, устойчивое развитие, оценка строительных активов, циркулярное строительство, строительные отходы, рециклінг.

## PRE-IDENTIFICATION OF THE SUSTAINABLE BUILDING ASSET VALUE FORMATION THROUGH FUNCTIONAL TRANSFORMATION BASED ON RECYCLING

Shpakova Hanna

The article discusses the ways and principles of the transition of the construction industry to a circular economy model. The main barriers to the introduction of the circular economy in the construction industry are analyzed. As a result of the compare analysis of various models using the principles of CE with the needs of the construction industry, a list of business models that can be used for implementation in modern building corporate structures was formed. Types of sustainable business models are considered in which resources are considered as a bank of materials, which forms the value of a building asset. The state of the modern construction industry is considered and objective reasons for the slow pace of implementation of recycling technologies in production are indicated. The applicability of existing business models for the transformation of the construction industry, taking into account the requirements of sustainable development, is considered. The factor of improving the implementation environment of the CE transfer project in the construction industry determined. It is the creation of a methodology for assessing the constant cost of construction assets for the needs of stakeholders in the construction industry. Ways are proposed to modify the method of assessing the life cycle cost of a building project and economic

*mechanisms for forecasting and evaluating the cost of a sustainable building asset for management decision-making by developers when determining the characteristics and transformation parameters of sustainable or circular construction projects based on recycling. The key points of monitoring and recalculating the cost of the project life cycle are proposed to choose transformation points for the functional purpose of the construction object, depending on the needs of the real estate market. It is proposed to determine the values of the variables that form the life cycle value through the Markov chain method, to take into account the uncertainty in the cost of a sustainable building asset. As a result of the analysis of various models on modern CE principles with the needs of the construction industry, a list of business models was created that can be used for implementation in modern corporate building structures.*

**Keywords:** circular economy, sustainable development, valuation of construction assets, circular construction, construction waste, recycling.

**Постановка проблеми.** Однією зі стратегій ЄС, спрямованих на поліпшення сталості економіки держав-членів, є парадигма циркулярної економіки (ЦЕ). У рамках цієї стратегії було прийнято план дій з упровадження циркулярної економіки [1]. Фонд Елен Макартур визначає ЦЕ як «промислово систему, яка є оновлюваною та оновлюючою і за намірами, і за задумом. Вона змінює концепцію «кінця життя» відновленням, спрямуванням до використання поновлюваних джерел енергії, виключає використання токсичних хімічних речовин, пропагує повторне використання і спрямована на виключення відходів шляхом використання найкращих практик дизайну матеріалів, продуктів, систем і, нарешті, реалізує все це в бізнес-моделях» [2]. Основною ідеєю циркулярної економіки є включення всіх ресурсів, які використовуються у світовій економіці, до постійно оновлюваного глобального виробничого циклу з приділенням особливої уваги до розвитку ощадливих та безвідходних технологій використання ресурсів. Для такої потужної ресурсоемної галузі людської діяльності, як будівництво, на перший план, окрім стратегічних питань формування нових «екологосумісних» технологій, які становлять основу переходу до циркулярної економіки, постають питання повернення до промислового обігу величезних обсягів ресурсів, які зараз «заморожені» в існуючих будівлях та спорудах. Стає зрозумілим, що концепція рециклінгу будівельних матеріалів повинна стати основою формування нового ринку рециклінгових матеріалів як одного з ключових чинників формування вартості нових будівельних активів. Також актуальною проблемою переходу будівельної галузі до функціонування на принципах ЦЕ є недостатнє обґрунтування економічних переваг переходу до сталого або циркулярного будівництва, немає достатньої кількості інструментарію для прогнозування економічних результатів застосування сталих принципів у будівництві. Наступним кроком удосконалення середовища втілення проекту трансферу ЦЕ до будівельної галузі є створення методики оцінки сталої вартості будівельних активів для потреб стейкхолдерів будівельної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Будівельний сектор є одним із найбільших споживачів ресурсів і природного капіталу. Його складники споживають понад 40% ресурсів і генерують до 40% відходів [3]. У традиційній лінійній моделі життєвого циклу будівельного об'єкта в кінці терміну придатності його очікує знесення, а у кращому разі – переробка частини відходів для нового використання. Циркулярна економіка (ЦЕ) позиціонується як парадигма, яка спрямована на досягнення цілей сталого розвитку шляхом збереження природного капіталу і створення нової економічної цінності, забезпечення управління

природними ресурсами і зниження впливу негативних зовнішніх чинників. Поєднання інноваційних моделей будівництва та принципів ЦЕ надає значні переваги, які дають змогу забезпечувати циклічну циркуляцію будівельних активів зі збереженням їхньої найвищої вартості. Останнім часом «циркулярними будівлями» почали називати будівельні об'єкти з тривалим терміном життя як самого об'єкта, так і окремих його частин та конструкцій, часто модульної конструкції з упровадженням концепції подальшого розбирання без пошкоджень у кінці життєвого циклу з метою подолання поточних екологічних викликів та проблем.

