

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Серія заснована у липні 2006 р.

# ВІСНИК ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

*Серія: Економіка*

**Том 25. Випуск 2(81). 2020**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2020

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
Odesa I.I. Mechnikov National University

Series founded in July, 2006

**ODESA NATIONAL  
UNIVERSITY  
HERALD**

*Series: Economy*

**Volume 25. Issue 2(81). 2020**

Засновник: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Редакційна рада:

**І. М. Коваль**, д-р політ. наук (*голова ред. ради*); **В. О. Іваниця**, д-р біол. наук (*заступник голови ред. ради*); **С. М. Андрієвський**, д-р фіз.-мат. наук; **В. В. Глебов**, канд. іст. наук; **Л. М. Голубенко**, канд. філол. наук; **Л. М. Дунаєва**, д-р політ. наук; **В. В. Заморов**, канд. біол. наук; **О. В. Запорожченко**, канд. біол. наук; **О. А. Іванова**, д-р наук із соц. комунікацій; **В. С. Круглов**, канд. фіз.-мат. наук; **В. Г. Кушнір**, д-р іст. наук; **В. В. Менчук**, канд. хім. наук; **М. О. Подрезова**, директор Наукової бібліотеки; **Л. М. Солдаткіна**, канд. хім. наук; **В. І. Труба**, канд. юрид. наук; **В. М. Хмарський**, д-р іст. наук; **Є. А. Черкез**, д-р геол.-мінерал. наук; **Є. М. Черноіваненко**, д-р філол. наук.

Редакційна колегія серії «Економіка»:

**О. В. Горняк**, д-р екон. наук (*головний редактор*), **І. А. Ломачинська**, канд. екон. наук (*відповідальний секретар*), **Л. М. Алексеєнко**, д-р екон. наук, **Н. І. Гражевська**, д-р екон. наук, **О. І. Котикова**, д-р екон. наук, **Е. А. Кузнєцов**, д-р екон. наук, **Є. І. Масленников**, д-р екон. наук, **В. М. Мельник**, д-р екон. наук, **І. М. Нєнно**, д-р екон. наук, **О. В. Побережець**, д-р екон. наук, **А. О. Старостіна**, д-р екон. наук, **С. О. Якубовський**, д-р екон. наук, **Du Chunbu**, Candidate of Economic Sciences, Researcher (Central University of Finance and Economics, China), **Oleg Curbatov**, PhD Management in Science, Associate Professor (University of Paris 13 – CEPN, France).

Editorial council:

**I. M. Koval**, (*Editor-in-Chief*), **V. O. Ivanytsia**, (*Deputy Editor-in-Chief*), **S. M. Andriievskiy**, **V. V. Hliebov**, **L. M. Holubenko**, **L. M. Dunaieva**, **V. V. Zamorov**, **O. V. Zaporozhchenko**, **O. A. Ivanova**, **V. Ye. Kruhlov**, **V. G. Kushnir**, **V. V. Menchuk**, **M. O. Podrezova**, **L. M. Soldatkina**, **V. I. Truba**, **V. M. Khmarskyi**, **Ye. A. Cherkez**, **Ye. M. Chernoiivanenko**.

Editorial board of the Series “Economics”:

**O. V. Horniak**, **I. A. Lomachynska**, **L. M. Aleksieienko**, **N. I. Hrazhevskia**, **O. I. Kotykova**, **E. A. Kuznietsov**, **Ye. I. Maslennikov**, **V. M. Melnyk**, **I. M. Nienno**, **O. V. Poberezhets**, **A. O. Starostina**, **S. O. Yakubovskiy**, **Du Chunbu**, **Oleg Curbatov**.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:  
серія КВ № 11465–338Р від 07.07.2006 р.

Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.  
Серія «Економіка» включено до переліку наукових фахових видань України  
в галузі економічних наук (категорія «Б»)  
на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;  
072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент;  
075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність;  
292 – Міжнародні економічні відносини

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

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет  
відповідно до рішення вченої ради Одеського національного університету імені І.І. Мечникова  
(від 26 травня 2020 року протокол № 7)

## ЗМІСТ

## РОЗДІЛ 1

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Bulysheva Daria, Varfolomeyeva Oksana, Panasyuk Olha</b> PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP ON THE WAY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY IN THE COUNTRY.....	8
<b>Ворона А. В.</b> ІННОВАЦІЇ ЯК ПРОДУКТ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВА ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ.....	13
<b>Гришук А. М.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	18
<b>Ліхоносова Г. С., Шалун І. М.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МИТНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	24
<b>Ломачинська І. А., Мумладзе А. О., Кесарь Я. П.</b> СУЧАСНИЙ БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	29
<b>Петренко К. В., Заїнчковська М. М.</b> ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	36
<b>Чернятевич Я. В.</b> ТУРБУЛЕНТНІСТЬ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ.....	43
<b>Шпатакова О. Л.</b> ОБРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ.....	48
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b>	
<b>Багорка М. О.</b> ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	56
<b>Балацька Н. Ю.</b> ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	62
<b>Гірченко Т. Д., Шейко О. П., Семенюк І. М.</b> ЕЛЕМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА.....	70
<b>Горняк О. В.</b> КЛАСТЕРИ У СТРУКТУРІ СУЧАСНОЇ МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	76
<b>Згурська О. М.</b> МЕТОДИКА ЗДІЙСНЕННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ АГРОХОЛДІНГІВ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА.....	81
<b>Ільченко Т. В.</b> ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВИРОБНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	87
<b>Лепейко Т. І., Баркова К. О.</b> РОЗРОБЛЕННЯ МАТРИЦІ СУМІСНОСТІ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	93
<b>Мельник М. І., Міченко Т. В.</b> СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	99
<b>Melnyk Mariia, Cao Zhuo</b> COMPARISON OF EDUCATIONAL MANAGEMENT OF CHINA AND USA.....	103
<b>Панченко В. А.</b> УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ.....	110

Полотнянко О. І. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ.....	117
---	-----

### **РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Іванов А. М., Савельєва І. В. ОБРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЯМИ ТЕРИТОРІАЛЬНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ.....	122
---	-----

### **РОЗДІЛ 4 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**

Хитра О. В. ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЯГНЕННЯ СИНЕРГЕТИЧНОСТІ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	127
--	-----

### **РОЗДІЛ 5 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

Вовчак О. Д., Дмитренко І. Б. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ДОСТАТНОСТІ КАПІТАЛУ БАНКУ ДЛЯ ПОКРИТТЯ РИЗИКІВ.....	134
--	-----

Муравський О. А., Шевчук Д. В. СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	140
--	-----

Серватинська І. М. ДЕРЖАВНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА БАНКІВСЬКОМУ ДЕПОЗИТУ.....	146
---	-----

Чубка О. М., Скоропад І. С. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ У ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСАХ.....	151
--	-----

### **РОЗДІЛ 6 БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

Лега О. В., Яловега Л. В., Прийдак Т. Б. СУДОВІ ВИТРАТИ У ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСАХ: ОБЛІКОВО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ.....	158
--	-----

### **РОЗДІЛ 7 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

Білоцерківський О. Б. ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	167
--	-----

Густера О. М., Ярмоленко Р. С. ВИКОРИСТАННЯ ІОТ-ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ.....	172
---	-----

Колокольчикова І. В. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ РИНКУ ПЛОДОВО-ЯГІДНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІВДНЯ УКРАЇНИ: ПРОГНОЗ ДІЇ СИСТЕМИ.....	177
--	-----

### **РЕЦЕНЗІЇ**

Мельник В. М. РЕЦЕНЗІЯ НА МОНОГРАФІЮ ЩУРА РОМАНА ІВАНОВИЧА «РОЗВИТОК ФІНАНСІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ» <sup>1</sup> .....	185
--	-----

НАШІ АВТОРИ.....	186
------------------	-----

## CONTENTS

### SECTION 1

#### ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

<b>Bulysheva Daria, Varfolomeyeva Oksana, Panasyuk Olha</b> PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP ON THE WAY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY IN THE COUNTRY.....	8
<b>Vorona Anna</b> INNOVATION AS A PRODUCT OF SCIENTIFIC ACTIVITIES AND THE BASIS OF GREEN ECONOMY OF NATIONAL ECONOMY.....	13
<b>Hryshchuk Anna</b> PROBLEMS AND WAYS OF MODERNIZATION OF THE SECTORAL STRUCTURE OF THE NATIONAL ECONOMY.....	18
<b>Likhonosova Ganna, Shalun Inna</b> CURRENT SITUATION AND PROSPECTS OF CUSTOMS SERVICES MANAGEMENT'S IMPROVEMENT IN UKRAINE.....	24
<b>Lomachynska Iryna, Mumladze Anzor, Kesar Yana</b> MODERN BANKING SECTOR OF UKRAINE AND ITS INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY.....	29
<b>Petrenko Kateryna, Zainchkovska Marharyta</b> INFLUENCE OF INTEGRATION PROCESSES ON THE DEVELOPMENT OF THE ENERGY SPHERE OF UKRAINE.....	36
<b>Cherniatevych Iaroslava</b> TURBULENCY IN THE SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEM OF UKRAINE.....	43
<b>Shpatakova Oksana</b> WAYS TO OPTIMIZE THE FORMATION OF AN ENVIRONMENTAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY.....	48
<b>SECTION 2</b>	
<b>ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT</b>	
<b>Bahorka Mariia</b> FORMATION OF SALES POLICY OF TRADE ENTERPRISES.....	56
<b>Balatska Natalia</b> THE FORMATION OF THE MODEL OF DECISION MAKING ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE.....	62
<b>Girchenko Tetiana, Sheyko Olena, Semeniuk Ivan</b> DIGITAL ELEMENTS OF ENTERPRISE WORK.....	70
<b>Gornyak Olga</b> CLUSTERS IN THE STRUCTURE OF THE MODERN NETWORK ECONOMY.....	76
<b>Zgurska Oksana</b> METHODS OF PERFORMING PORTFOLIO ANALYSIS OF AGRO-HOLDINGS IN UKRAINE: THEORY AND PRACTICE.....	81
<b>Ilchenko Tetiana</b> FORMATION OF THE MARKETING COMPLEX IN THE POLYGRAPHIC INDUSTRY.....	87
<b>Lepeyko Tetyana, Barkova Kateryna</b> DEVELOPMENT OF A COMPATIBILITY MATRIX BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ENTERPRISE'S STRATEGY.....	93
<b>Melnyk Mariia, Michenko Tetiana</b> STATE AND PROBLEMS OF FINANCIAL SUPPORT MUNICIPAL ENTERPRISES.....	99
<b>Melnyk Mariia, Cao Zhuo</b> COMPARISON OF EDUCATIONAL MANAGEMENT OF CHINA AND USA.....	103
<b>Panchenko Volodymyr</b> MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS.....	110