Принципи, що увійшли до поняття ЦЕ, розвивалися в рамках різних наукових напрямів (регенеративний дизайн, ефективна економіка тощо). Поняття ЦЕ формувалося протягом останнього десятиріччя для поєднання різних практик, пов'язаних із промисловою екологією і сталим розвитком. Використання принципів ЦЕ в будівельній галузі передбачає множину підходів до будівництва та експлуатації будівель і споруд, пов'язаних із поняттям сталості, і сьогодні цю тему ще недостатньо досліджено.

Одна з головних особливостей ЦЕ – системи із замкненим циклом, які під час використання в будівництві можуть бути представлені як циркулюючі потоки будівельних матеріалів, що через різні стратегії вклучені до технічних (промислових) та біологічних циклів.

Ефективність використання ресурсів є другим аспектом ЦЕ, який означає «робити більше з меншими витратами», тоді як для будівництва ЦЕ означає зменшення використання сталих вхідних ефектів (енергія та матеріали) та проектування будівель і споруд із меншою кількістю вихідних ефектів (відходи та викиди) [4]. Також для зниження потреби в додаткових природних ресурсах будівництво повинно продукувати міцні будівлі з тривалим життєвим циклом із небезпечних для екології матеріалів [5]. У. Шталь і Ж. Редей-Мулвей у своїй роботі стверджують, що довговічні будівлі позитивно впливають на соціальний вимір будівництва, формуючи кращу якість життя [6].

М. Бронгарт пропонував використовувати будівельні запаси будівельними компаніями спільно в рамках концепції «спільного використання» для забезпечення більш ефективного використання природних запасів [7]. У роботі колективом авторів пропонувався для переведення будівництва до ЦЕ принцип «3R»: скорочення витрат ресурсів, повторне використання, рециклінг (з англ. *resources, reuse, recycling*) [6]. Цей принцип є досить удаलोю основою формування стратегії сталості для будівельної галузі для зниження впливу будівництва на навколишнє середовище та управління відходами будівельного виробництва. Однак принцип «3R» був розкритикований як недостатній для пере-

ходу будівельної галузі до ЦЕ і в подальшому отримав розвиток у бік збільшення кількості стратегій. Остаточний перелік стратегій включає: відмову від неекологічного, зміну точки зору на необхідні результати, скорочення витрат ресурсів, повторне використання, ремонт, відновлення до стану нового, повторне виробництво, зміну функціонального призначення, рециклінг, подовження експлуатації. Проектування будівель згідно з вимогами ЦЕ також включає й інші стратегії, такі як: модульність, адаптивність, гнучкість, проектування можливості розбирання та повторного збирання. Ці стратегії проектування дають змогу підвищити ефективність використання ресурсів за збереження цінності будівельних конструкцій, виробів та матеріалів [8].

**Постановка завдання.** Головною умовою успішного трансферу моделі ЦЕ до будівельної галузі є використання інноваційних бізнес-моделей, які б ураховували принципи ЦЕ і водночас створювали економічні стимули для всіх зацікавлених сторін у галузі будівельного девелопменту. Поряд з аналізом та адаптацією існуючих екологосумісних бізнес-моделей до потреб будівельної галузі для проходження успішного трансферу принципів ЦЕ необхідно використовувати методологічний інструментарій для забезпечення прогнозування економічних результатів застосування сталих принципів у галузі будівництва: сталому будівництві, циркулярному будівництві та сталих девелоперських проєктах. Також необхідно розглянути прикладні питання формування вартості сталих будівельних активів в умовах трансферу ЦЕ до будівельної галузі на принципах рециклінгу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на визнаний потенціал використання моделі ЦЕ в будівельній галузі, реалізація цього процесу зараз обмежується спробами використовувати безвідходні технології і розробляти нові технології переробки будівельних відходів [9]. Зазвичай девелопери не зацікавлені в застосуванні принципів ЦЕ до своїх проєктів через велику трудомісткість процесів збору та управління інформацією щодо використовуваних конструкцій і матеріалів із погляду відповідності концепції сталості та циркулярності, а також недостатньої кількості інструментів для аналізу дохідності й витрат сталого проєкту. Першим кроком до зміни цієї тенденції є аналіз циркулярних бізнес-моделей, який може бути використаний у будівельній галузі.