<b>Polotnyanko Oksana</b> CRITERIA FOR EVALUATION OF INTEGRAL QUALITY OF PROFESSIONAL TRAINING OF MANAGEMENT STAFF.....	<b>117</b>
<b>SECTION 3</b> <b>ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION</b>	
<b>Ivanov Andrii, Savelieva Irina</b> RATIONALE OF ECONOMIC EFFICIENCY OF LAND MANAGEMENT OF THE TERRITORIAL-RECREATION COMPLEX.....	<b>122</b>
<b>SECTION 4</b> <b>DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS</b>	
<b>Khytra Olena</b> PROSPECTS OF ACHIEVING SINERGY OF SOCIETY IN THE CONDITIONS OF SOCIALLY ORIENTED MARKET ECONOMY.....	<b>127</b>
<b>SECTION 5</b> <b>MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Vovchak Olha, Dmytrenko Iryna</b> KEY ASPECTS OF THE BANK'S INTERNAL CAPITAL ADEQUACY ASSESSMENT PROCESS FOR RISK COVERING.....	<b>134</b>
<b>Muravskiy Oleksii, Shevchuk Dmytro</b> CURRENT STATE OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE.....	<b>140</b>
<b>Servatynska Inna</b> GOVERNMENT BONDS AS AN ALTERNATIVE OF A BANK DEPOSIT.....	<b>146</b>
<b>Chubka Olha, Skoropad Iryna</b> FEATURES OF CASH FLOW MANAGEMENT IN PUBLIC FINANCE.....	<b>151</b>
<b>SECTION 6</b> <b>ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT</b>	
<b>Leha Olha, Yaloveha Liudmyla, Pryidak Tetiana</b> THE COURT COSTS IN ECONOMIC PROCESSES: THE ACCOUNTING ASPECT.....	<b>158</b>
<b>SECTION 7</b> <b>MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY</b>	
<b>Bilotserkivskiy Oleksandr</b> ECONOMIC EFFICIENCY ASSESSMENT OF IMPLEMENTING CRM SYSTEMS INTO TRADE ENTERPRISES ACTIVITY.....	<b>167</b>
<b>Gustera Oleg, Yarmolenko Rostislav</b> USE OF IOT PROJECTS TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF FARMING.....	<b>172</b>
<b>Kolokolchykova Iryna</b> ECONOMIC-MATHEMATICAL MARKET MODEL OF FRUIT PRODUCTION IN THE SOUTH OF UKRAINE: FORECAST OF THE SYSTEM.....	<b>177</b>
<b>REVIEWS</b>	
<b>Melnyk V. M.</b> REVIEW OF THE MONOGRAPH BY SHCHUR ROMAN IVANOVYCH "DEVELOPMENT OF FINANCES OF THE AMALGAMATED TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE".....	<b>185</b>
<b>OUR AUTHORS.....</b>	<b>186</b>



# РОЗДІЛ 1

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 334.021:631.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-1>

**Bulysheva Daria**  
**Varfolomeyeva Oksana**  
**Panasyuk Olha**  
Odessa State Agrarian University

### PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP ON THE WAY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY IN THE COUNTRY

The prerequisites for introducing the foundations of public-private partnerships in the agricultural direction of country development are researched. It is determined that agricultural land remains the main component of land use in the EU. The relevance of the development of the agrarian vector of social relations is proved. The necessity of making additional investments and ensuring the mutual interest of the state and private land users in the sustainable development of agriculture is justified. The prerequisites for introducing the foundations of public-private partnerships in the agricultural direction of country development are researched. The advantages and steps of the corresponding mechanism are examined from an environmental, economic, and social point of view, taking into account the fundamentals of “agrosharing”, as a general rational and highly efficient use of natural resources of the agricultural sector, aimed at protecting the environment, and making producers profit through the introduction of high-tech innovations.

**Keywords:** public-private partnership, agriculture, environmental-economic approach, agrosharing.

**Formulation of the problem.** Existing political, economic and technological vectors for the development of society and expected trends in the macroeconomic environment have a direct impact on agricultural land use. According to experts [4], agriculture will continue to play a prominent role in the EU society in 2030, with a slight reduction in land use. Due to climate change and environmental obligations, the pressure on agricultural areas cannot be compensated only by advances in management and technologies, such as precision farming, SMART farming etc. After all, this will lead to an increase in productivity but not to sustainable development of territories.

The area of arable crops in the EU is expected to continue declining, which (along with a slight increase in productivity) limits further expansion of production. The EU's domestic demand for grains and oilseeds is still mainly defined by feed use, although industrial use will grow faster. Like previous forecasts, medium-term forecasts for this year show steady global demand on agricultural production, creating opportunities for increasing grain exports from the EU. To ensure the demand for relevant products, as well as the environmental sustainability of the territories, it is necessary to develop innovative approaches to the development of agricultural land use. In connection with the foregoing, the involvement of business structures (as the main investors) in the system of planning and strategizing the development of agricultural lands is an actual direction of their development.

**Analysis of recent research and publications.** Scientists identify several stages in the development of economic cooperation, which have become the basis of public-private partnership. Firstly, financing mechanisms for mining projects were applied in oil production in Texas, 1930. The same mechanisms were seen in the preparation of projects for the development of oil fields in the North Sea in the end of the 20th century, projects related to the

extraction of gas and other minerals in Australia and some other countries. Secondly, financing of independent energy projects in the energy supply sector was first applied in the USA in 1978, contributed to the development of joint ventures. Funding for public infrastructure developed in the UK due to the Private Finance Initiative Act in the early 90s of XX century [5]. Nowadays, such projects are known as classic public-private partnership projects. The problems of the development of public-private partnerships in various sectors were researched by scientists from all over the world, such as S. Brew, R. Daniel, K. Felsing, C. Greve [5], R. Kramer, J. Marcus, D. Maurrasse [7], F. Monteiro, A. Mishchuk, J. Newman [8], Rankin M. [13], C. Theus, P. Pattberg [10]. But a comprehensive study of the mechanism of public-private partnership in the field of agricultural activity has not been conducted.

**Highlighting unresolved parts of a common problem.** A worldwide problem is the irrational use of natural resources. Agriculture in Ukraine in recent years has shown steady dynamic development and it is also one of the sources of environmental damage. The share of agriculture in national GDP exceeds this indicator in other leading countries – exporters of agricultural products. About 9% of the world's chernozem reserves are located in Ukraine, while their share is about 60% of all agricultural land and 44% of the entire country. The prospects of public-private partnerships in agricultural production have been given the attention of many researchers. However, this study researches the advantages and steps of the corresponding mechanism from an environmental, economic, and social point of view, that is, from the view of the sustainable development of territories.

**The purpose of the article** is to justify the relevance of introducing the foundations of public-private partnership in agriculture as the main tool for ensuring sustainable development of this sphere.



**Main results of research.** Agricultural land remains the main component of the EU land use, but it faces competition from other types of land use. The total use of agricultural land in the EU is expected to continue to decline, albeit at a slower rate than in the last decade. Agricultural areas around the world in 2015-2017 amounted to about 4,800 million ha. In the EU, the total agricultural land area reached 178 million hectares in 2018, which is a small fraction of the total agricultural land used in the world, but makes up about 50% of all land in the EU. In Ukraine, the corresponding index is 68.7%. Agricultural land, in addition, is the main production resource and, mainly, the main economic basis for the development of the Ukrainian farms. A slight decrease in this indicator in recent years in Ukraine (since 1994 – by 0.6%) [2] does not have a positive effect on the environment. The EU agricultural land has declined by 6% since 2000, mainly due to urbanization. The latest available data show that forests and forest lands are occupied up to 42% of the EU in 2015, which is 2.6% more than in 2009. Urbanization in the EU usually affects agricultural efficiency and soil fertility. However, despite the clear trend of urbanization, it remains negligible in terms of total agricultural area.

Arable crops account for 45% (80 million ha) of the total number of agricultural lands in 2018. Permanent pastures occupy one third (almost 60 million hectares). It is followed by fodder land (21 million ha) and perennial crops (11.5 million ha), which are 12% and 6%, respectively. In particular, cereals are 31% of the total agricultural lands. France has the largest cereal area, accounting for 17% of the total EU. It is followed by Poland (14%), Germany and Spain (both 11%). [3]

In recent years, more and more agricultural lands have been used for organic production. Over the past 4 years, this indicator has increased by 6.6%. The annual increase in organic grain area has been especially significant in Bulgaria (+ 16%), Croatia (+ 4.8%), France (+ 5.5%) and Italy (+ 3.3%).

Based on these expected trends, the organic area can reach 19 million hectares in 2030, which is about 11% of the total agricultural land of the EU [3].

Analyzing the above data on the development of agriculture in various countries, it should be noted the need for additional investments and ensuring mutual interest of the state and private land users in the sustainable development of agriculture. In this aspect, the implementation of public-private partnership (PPP) is relevant. Public-private partnership is a system of relations between public and private partners, in the implementation of which the resources of both are combined with an appropriate distribution of risks, responsibilities and rewards (reimbursements) between them, for mutually beneficial cooperation on a long-term basis in the creation (restoration) of new and modernization (reconstruction) of existing facilities requiring investment, and in the use (operation) of such facilities [7].

Analyzing advantages and risks of PPP, it would be useful to notice that the first group of advantages of PPP includes the fact that the country can use the efficiency of the private sector in the development of the agricultural sector. Therefore, this process occurs more efficiently, falling within the framework of the budget and the established deadlines. This is achieved through a system of payments that are tied to the phased implementation of work on time.

The second group of advantages includes the continuous implementation of projects, which is

especially important in the agricultural sector, taking into account the requirements for rational land use, crop rotation, etc. The attractiveness of PPP schemes is due to the fact that even in conditions of limited state financial resources for the implementation of one or another project that can arise in the country with raising funds for the next stage of the project, implementation of the project will be provided with the necessary planned pace due to the financing by private partners.

The third group of benefits includes effective risk sharing. One of the main principles of PPP is the distribution of risks to the party that can better manage them. For each individual project, the risk allocation scheme may be different, depending on many factors.

The fourth group of advantages includes the intensification of the implementation of PPP projects. Attracting interested private partners to the implementation of projects with their financial, organizational, intellectual resources, that are complementing by the country's capabilities, multiplies the effectiveness, makes it possible to intensify the implementation of projects.

PPP also stimulates multilateral cooperation. The United Nations Economic Commission for Europe Guidebook on Promoting the Governance in Public-Private Partnership states that "multilateral cooperation is an important aspect of creating PPP training programs that save resources and prevent from reinventing the wheel" [13].

In addition to the positive aspects, there are some risks that participants in public-private partnerships have to face and look for ways to level them. Such risks include a lower quality of control and management compared to conventional projects. This is due to the long term of PPP contracts. Financial risks are an integral part of public-private partnership projects, since financial flows in such projects depend on a number of factors, some of which are very difficult to predict. There are also conflicts between the financial and social objectives of the project in the framework of PPP. In order to be attractive to the private sector, PPP projects should be based on the prospects for financial profit, at the same time usually all non-revenue-generating parts of the project fall under the responsibility of the state partner, and commercial components relate to private partners.

Despite the foregoing risks PPP is indicated among the key mechanisms for implementing the policy of modernizing the economy of Ukraine, solving important socio-economic problems. The high efficiency of PPP as a form of interaction between the state and business has been proven by the experience of many countries of the world. Today, objective circumstances for the implementation of PPP mechanisms have been updated. The implementation of large-scale modernization projects in various sectors of the economy requires significant investment resources, a powerful source of which can be private business [8]. At the same time, in the context of the post-crisis development, business interest in government support is growing, which will reduce the risks of private investments and increase the reliability of investment projects for credit organizations.

The legal form of PPP implementation should provide the investor with attractiveness, security of investing in state property and implementation of the main goal of the project, that is, to develop the area that is strategically important for both country and business. For this, the country should perceive a private investor as an equal partner. Demanding from him/her the fulfillment of obligations stipu-

lated by the agreement, the country should guarantee one hundred percent fulfillment of its own.

According to the World Bank Group [14], public-private partnerships do not usually include turn-key construction or service contracts; these are classed as public procurement projects, or privatization of utilities where the public sector still has a limited ongoing role. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) defines Public Private Partnerships (PPPs) as “long term contractual arrangements between the government and a private partner whereby the latter delivers and funds public services using a capital asset, sharing the associated risks” [12]. In this aspect, the introduction of “agrosharing” as a common use of natural resources by all participants in the agricultural sector, taking into account the sustainable development of these relations in the context of environmental

protection, profit generation and the introduction of high-tech innovations in agriculture, is reasonable.

Public-private partnership is a tool that helps governments to use the experience and effectiveness of the private sector, attract capital and stimulate development. They also help to distribute risk between the public and private sectors where it can be best managed, and provide a reasonable allocation of resources to meet the most pressing development needs. Public-private partnerships can help national and municipal governments to collaborate with the private sector to improve access and quality of agricultural land.

Given the above, an important task is the introduction of the foundations of PPP in agriculture, because it and related sectors directly affect the lives of the majority of the world’s population. More than 40 percent of the population is employed in agriculture. Agriculture also accounts for more than

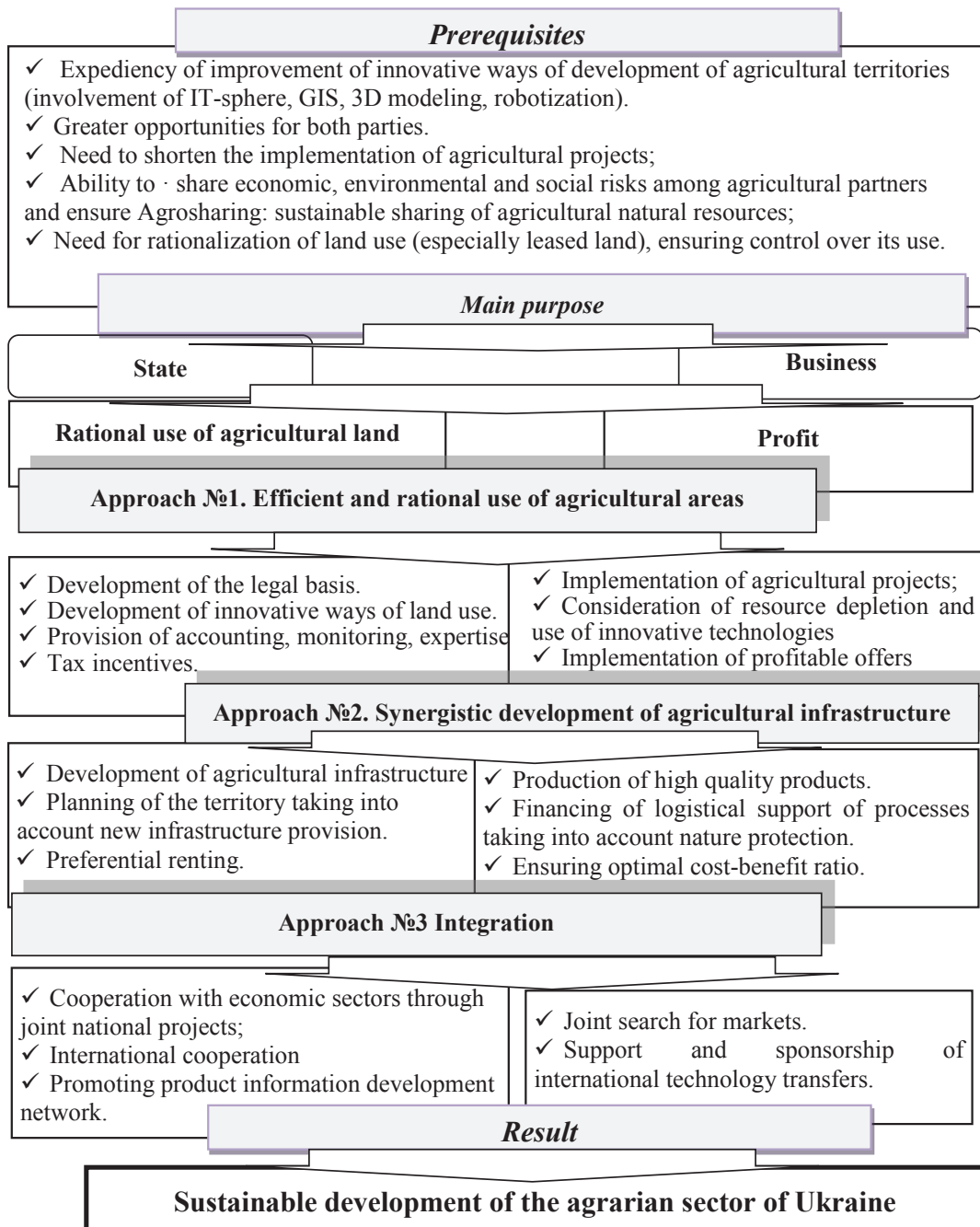


Figure 1. The scheme of public-private partnership effectiveness in the agricultural sector

70 percent of global freshwater consumption and about 30 percent of global greenhouse gas emissions. The development of highly efficient infrastructure and increasing the efficiency of agriculture will have a direct positive impact on the standard of living of the population, providing their needs and helping to combat negative environmental impacts. According to experts, by 2050, food demand will grow by 70 percent. However, agricultural areas are subject to significant pressure due to increased demand for land, lack of control over leased land and clear environmental standards for their use, low productivity and significant losses.