Для застосування в будівельній галузі найбільш придатними є моделі, які пропонують створення цінностей для всіх стейкхолдерів девелоперського проєкту, особливо для виробників і постачальників. Одним із найбільш перспективних варіантів є модель розгляду будівельного об'єкта під час проектування як банку матеріалів, яка створює ситуацію взаємної вигоди для різних учасників, залучених до різних етапів життєвого циклу будівельного об'єкта і забезпечує їх адаптацію до використання циркулярних стратегій. Також існують інші бізнес-моделі для циркулярного росту, які мають різний рівень циркулярності залежно від ступеня зменшення негативного впливу на зовнішнє середовище. За ступенем збільшення циркулярності, тобто відповідності принципам ЦЕ, бізнес-моделі поділяються так: 1) відновлююча утилізація відходів; 2) циркулярний ланцюг постачання; 3) продукт як послуга; 4) подовження життєвого циклу продукту; 5) створення платформ обміну. Відповідно, від першої до п'ятої бізнес-моделі зменшуються витрати на

впровадження цих бізнес-моделей у корпоративну практику. Однак відмовитися від застосування в будівництві більш дорогих моделей немає можливості з огляду на велику кількість невирішених проблем у галузі сталості та циркулярності вже існуючих будівель та споруд.

Розглянувши бізнес-моделі, які адаптивні до будівельної галузі, можна переходити до питань удосконалення інструментарію оцінки процесу переходу будівельної галузі до принципів ЦЕ. Для визначення вартості будівельних активів в умовах переходу та функціонування ЦЕ провідним завданням є формування системи оцінки сталості будівельних об'єктів як системи оцінки чинників сталого розвитку, що впливають на вартість активу та є основою прогнозування вартості рециклінгових ресурсів.

Традиційною методикою оцінки вартості будівельного об'єкта з урахуванням сталості є визначення вартості життєвого циклу (ВЖЦ) для будівель. Вартість життєвого циклу об'єкта включає всі витрати, які виникають протягом життєвого циклу за час його існування [10]. Відповідні витрати або грошові потоки, а також прибуток і зовнішні екстерналії повинні розглядатися від процесу зародження ідеї девелоперського проєкту до моменту утилізації об'єкта. Вартість життєвого циклу (ВЖЦ) використовується для порівняння різних альтернатив або для оцінки майбутніх витрат на різних масштабних рівнях (проєкт, будівля чи окремий елемент будівлі). Цей метод може відноситися до всього життєвого циклу, конкретної фази реалізації девелоперського проєкту. Оцінювання може бути виконано для будь-якого моменту, що відноситься до життєвого циклу об'єкта. ВЖЦ – це динамічна системна процедура, яка повинна здійснюватися неодноразово з метою отримання актуальних значень. Також необхідно використовувати сценарний підхід для подолання невизначеності протягом життєвого циклу будівельного об'єкта.

Пропонується як моніторингові точки аналізу вартості девелоперського сталого проєкту використовувати прогнозовані моменти трансформації функціонального призначення будівельного об'єкта залежно від стану ринку нерухомості та запитів стейкхолдерів девелоперського проєкту.

Залежно від наявної інформації про будівельний об'єкт методика ВЖЦ може бути більш чи менш деталізованою. Деталізовані методики ВЖЦ потребують запровадження проєктних методів управління життєвим циклом об'єкта з використанням WBS (ієрархічної структури робіт) та CBS (ієрархічної структури витрат) проєкту.