To solve these problems, additional annual investment of about 83 billion USD is required [11]. Productivity increase is seen mainly due to improved farming methods (agricultural machinery, agrochemicals, new seed varieties, new irrigation methods, etc.) and organizational & economic mechanism of its management (effective crop rotation system; environmental control, norms and rules; sustainable land market; standards for the transfer of land for rent and conditions for their return). In this case, the strategic guideline for sustainable development of agricultural land use is public-private partnership, in which the business sector can provide the first component, and the country provides the second one. In the case of an established PPP mechanism in the field of agricultural land use, achievements in the agricultural sector will be more accessible.

In our opinion, the primary tasks of developing PPP in agricultural land use are: analyzing the experience of implementing PPP in other sectors and eliminating risks based on the above experience, developing strategic approaches to use of PPP, creating an institutional and legal framework of its implementation (Figure 1). Agricultural industry requires significant investments (which private entrepreneurs can provide) and at the same time a strategic approach and proper control over the use of the main resource (state function). In this aspect mutual interest and control can be observed on both sides: private individuals are interested in obtaining long-term lease of agricultural territories at preferential rental rates and in making profit for the sale of agricultural products. And the state is interested in the possibility of full control over the targeted and efficient use of land without harm to soils and the environment, investing in the relevant industry and the full operation of the tax system.

Some studies and the European reports on the results of the implementation of PPP [10] indicate negative trends in its development. They say that only few countries have consolidated experience and knowledge in implementing successful PPP projects. But it should be noted that in most cases the implementation of PPP has been considered in the field of technology, education, energy, transport, infrastructure. We propose the introduction of PPP frameworks in the agricultural land use system.

Successful PPP projects in agriculture includes:

- construction, operation and management of irrigation projects in Brazil, India etc.;
- recycling of agricultural waste (waste granulation) in the Republic of Moldova;
- creation, maintenance and management of markets for fruits, vegetables and local agricultural products in the Philippines and Jordan;
- construction and operation of grain terminals in the seaports of the Philippines.

Conclusions. PPP in the agricultural sphere is considered by us as an instrument of realization and achievement of potential benefits of both the state and business structures in implementing joint strategic activities of agriculture. The main results include the following: earlier implementation of the planned investment program, as PPP can provide important additional funding; the possibility of increasing the efficiency and use of agricultural territories in the projects implementation by completing individual projects more quickly; the opportunity to "share" the risks and bases of sustainable use of natural resources in the agricultural sector as a basis for "agrosparing" throughout the partnership as a joint rational and highly efficient use of natural resources of the agricultural sector aimed at environmental protection, profit from producers through the introduction of high-tech innovations; better service and maintenance over traditional projects due to the lifelong approach; possibility of the most effective combination of public and private expertise to conduct in-depth project evaluation and achieve project scale optimization; improving the efficiency of managing public and private property on mutually beneficial terms; creation of conditions for use of the latest technologies and introduction of innovations in the agricultural sphere; reducing the burden on the state budget and optimizing budget expenditures; optimization the mechanism of protection of private business by the state.

## References:

1. Simson O. (2011). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v innovacijnij sferi. [Public-Private Partnership in Innovation] *Bulletin of the Academy of Law Sciences of Ukraine*, vol. 4, pp. 224–225.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). *Statystychnyj shorichnyk Ukrainy* [Statistical Yearbook of Ukraine]. Zhytomyr: TOV "BUK-DRUK".
3. European Commission, DG Agriculture and Rural Development (2018). *EU agricultural outlook for markets and income, 2018-2030*. Brussels.
4. Vives A. et al. (2006). Financial Structuring of Infrastructure Projects in Public-Private Partnerships: An Application to Water Projects. URL: <https://publications.iadb.org/en/publication/10977/financial-structuring-infrastructure-projects-public-private-partnerships> (accessed 13 April 2020).
5. Greve C., Hodge G. (2016). *Rethinking Public-Private Partnerships : Strategies for Turbulent Times*. New York: Routledge.
6. United Nations Economic Commission for Europe (2008). *Guide Book in Promoting the Governance in Public-Private Partnership*. New York. Geneva: UN.
7. Maurrasse D. (2014). *Strategic Public Private Partnerships: Innovation and Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
8. Newman J. (2017). *Governing Public-Private Partnerships*. McGill-Queen's University Press.
9. Pattberg P. (2013). *Public-private Partnerships for Sustainable Development: Emergence, Influence and Legitimacy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
10. European court of auditors (2018). *Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits: special report*. Available at: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECA Documents/SR18\\_09/SR\\_PPP\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECA Documents/SR18_09/SR_PPP_EN.pdf) (accessed 13 April 2020).
11. Knowledge Lab. *Public-Private partnership: reference guide*. Available at: <https://pppknowledgelab.org> (accessed 11 April 2020).
12. Organisation for Economic Co-operation and Development (2012). *Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships*. Available at: <https://www.oecd.org/governance/50254119.pdf> (accessed 11 April 2020).

- Rankin M., G6lvez Nogales E., Santacoloma P. et al. (2017). Public-Private Partnerships for Agricultural Transformation – Trends and Lessons from Developing Countries. *The Emerald Handbook of Public-Private Partnerships in Developing and Emerging Economies*, Emerald Publishing Limited. 191–219.
- What are public-private partnerships? Available at: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships> (accessed 02 April 2020).

#### Список використаних джерел:

- Сімсон О. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері. *Вісник Академії правових наук України*. 2011. № 4. С. 224–225.
- Статистичний щорічник України 2018 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Житомир: ТОВ «БУК-ДРУК», 2019. 482с.
- EU agricultural outlook for markets and income, 2018-2030 / European Commission, DG Agriculture and Rural Development. Brussels, 2018. 128.
- Financial Structuring of Infrastructure Projects in Public-Private Partnerships: An Application to Water Projects. / A. Vives et al. 2006. URL: <https://publications.iadb.org/en/publication/10977/financial-structuring-infrastructure-projects-public-private-partnerships> (дата звернення: 13.04.2020).
- Greve C., Hodge G. *Rethinking Public-Private Partnerships : Strategies for Turbulent Times*. New York: Routledge, 2016. 240 p.
- Guide Book in Promoting the Governance in Public-Private Partnership / United Nations Economic Commission for Europe. New York. Geneva: UN, 2008.
- Maurrasse D. *Strategic Public Private Partnerships : Innovation and Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2014. 208 p.
- Newman J. *Governing Public-Private Partnerships*. McGill-Queen's University Press, 2017. 200 p.
- Pattberg P. *Public-private Partnerships for Sustainable Development : Emergence, Influence and Legitimacy*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2013. 273 p.
- Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits : special report / European court of auditors, 2018. URL: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECA Documents/SR18\\_09/SR\\_PPP\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECA Documents/SR18_09/SR_PPP_EN.pdf) (дата звернення: 13.04.2020).
- Public-Private partnership : reference guide / Knowledge Lab. URL: <https://pppknowledgelab.org> (дата звернення: 11.04.2020).
- Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships / OECD, 2012. URL: <https://www.oecd.org/governance/50254119.pdf> (дата звернення: 11.04.2020).
- Public-Private Partnerships for Agricultural Transformation – Trends and Lessons from Developing Countries / Rankin M. et al. *The Emerald Handbook of Public-Private Partnerships in Developing and Emerging Economies* : Emerald Publishing Limited, 2017. 191-219p. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-493-420171007>
- What are public-private partnerships? World Bank Group. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships> (дата звернення: 02.04.2020).

Бульшева Д. В.  
Варфоломеева О. А.  
Панасюк О. П.

Одесский государственный аграрный университет

### ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПУТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ СТРАНЫ

#### Резюме

Исследованы предпосылки внедрения основ государственно-частного партнерства в сельскохозяйственное направление развития государства. Определено, что сельскохозяйственные земли остаются основным компонентом землепользования ЕС. Доказана актуальность развития аграрного вектора общественных отношений. Обоснована необходимость вложения дополнительных инвестиций и обеспечение взаимной заинтересованности государства и частных землепользователей в устойчивом развитии сельского хозяйства. Исследованы предпосылки для внедрения основ государственно-частного партнерства в аграрном направлении развития страны. Рассмотрены преимущества и шаги соответствующего механизма с эколого-экономико-социальной точки зрения с учетом основ агрошеринга, как общего рационального и высокоэффективного использования природных ресурсов аграрного сектора, направленного на охрану окружающей среды, получение прибыли производителей на основе внедрения высокотехнологичных инноваций.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, сельское хозяйство, эколого-экономический подход, агрошеринг.

Булишева Д. В.  
Варфоломеева О. А.  
Панасюк О. П.

Одеський державний аграрний університет

### ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ

#### Резюме

Дослідження присвячено обґрунтуванню актуальності впровадження основ державно-приватного партнерства в сільському господарстві як основного інструменту забезпечення сталого розвитку цієї сфери на тлі світової проблеми нераціонального використання природних ресурсів. Визначено, що сільськогосподарські угіддя залишаються основною складовою землекористування в ЄС. Доведено актуальність розвитку аграрного вектора суспільних відносин. Аналіз даних про розвиток сільського господарства в різних країнах дав можливість підтвердити необхідність додаткових інвестицій та забезпечення взаємної зацікавленості держави та приватних землекористувачів у сталому розвитку сільського господарства. У цьому аспекті було доведено, що реалізація державно-приватного партнер-



ства (ДПП) є актуальним вектором розвитку співпраці. Державно-приватне партнерство як система відносин між державними та приватними партнерами, у реалізації якої ресурси обох сторін поєднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальністю та винагородою між сторонами, – є оптимальним інструментом для взаємовигідного співробітництва на довгостроковій основі щодо створення нових та модернізації існуючих напрямків розвитку сільського господарства, що потребують інвестицій. Досліджено передумови запровадження основ державно-приватного партнерства в аграрному напрямку розвитку країни. В якості основних результатів ДПП було визначено: дострокове виконання запланованої інвестиційної програми; можливість підвищення ефективності та використання сільськогосподарських територій у реалізації проектів шляхом швидшого виконання окремих проектів; можливість «розподілу» ризиків та засад сталого використання природних ресурсів у сільськогосподарському секторі як основи для «агрошерінгу» як спільного раціонального та високоєфективного використання природних ресурсів аграрного сектору, спрямованого на охорону навколишнього середовища, отримання прибутку від виробників завдяки впровадженню високотехнологічних інновацій; кращий сервіс та обслуговування в порівнянні з традиційними проектами; можливість найбільш ефективного поєднання державної та приватної експертизи для досягнення оптимізації масштабу проекту; підвищення ефективності управління державною та приватною власністю на взаємовигідних умовах; створення умов для використання новітніх технологій та впровадження інновацій у аграрній сфері; зменшення навантаження на державний бюджет та оптимізація бюджетних витрат; оптимізація механізму захисту приватного бізнесу державою. Дослідження доводить актуальність впровадження ДПП в основу розвитку аграрної сфери.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, сільське господарство, еколого-економічний підхід, агрошерінг.

---

УДК 330.341.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-2>

**Ворона А. В.**

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

## ІННОВАЦІЇ ЯК ПРОДУКТ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВА ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ

Окреслено роль інновацій як продукту наукової діяльності розвитку національної економіки. Визначено, що інформаційна складова є основою для прийняття інноваційних рішень суб'єктами інноваційної діяльності. Виокремлено зелену економіку як важливий сегмент втілення інновацій та мету розвитку національної економіки. Сформульовано ціль науково-технічної діяльності – генерування, конкретизація та подальша реалізація нових наукових і технічних знань, що виступають її результатом. Визначено, що наукові розробки, вектори науково-технічного прогресу не можуть мати суто економічну спрямованість, а повинні враховувати трансформацію підходів – від збереження та підтримки окремих екосистем, до сталого інноваційного розвитку, що характеризується комплексним впливом на усі сфери економічної діяльності з метою максимізації гармонізації існування виробництва та природи, а також перехід на нові моделі виробництва та споживання.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, IT-технології, сталий розвиток, національна економіка, зелена економіка, наукові розробки, державна підтримка.

**Постановка проблеми.** Одним із чинників, що здійснюють потужний вплив на впровадження інновацій в національній економіці та активізацію інноваційної діяльності суб'єктів господарювання є їхня зацікавленість у розвитку наукової складової. Оскільки створення, тестування інноваційних технологій та ідей, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств багатьох галузей економіки, здійснюється саме науково-технічними установами та організаціями, інноваційний розвиток цієї сфери необхідний задля підвищення ефективності процесів збору та обробки інформації для подальшого її використання.

Окрім цього, економічні трансформації без докорінної зміни сучасної економічної моделі унеможливають сталий розвиток національної економіки ще й з причин посилення екологічних загроз, сформованих непередуманістю екологічної політики в країні, недоступністю екологічних інновацій, низького попиту на впровадження інновацій, що вимагає від об'єктів господарювання необґрунтовано високих витрат природних ресурсів. Однією з рис, характерних для класич-

ної моделі економіки в Україні, є відсутність стратегії державного управління, спрямованої на реалізацію балансів еколого-економічних інтересів, що нині втілено в засадах зеленої економіки.

Тому нині особливої важливості набувають питання, пов'язані з оцінкою науково-дослідної діяльності як основи інновацій, а також огляд напрямів економічної діяльності, де активно впроваджуються інновації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження інноваційної активності наукових установ, впровадження принципів та основ зеленої економіки в галузі народного господарства, які активно впроваджують інновації, є предметом наукових інтересів таких вчених, як: О. Савченко [1], А. Колеватова, О. Кириченко [2], В. Загарій, А. Барановська [3], Н. Орлова [4], Т. Кваша, С. Кальний, І. Сотник та ін. Так, в роботах О. Савченко ґрунтовно досліджено інновації в контексті забезпечення «конкурентоспроможності продукції з урахуванням енергозберігаючих і зелених технологій» [1]. О. Кириченко розглядає інновації як «можливість по-новому підходити до вирішення ресурсних і екологічних проблем» [2].

Поряд із цим, проблеми сталості інноваційного розвитку висвітлені в працях О. Хринюка, який досліджував використання інноваційних можливостей для забезпечення сталого розвитку економіки [5]; А. Яковлева, в роботах якого проаналізовані складові інноваційного розвитку національної економіки та показники, які його характеризують [6]. Окрім того, окремі питання сталого інноваційного розвитку національної економіки розглядаються в працях багатьох інших українських та зарубіжних дослідників.

Поряд з цим, інноваційні технології, як продукт наукової діяльності та основа зеленої економіки держави, вивчені недостатньо, що актуалізує написання статті.

**Мета статті.** Метою дослідження є висвітлення інновацій як продукту наукової діяльності та основи зеленої економіки національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процеси економічної та інформаційної глобалізації суспільства зумовлюють докорінні зміни всіх сфер економічної діяльності країни. Необхідність для України переходу на інформаційну модель розвитку економіки та потреба розвитку інноваційної діяльності вимагають швидкої реорганізації усієї системи інформаційного забезпечення потреб, які виникають на всіх етапах інноваційного процесу [7]. Досвід розвинених країн свідчить про те, що однією з найбільш важливих складових ефективного розвитку інноваційної сфери економічної діяльності є інформаційна інфраструктура, розбудову якої доцільно активно здійснювати. Важливість інформаційної інфраструктури полягає у задоволенні потреб в інформатизації та інформованості суб'єктів ринкових відносин, залучених до інноваційної діяльності, на усіх етапах інноваційного процесу.

Поняття науково-технічного прогресу та економічне зростання національної економіки є взаємодоповнюючими, оскільки науково-технічний прогрес спрямований на впорядкування комплексу економічних, соціальних та організаційних проблем, що є фундаментальними критеріями для максимізації рівня продуктивності праці. Зазначене, а також оптимізація виробництва відбувається через впровадження нових технологій та техніки. Стан науково-технічних розробок є одним із важелів підтримки конкурентоспроможності країни на світовому ринку, підвищення її впливу та розширення участі у відповідних європейських структурах. Загалом, мета здійснення науково-технічної діяльності – генерування, конкретизація та подальша реалізація нових наукових і технічних знань, що є її результатом.

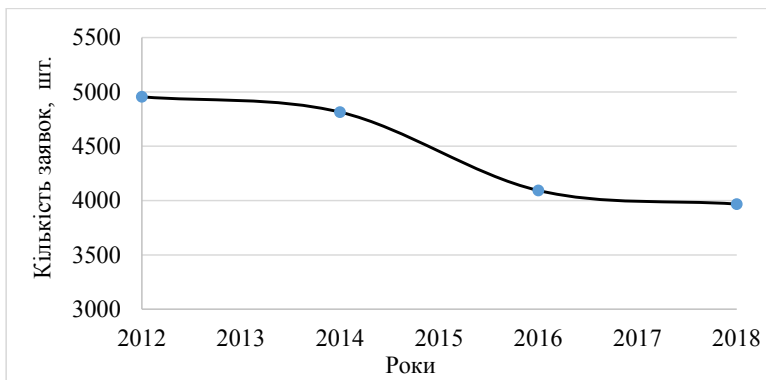


Рис. 1. Динаміка надходження заявок на винаходи у 2012–2018 рр. як індикатор виробництва інновацій

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Головним джерелом підтримки науково-технічного процесу є фінансування наукових інститутів та організацій, що здійснюється переважно за кошти державного бюджету. На жаль, у зв'язку із незацікавленістю підприємств у стимулюванні розвитку науково-технічної діяльності її фінансування здійснюється на низькому рівні. За браком коштів, фінансуються лише пріоритетні розробки, лєвова частка проектів залишається поза увагою підприємців й держави та, ймовірно, реалізована не буде. На рис. 1 представлено динаміку подання заявок на патенти у 2012–2018 рр., що дозволяє оцінити стан активності інноваційних розробок науково-дослідними установами та організаціями.

Фінансово-економічна система, як і політика держави щодо інноваційної активності, зокрема податкове регулювання, жодним чином не стимулює інвестиції об'єктів економічних відносин, зацікавлених в наукових розробках, підтримку інноваційної діяльності та розвиток науково-технічної сфери. Зниження престижу наукової праці та соціального статусу науковців призводить до того, що дедалі більше студентів відмовляються пов'язувати своє майбутнє з професіями науково-технічної сфери [7].