NPV (чиста зведена вартість) теж один із найуживаніших підходів у будівельних проєктах, який використовується для опису компонентів ієрархічної структури витрат. У нашому випадку NPV використовується як компонент оцінки вартості сталого будівельного активу на основі ВЖЦ, як у формулі (1):

$$NPV=C+R-S+A+M+E (+W+O), \quad (1)$$

де  $C$  – обсяг інвестицій,  $R$  – заміна вартість,  $S$  – вартість перепродажу в кінці експлуатаційного періоду (залишкова вартість),  $A$  – щорічні поточні витрати на експлуатацію, технічне обслуговування і ремонт,  $M$  – неперіодичні витрати на експлуатацію, технічне обслуговування і ремонт,  $E$  – вартість енергії, що споживається об'єктом,  $W$  – вартість водних ресурсів, що споживає об'єкт,  $O$  – інші витрати.

Кожен зі складників формули має певний ступінь невизначеності, що під час використання даного методу оцінки інвестиційного девелоперського проекту не дає можливості вважати дані моделі довірчими. У зв'язку із цим пропонується в подальших дослідженнях визначати значення цих величин методом ланцюгів Маркова для врахування невизначеності вартості сталого будівельного активу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Було досліджено шляхи трансферу моделі циркулярної економіки в будівельну галузь. У результаті аналізу різних моделей використання принципів ЦЕ до потреб будівельної

галузі сформовано перелік бізнес-моделей, які можуть бути використані для імплементації в сучасних будівельних корпоративних структурах. Розглянуто застосовність існуючих бізнес-моделей до трансформації з урахуванням вимог сталого розвитку в будівельній галузі. Також розглянуто методи оцінки вартості життєвого циклу будівельного об'єкта та запропоновано механізм для прогнозування та оцінки вартості сталого будівельного активу для прийняття управлінських рішень девелоперами під час визначення характеристик та параметрів реалізації проектів сталого або циркулярного будівництва.

#### Список використаних джерел:

1. EU Commission 2018. Implementation of the Circular Economy Action Plan. URL : <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/> (accessed: 13 February 2020).
2. The Ellen MacArthur Foundation 2013 Towards the Circular Economy. URL : <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf> (accessed: 13 February 2020).
3. Ness D.A., Xing K. Toward a Resource-Efficient Built Environment: A Literature Review and Conceptual Model. *Journal of Industrial Ecology*, 2017. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jiec.12586> (accessed: 13 February 2020).
4. *Factor five: Transforming the global economy through 80% improvements in resource productivity* / Von Weizsacker E. et al. United Kingdom : Routledge.
5. Esa M.R., Halog A., Rigamonti L. Strategies for minimizing construction and demolition wastes in Malaysia. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. № 120. P. 219–229. URL : [https://www.academia.edu/32260940/Strategies\\_for\\_minimizing\\_construction\\_and\\_demolition\\_wastes\\_in\\_Malaysia](https://www.academia.edu/32260940/Strategies_for_minimizing_construction_and_demolition_wastes_in_Malaysia) (accessed: 13 February 2020).
6. Stahel W.R., Reday-Mulvey G. Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy. New York : Vantage Press, 1981. P. 238.
7. Braungart M., McDonough W., Bollinger A. Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions e a strategy for eco-effective product and system design. *Journal of Cleaner Production*. 2016. P. 1–12. URL : [https://www.academia.edu/19041548/Cradle-to-cradle\\_design\\_creating\\_healthy\\_emissions\\_a\\_strategy\\_for\\_eco-effective\\_product\\_and\\_system\\_design](https://www.academia.edu/19041548/Cradle-to-cradle_design_creating_healthy_emissions_a_strategy_for_eco-effective_product_and_system_design) (accessed: 13 February 2020).
8. Cheshire D. Building revolutions: Applying the Circular Economy to the built environment. RIBA Publishing, 2016. P. 128.
9. Adams K., Osmani M. Thorpe A and Thornback J. Circular economy in construction: current awareness, challenges and enablers. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers Waste and Resource Management*. 2017. Vol. 170. № 1. P. 15–24.
10. Wübbenhorst K.L. Life cycle costing for construction projects. *Long Range Planning*. 1986. Vol. 19. P. 87–97.