Рівень науково-технічного розвитку країни є визначаючим фактором її конкурентоспроможності та впливає як на статус на світовому ринку, так і на якість життя населення. Нині, у час підвищеної уваги до інформаційних технологій, як до найбільш прогресивної інноваційної сфери, одним із найбільш важливих векторів є розвиток сфери IT-послуг та науково-технічного аспекту економічної діяльності. Незважаючи на концентрацію в Україні потужного науково-технічного потенціалу, велику кількість напрацьованих інноваційних проектів та винаходів, структура економіки країни, а також недостатність стимулів та пільг спричинює масову еміграцію науковців до більш розвинених країн. Тому однією з проблем, що перешкоджає розвитку інноваційної діяльності та стабільному інноваційному розвитку національної економіки, є відсутність програм стимулювання науковців та низькі темпи розвитку науково-технічної бази.

Сфера науково-технологічних досліджень, як і будь-яка інша галузь економіки, потребує стимулювання та підтримки з боку держави для ефективного розвитку інновацій. Стимулювання впровадження новітніх технологій і підходів вимагає комплексного підходу та обґрунтованого державного управління, що передбачатиме страхування ризиків інноваційних підприємств, соціального страхування працівників, державного інвестування тощо. Заходами економічної діяльності може стати державне кредитування, надання субсидій, створення спеціальних програм розвитку та підтримки організацій, що займаються інноваційною діяльністю, а також державне планування і кооперація освітніх та дослідницьких установ із промисловим сектором [9].

З метою розвитку та зміцнення взаємозв'язків між Україною та ЄС шляхом євроінтеграції, необхідні зміни в природоохоронному законодавстві для розробки відповідних стандартів та забезпечення ефективності їх впровадження. Світовий ринок висуває комплекс жорстких вимог до екологічних інновацій, що втілено в органічній скла-

довий, ресурсо- та енергозаощадливому виробництві. Питання модернізації виробництва та переоснащення елементів економічних відносин машинами, спрямованими на мінімізацію згубного впливу на природне середовище є особливо важливим.

Відбулася трансформація підходів – від збереження та підтримки окремих екосистем, до глобального сталого розвитку, що характеризується комплексним впливом на усі сфери економічної діяльності з метою максимізації гармонізації існування виробництва та природи, а також перехід на нові моделі виробництва та споживання. Як наслідок, сформувався концепція «зеленої економіки», яка завдяки глобальній та всеохоплюючій підтримці набула значної популярності. Метою «зеленої» економіки є формування дієвого середовища для ефективного соціального та економічного розвитку, головною ознакою якого є мінімізація негативного впливу на довкілля та ефективне використання природних ресурсів. Реалізація мети полягає у досягненні цілей, а саме:

- збереження, захист і відтворення природних ресурсів, недопущення неповоротної втрати біорозмаїття шляхом мінімізації пагубного антропогенного впливу на довкілля, забезпечення цілісності екосистем, підвищення якості природних ресурсів тощо;
- економічний розвиток за рахунок структурних змін, що спричиняють підвищення ваги «зелених» секторів;
- підвищення ресурсоефективності виробництва з орієнтацією на переробку та повторне використання відновлюваних ресурсів;
- забезпечення соціального прогресу в «зеленій» сфері економіки (підвищення якості товарів та послуг за рахунок виходу на ринок «зеленої» продукції; створення робочих місць в «зеленій» галузі економічної діяльності і, як наслідок, зростання доходів населення, отриманих за рахунок зазначеної галузі).

Перехід до технологій та методів, здатних зменшити шкідливий вплив виробництва на навколишнє середовище через дотримання описаних пунктів отримало назву «озеленення бізнесу», а компанії – «зеленими підприємствами». Цей процес спричинив стрімке зростання кількості компаній, що розробляють товари та пропонують послуги, здатні підвищити ефективність використання природних ресурсів. У подальшому, галузь підприємницької діяльності, спрямованої на «озеленення» підприємств, було названо «зеленим», або екологічним бізнесом.

«Зелений» бізнес представляє багатогалузевий сегмент підприємницької діяльності, спроможний забезпечувати не лише екологічний, а й економічний ефект на національному рівні. Як економічний агент, а також важливий чинник впливу на соціально-економічний стан в країні, ця сфера не може ефективно діяти без інноватизації.

Будь-які усталені процеси і явища, знайомі людству, актуалізують інноватизацію, навіть тоді, коли торкаються її опосередковано. Так, у періоди світових криз, коли втрачають свої позиції окремі галузі, недоліки інноватизації відчуються особливо гостро. Нині криза, спричинена COVID-19, негативно вплинула на економіку та екологію не лише України, але й всього світу. Актуальність еко-інновацій за таких умов пов'язана із зростанням попиту на пластик, оскільки через побиовання поширення коронавірусу кав'ярні та ресторани припинили видавати напої у багаторазовому посуді, в магазинах усі товари фасуються у пласти-

кову тару. Негативний вплив підсилюється виробниками захисних масок, респіраторів і медичних костюмів, які є обов'язковими для медпрацівників, а також антисептичних засобів. Виробництво зазначених товарів без шкоди для навколишнього природного середовища є пріоритетним завданням для науковців та фахівців у сфері техніко-технологічних інновацій.

Іншим негативним чинником, який супроводжує глобальні світові кризи, на зразок COVID-19, є масове припинення виробничих процесів, зупинка підприємств, галузей, що спричинило масове безробіття населення. Надзвичайно актуальними за таких умов є альтернативні інновації, які б могли сприяти створенню нових робочих місць для українців.

Поряд із негативним впливом світових криз на економічний розвиток не можна не зазначити про позитивні наслідки, які формують потужний потенціал для інноваційного розвитку національної економіки.

Відбувається переоцінка глобальних пріоритетів суспільства: від «економічного зростання усіх суб'єктів господарювання» до збереження та раціонального використання ресурсів. Сповільнення економічної діяльності внаслідок пандемії – серйозний ризик та водночас інноваційна можливість для організацій й суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність в сфері охорони довкілля, спрямувати зусилля на утримання своїх позицій і таким чином стимулювання еко-інновації у всіх сферах суспільного життя.

Виробникам поновлювальної енергії варто докласти зусиль для запобігання повернення виробництва та суспільства до брудних технологій. Для заохочення інвестування, подальшого розвитку та вдосконалення інновацій слід приділити увагу відповідній політиці й програмам на рівні країни та регіонів.

В межах «зеленої економіки» тема розробки джерел альтернативної енергії стає дедалі більш актуальною і, зокрема, важливою для забезпечення ефективного розвитку національної економіки країни, оскільки є новою на ринку та, за сприяння науково-технологічних досліджень, може забезпечити політичну незалежність України та підвищення ефективності діяльності промислових та індустріальних підприємств. Україна має значний потенціал основних видів (сонячна, вітрова, біопаливо, енергія малих річок) джерел альтернативної енергії, але наразі вони становлять незначну частку із забезпечення енергобалансу країни. Проте, зважаючи на тенденцію до зниження собівартості відновлювальної енергетики завдяки модернізації технологій її отримання та застосування, спостерігається тенденція до збільшення частки відновлювальної енергетики в енергетичну незалежність України.

Зростання популярності вироблення енергії шляхом використання альтернативних джерел підтверджується даними рис. 2. Швидко зростання електрогенеруючих потужностей, які використовують альтернативні джерела, спричинене притоком інвестицій на інноватизацію електрогенеруючої системи в Україні, який, в свою чергу, веруликаний встановленням у 2008 р. найвищого в Європі «зеленого» тарифу [10].

Впровадження інновацій щодо використання альтернативних джерел енергії в Україні не лише мінімізують негативний вплив антропогенної діяльності на довкілля, а й сприятимуть розвитку інноваційної діяльності національної економіки



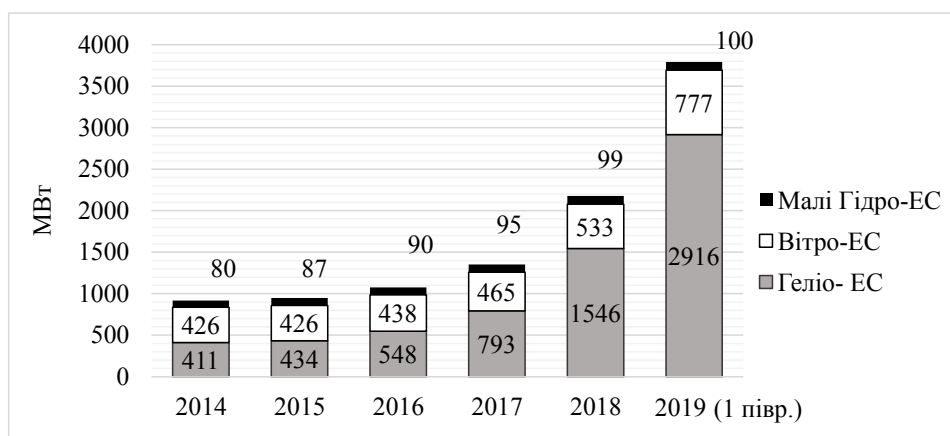


Рис. 2. Динаміка електрогенеруючих потужностей на відновлювальній енергії в Україні 2012-2019 рр. (МВт)

Джерело: сформовано автором за даними [11]

та подальшого її зміцнення, збільшення конкурентоспроможності підприємств України на міжнародному ринку.

Очікувані зміни методики розрахунку «зеленого» тарифу, спрямовані на наближення ціни «зеленої» енергетики до собівартості, швидше за все призведуть до уповільнення інвестування в альтернативну енергетику. Тому перед українським суспільством стоїть задача пошуку шляхів залучення інвестицій для подальшого розвитку альтернативної енергетики метою якого є досягнення рівня провідних країн.

**Висновки і пропозиції.** Незважаючи на потужний науковий та творчий потенціал, зосереджений в Україні, рівень інноваційної діяльності як продукту наукової діяльності та основи зеленої економіки національної економіки низький та потребує підтримки з боку держави. Через недостатнє фінансування науково-дослідницьких організацій, складнощі впровадження інноваційних ідей та технологій на початкових етапах, прогресуюче зниження рівня престижності наукових спеціаль-

ностей та, як наслідок, плінність кадрів в цій сфері, формується сукупність відповідних проблем, що уповільнює процеси становлення інноваційного розвитку національної економіки країни.

Така тенденція негативно впливає на зелений бізнес, оскільки зменшує кількість і якість інноваційних проектів, що можуть бути реалізовані. Попри актуальність та значущість впровадження екологічних інновацій та спрямування виробництва на збереження природних ресурсів, рівень розвитку природозберігаючих технологій теж залишається низьким та не відповідає стандартам світового ринку. Зелений бізнес, який є логічним проявом зеленої економіки та, значною мірою, продуктом наукової діяльності, потребує обґрунтованої та виваженої державної підтримки. Вважаємо за доцільне в подальшому дослідити напрями реформування нормативно-правової бази з обов'язковим урахуванням характеристик, наприклад, кожного джерела отримання альтернативної енергії, а також створення інноваційних, соціальних, економічних засад розвитку зеленої економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Савченко О. Ф. Інновації – Основна діюча сила науково-технічного прогресу для збереження природного середовища. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 4–9. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2017/3.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/3.pdf) (дата звернення: 10.03.2020).
2. Кириченко О. Науково-технічні та інноваційні аспекти природно-ресурсного забезпечення економічного розвитку. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 3. С. 133–138.
3. Барановська А. А. Інноваційна діяльність – перспективний напрям на ринку альтернативної енергетики України. *Актуальні проблеми економіки та управління*: збірник наукових праць молодих вчених. 2015. Вип. 9. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14383> (дата звернення: 10.03.2020).
4. Орлова Н. С. Зелена економіка в умовах сталого розвитку України. *Менеджер*. 2015. № 1. С. 45–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2015_1_9) (дата звернення: 12.03.2020).
5. Хринюк О. С. Проблеми інноваційного забезпечення сталого розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2011. № 8. С. 75–79.
6. Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. *Наука та наукознавство*. 2018. № 2(100). С. 29–44.
7. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Березняк Н. В. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2015. 239 с.
8. Річний звіт державного підприємства «Український інститут інтелектуальної власності». Київ: ДП "Український інститут інтелектуальної власності", 2018. 72 с. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2018.pdf> (дата звернення: 12.03.2020).
9. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p> (дата звернення: 13.03.2020).
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого» тарифу: Закон України від 25.09.2008 № 601-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-17> (дата звернення: 13.03.2020).
11. Інформація щодо потужності та обсягів виробництва електроенергії об'єктами відновлюваної електроенергетики, яким встановлено «зелений» тариф (станом на 01.07.2019). URL: [https://sae.gov.ua/sites/default/files/RE\\_II\\_2019.pdf](https://sae.gov.ua/sites/default/files/RE_II_2019.pdf) (дата звернення: 13.03.2020).

## References:

1. Savchenko O.F. (2017). Innovatsiyi – Osnovna diyucha syła naukovu-tekhnichnoho prohresu dlya zberezhennya pryrodnoho seredovyscha [Innovation – the main force behind scientific and technological progress for the preservation of the environment]. *Economy and the state*, no. 5, pp. 4–9, Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2017/3.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/3.pdf) (accessed 10 March 2020).
2. Kyrychenko O. (2012). Naukovo-tekhichni ta innovatsiyni aspekty pryrodno-resursnoho zabezpechennya ekonomichnoho rozvytku [Scientific, technical and innovative aspects of natural resource support for economic development]. *Economic Bulletin of the National Mining University*, no. 3, pp. 133–138.
3. Baranovska A.A. (2015). Innovatsiyna diyal'nist' – perspektyvnyy napryam na rynku al'ternatyvnoi enerhetyky Ukrainy [Innovation activity – a promising trend in the market of alternative energy Ukraine]. *Topical problems of economics and management: a collection of scientific works of young scientists*, vol. 9. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14383> (access date March 10, 2020).
4. Orlova N.S. (2015). Zelena ekonomika v umovakh staloho rozvytku Ukrainy [Green economy in conditions of sustainable development of Ukraine]. *Manager*, no 1, pp. 45–50. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2015_1_9) (accessed 12 March 2020).
5. Khryniuk O.S. (2011). Problemy innovatsiynoho zabezpechennya staloho rozvytku v Ukraini [Problems of innovative support of sustainable development in Ukraine]. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 8, pp. 75–79.
6. Yakovlev A.I. (2018). Analiz stanu innovatsiynoi diyal'nosti v Ukraini ta shlyakhy yoho polipshennya [Analysis of the state of innovative activity in Ukraine and ways to improve it]. *Science and science*, no. 2(100), pp. 29–44.
7. Pysarenko, T.V., Kvasha, T.K. and Berezniak, N.V. (2015). Informatsiynе zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku: svitovyy ta vitchyznyanyy dosvid [Information support of innovative development: world and domestic experience]. Kyiv: UkrINTEI. (in Ukrainian)
8. Ukrainyskiy instytut intelektualnoi vlasnosti (2018). Rіchniy zvit derzhavnogo pidpriemstva «Ukrainskiy instytut intelektualnoi vlasnosti» [Annual Report of the State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property"]. Kyiv: DP "Ukrainskiy instytut intelektualnoi vlasnosti". Available at: <https://ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2018.pdf> (accessed 12 March 2020).
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019). Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnya 2019 r. # 526-r. «Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku sfery innovatsiynoi diyal'nosti na period do 2030 roku» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "About approval of the Strategy for development of the sphere of innovative activity for the period till 2030" dated 10.07.2019 no. 526-p]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-r> (accessed 13 March 2020).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2008) Zakon Ukrainy vid 25.09.2008 # 601-VI. "Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo vstanovlennya «zelenoho» taryfu» [The Law of Ukraine "About amendments to some laws of Ukraine on the establishment of a "green" tariff" dated 25.09.2008 no. 601-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-17> (accessed 13 March 2020).
11. Derzhavne ahentstvo z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennya Ukrainy Informatsiya shchodo potuzhnosti ta obsyahiv vyrobnytstva elektroenerhiyi ob'yektamy vidnovlyuvanoyi elektroenerhetyky, yakym vstanovleno «zelenyy» taryf (stanom na 01.07.2019) [Information on the capacity and volume of electricity production by renewable electricity entities that have a green tariff (as of 01.07.2019)]. Available at: [https://sae.gov.ua/sites/default/files/RE\\_II\\_2019.pdf](https://sae.gov.ua/sites/default/files/RE_II_2019.pdf) (accessed 13 March 2020).

## Ворона А. В.

Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого

## ИННОВАЦИИ КАК ПРОДУКТ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВА ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

### Резюме

Определена роль инноваций как продукта научной деятельности развития национальной экономики. Информационная составляющая является основой для принятия инновационных решений субъектами инновационной деятельности. Выделена зеленую экономику как важный сегмент воплощение инноваций и цель развития национальной экономики. Сформулированные цели научно-технической деятельности – генерирование, конкретизация и дальнейшая реализация новых научных и технических знаний – которые выступают ее результатом. Определено, что научные разработки, векторы научно-технического прогресса не могут иметь чисто экономическую направленность, а должны учитывать трансформацию подходов – от сохранения и поддержки отдельных экосистем, к устойчивого инновационного развития, что характеризуется комплексным воздействием на все сферы экономической деятельности с целью максимизации гармонизации существования производства и природы, а также переход на новые модели производства и потребления.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, IT-технологии, устойчивое развитие, национальная экономика, научные разработки, государственная поддержка.

Vorona Anna

Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University

## INNOVATION AS A PRODUCT OF SCIENTIFIC ACTIVITIES AND THE BASIS OF GREEN ECONOMY OF NATIONAL ECONOMY

### Summary

The role of innovation as a product of scientific activity of national economy development is outlined. It is determined that the information component is the basis for making innovative decisions by the subjects of innovation activity. Innovation is the basis for economic development, its competitiveness, compliance with world conditions and standards. The green economy is highlighted as an important segment of innovation and the goal of national economy development. The purpose of scientific and technical activity is formulated – generation, concretization and further realization of new scientific and technical knowledge, which are its result. It is determined that scientific developments, vectors of scientific and technological progress cannot be purely economic orientation, but must take into account the transformation of approaches – from preservation and support of individual ecosystems, to sustainable innovation development, characterized by a complex impact on all spheres of economic activity in order to maximize the harmonization of existence production and nature, as well as the transition to new models of production and consumption. The presented material is intended to draw the attention of scientists and practitioners to the following important areas: first, the need to change the vector of innovative development of the national economy, which, in particular, can be realized through the strengthening of alternative energy, the diversification of the system of green tariffs; second, the reorientation of management levers to eco-innovative development, in particular through the promotion of scientific specialties in the HEA, the system of subsidization, preferential lending and taxation; third, ensuring social progress in the green economy by improving the quality of goods and services by entering green products, creating jobs in the green economic sector, and so on. Granting tax preferences, creating special programs for the development and support of organizations engaged in innovation, as well as state planning and cooperation of educational and research institutions with the industrial sector, ensuring the possibility of their European integration – are a priority area of practical activity of participants in economic relations.