#### References:

1. EU Commission 2018. Implementation of the Circular Economy Action Plan [Online]. Available: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/> [accessed 13 February 2020].
2. The Ellen MacArthur Foundation 2013 Towards the Circular Economy [Online]. Available: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf> [accessed 13 February 2020]
3. Ness D. A., Xing K. (2017) Toward a Resource-Efficient Built Environment: A Literature Review and Conceptual Model. *Journal of Industrial Ecology*. Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jiec.12586> [accessed 13 February 2020]
4. *Factor five: Transforming the global economy through 80% improvements in resource productivity* / Von Weizsacker E. et al. United Kingdom: Routledge.
5. Esa M.R., Halog A., Rigamonti L. (2017) Strategies for minimizing construction and demolition wastes in Malaysia. *Resources, Conservation and Recycling*. no. 120: pp. 219-229. Available: [https://www.academia.edu/32260940/Strategies\\_for\\_minimizing\\_construction\\_and\\_demolition\\_wastes\\_in\\_Malaysia](https://www.academia.edu/32260940/Strategies_for_minimizing_construction_and_demolition_wastes_in_Malaysia) [accessed 13 February 2020]
6. Stahel W.R., Reday-Mulvey G. (1981) Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy. New York: Vantage Press.
7. Braungart M., McDonough W., Bollinger A. (2006) Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions e a strategy for eco-effective product and system design. *Journal of Cleaner Production*. Pp. 1-12. Available: [https://www.academia.edu/19041548/Cradle-to-cradle\\_design\\_creating\\_healthy\\_emissions\\_a\\_strategy\\_for\\_eco-effective\\_product\\_and\\_system\\_design](https://www.academia.edu/19041548/Cradle-to-cradle_design_creating_healthy_emissions_a_strategy_for_eco-effective_product_and_system_design) [accessed 13 February 2020]
8. Cheshire D. (2016) Building revolutions: Applying the Circular Economy to the built environment. RIBA Publishing.
9. Adams K., Osmani M., Thorpe A and Thornback J (2017). Circular economy in construction: current awareness, challenges and enablers. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers Waste and Resource Management*. vol. 170, no. 1, Pp. 15–24.
10. Wübbenhorst K. L. (1986) Life cycle costing for construction projects. *Long Range Planning*. vol. 19. pp. 87–97.

ЦЕ ЦІКАВО

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ  
ЗАПРОШУЄ НА НАВЧАННЯ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ:  
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
Освітня програма «Міжнародна економіка»**

Навчання здійснюється на базі повної загальної середньої освіти.

Перелік дисциплін спеціалізації :

- |   |   |
|---|---|
| o міжнародний економічний аналіз;           | o інвестування;                               |
| o міжнародний менеджмент;                   | o міжнародна електронна торгівля;             |
| o міжнародна економічна діяльність України; | o глобальна економіка;                        |
| o міжнародна економічна інтеграція;         | o міжнародні стратегії економічного розвитку; |
| o міжнародні організації;                   | o міжнародний ринок праці;                    |
| o міжнародна комерційна логістика;          | o міжнародні інвестиції;                      |
| o економіка зарубіжних країн;               | o міжнародні економічні відносини;            |
| o зовнішня політика України;                | o світова економічна кон'юнктура;             |
| o сучасні глобальні ринки;                  | o міжнародна конкурентоспроможність.          |

За результатами державної атестації випускникам присвоюється кваліфікація «бакалавр з міжнародних економічних відносин», «магістр з міжнародних економічних відносин».

Навчання здійснюється за денною формою навчання.

Термін навчання:

- Освітній ступінь «бакалавр» – 4 роки (на базі повної загальної середньої освіти).
- Особи з дипломом ОКР молодшого спеціаліста відповідного напрямку підготовки можуть бути зараховані на 3 курс.
- Освітній ступінь «магістр» – 1 рік 6 місяців (на основі базової вищої освіти відповідного напрямку (диплом бакалавра або спеціаліста)).

• **Вступні випробування: на I курс ОС «Бакалавр»:**

Конкурс сертифікатів Українського центру оцінювання якості освіти з трьох дисциплін:

1. Української мови та літератури,
2. Математика,
3. або Історія України, або іноземна мова (за вибором вступника одна з вказаних дисциплін)

• **на III курс ОС «Бакалавр»:**

фахове випробування

• **на ОС «Магістр»:**

1. Конкурс сертифікатів Українського центру оцінювання якості освіти з іноземної мови
2. Фахове випробування

*Національний університет харчових технологій має договірні відносини з факультетом військової підготовки Військового інституту телекомунікації та інформатизації НТУУ «КПІ». Це дає можливість бажаним студентам отримати військову підготовку та звання лейтенанта запасу Збройних Сил України.*

*За потреби студенти забезпечуються гуртожитком*

Адреса:

01601, м. Київ, вул. Володимирська 68,  
кафедра міжнародної економіки (044)287-97-60, (044)287-96-19  
menedger\_2012@ukr.net