**Keywords:** innovative development, IT technologies, sustainable development, green economy, national economy, scientific development, state support.

УДК 330.341.42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-3>

Гришук А. М.

Львівський національний університет імені Івана Франка

## ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті на основі проведеного аналізу стану галузевої структури економіки України обґрунтовано необхідність та визначено основні проблеми щодо її модернізації з огляду на національні пріоритети її розвитку та наявні світові економічні тренди. Доведено, що в галузевій структурі національного господарства домінують види економічної діяльності, що забезпечують виробництво не кінцевого, а проміжного продукту, що не може забезпечити довгостроковий економічний розвиток державі. Сформовані основні пропозиції щодо шляхів модернізації галузевої структури національного господарства з огляду на конкурентні переваги економіки України, ключові компетенції її людського ресурсу, формування та стимулювання внутрішнього й зовнішнього попиту, розвиток та підтримку основних драйверів економічного зростання в країні.

**Ключові слова:** галузева структура, національне господарство, модернізація, ВВП, валова додана вартість, високотехнологічні галузі, види економічної діяльності.

**Постановка проблеми.** Національна економіка є складною господарською системою та вирізняється не менш складною організацією її підсистем, що знаходить своє відображення у її структурі. Дослідження структури національної економіки є важливим з позиції врахування того, що структура як сукупність сформованих зв'язків, які забезпечують цілісність об'єкта, сприяє збереженню її основних властивостей за різних зовнішніх і внутрішніх змін [1, с. 93].

Визначальною у структурі національного господарства є галузева структура, бо вона відображає якісний рівень розвитку країни загалом, а також склад і співвідношення між сферами, галузями господарства та окремими виробництвами. Галузева структура є відзеркаленням процесу суспіль-

ного поділу праці, вказує на функціональні відмінності між окремими галузями, визначає пропорції, зв'язки та економічну ефективність виробництва.

Загалом галузева структура дає змогу відстежувати динаміку міжгалузевих пропорцій, розвиток пріоритетних галузей щодо їх ефективності, соціальної орієнтації, ресурсозбереження тощо. Вона може бути оцінена за допомогою таких показників, як питома вага галузі в обсязі виробництва продукції, ВВП, валової доданої вартості, питома вага зайнятих у галузі в загальній чисельності зайнятих в економіці тощо.

В Україні сформувалась неефективна галузева структура економіки з високою ресурсо- та енергомісткістю виробництва, надмірним екстенсивним розвитком добувної промисловості, низьким рівнем

інновацій в агропромисловому секторі, неефективним функціонуванням секторів, що забезпечують соціальний розвиток. Високий рівень інтеграції економіки країни у сировинні ринки (електропостачання, металургія, транспортні послуги) на основі насамперед цінової конкуренції, а не конкурентної боротьби технологій і нововведень є значним ризиком для її стабільного функціонування й робить вразливою до економічних, фінансових та політичних криз [1, с. 99].

Отже, дослідження основних каталізаторів удосконалення галузевої структури в контексті необхідності постіндустріального розвитку національної економіки є актуальним та важливим сьогодні. Власне, модернізація галузевої структури передбачає досягнення конкурентних позицій на світовому ринку через відхід від сировинної орієнтації експортного потенціалу до інтелектуалізації виробництва на засадах вищих технологічних укладів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теорії та проблем і шляхів модернізації в економіці приділяли увагу такі закордонні вчені, як У. Бек, М. Вебер, О. Конт, Д. Лернер, У. Ростоу, Г. Спенсер. Аналізу та необхідності перебудови галузевої структури системи національного господарства присвячено чимало праць і публікацій вітчизняних учених, зокрема роботи Я. Базилюка, І. Бережної, В. Гейця, Б. Данилишина, Л. Дейнеко, В. Другопольської, Я. Жаліла, Е. Лібанової, А. Пікуса, В. Семиноженка, Л. Федулової, Л. Шинкарук, О. Шубравської, А. Чухна.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій, зазначимо, що у вітчизняній теорії та практиці дослідження галузевої структури національного господарства мало уваги приділено окремим точковим заходам її модернізації, які можуть мати визначальний вплив на оптимальні параметри та пропорції цієї структури з урахуванням наявних економічних реалій та визначених стратегічних орієнтирів розвитку держави.

**Мета статті.** Головною метою роботи є аналізування стану та обґрунтування необхідності модернізації галузевої структури національного господарства України з огляду на національні пріоритети її розвитку та наявні світові економічні тренди.

**Виклад основного матеріалу.** У галузевій структурі важливими є пропорції між основними секторами економіки, групами галузей, міжгалузевими комплексами, галузями, підгалузями тощо. Зміна цих пропорцій може привести до переходу галузевої структури з одного рівня розвитку на інший. Для забезпечення переходу на вищий рівень розвитку важливим є формування оптимальної галузевої структури національного господарства.

Критеріями оптимальності галузевої структури можуть слугувати виробництво товарів та послуг, які, з одного боку, забезпечують максимальне задоволення суспільних потреб, а з іншого боку, характеризуються таким виготовленням, яке пов'язано з мінімізацією витрат економічних ресурсів; сприяння довгостроковим темпам економічного зростання за умови узгодження темпів використання економічних ресурсів зі швидкістю їх оновлення; вища частка внеску інтелектуальномістких галузей у виробництво ВВП країни; забезпечення переходу економічної системи до вищого не тільки кількісного, але й якісного стану; стимулювання максимального використання результатів науково-технічного прогресу, спеціалізації країни у світовому поділі праці, інтеграційних процесів [2].

За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку структурно стійкою є

така національна економіка країни, в якій галузева структура відповідає технологічній структурі. Сучасна «типова» стійка національна технологічна структура оцінюється, відповідно до прийнятої Європейським Союзом у 2007 р. класифікації виробничих структур, за технологічною структурою переробної промисловості. Її вигляд є таким: близько 50% складає сумарна частка високотехнологічних (20%) та середньотехнологічних (30%) виробництв; приблизно 50% – сумарна частка низькотехнологічних (30%) та середньонизькотехнологічних (20%) виробництв.

Співвідношення цих показників та показників ядра галузевої структури – це емпіричне правило сталого розвитку економіки, адже питома вага галузей переробної промисловості має становити 1/5 від національної економіки, тоді як у цих галузях 1/5 становить частка високотехнологічних виробництв, а половина – високотехнологічних та середньотехнологічних виробництв [2].

У табл. 1 відображено обсяг ВВП за виробничим методом та валову додану вартість за видами економічної діяльності у фактичних цінах за 2012–2018 рр. Як бачимо, в українській економіці домінують низькотехнологічні галузі виробництва, які природно належать до малонаукоємних.

Протягом 2012–2018 рр. у нас у структурі валової доданої вартості в розрізі видів економічної діяльності до п'ятірки лідерів входили: оптова та роздрібна торгівля (найбільша її частка була у 2014 р., а саме 16,9%); переробна промисловість (найбільша її частка була у 2016 р., а саме 14,4%); сільське, лісове та рибне господарство (найбільша її частка була у 2015 р., а саме 14,2%); транспорт, складське господарство (найбільша її частка була у 2012–2013 рр., а саме 8,1%); добувна промисловість (найбільша її частка була у 2018 р., а саме 7,1%) (табл. 2).

Ці галузі не можна асоціювати із сучасними V–VI технологічними укладами, які характерні для більшості розвинутих країн світу. Відповідно до класифікації Організації економічного співробітництва та розвитку до високотехнологічних галузей віднесено аерокосмічну галузь; фармацевтичну галузь; виробництво побутової техніки та електроніки; радіо, телебачення та телекомунікації (ІТ-галузь); виробництво медичної, високоточної та оптичної техніки [4].

Отже, у галузевій структурі національного господарства домінують види економічної діяльності, що забезпечують виробництво проміжного продукту, а це не може забезпечити довгостроковий економічний розвиток держави.

Щоб об'єктивно оцінити стан розвитку основних галузей економіки України та необхідність модернізації галузевої структури, слід порівняти та визначити місце нашої країни у світовому економічному вимірі. Для цього скористаємось даними Світового банку та Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) за підсумками 2017 р.

У табл. 3 представлені основні показники економічного розвитку України порівняно з Польщею від 1990 р., коли за більшістю їх значень Україна мала краще становище. Однак з 2000-х рр. ситуація змінюється не на користь України. Особливо це відчутно щодо показника ВВП у поточних цінах: якщо у 1990 р. він в Україні був вищим на 15,48 млрд. дол. США, ніж у Польщі, то у 2017 р. – на 412,36 млрд. дол. США нижчим. Ще цікавим показником є додана вартість сільського господарства у відсотку від ВВП: у Польщі цей показник з року в рік зменшується, а в Україні



Таблиця 1

**Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності у фактичних цінах, млн. грн.**

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
ВВП	1 465 198	1 586 915	1 988 544	2 385 367	2 983 882	3 560 596
Сільське господарство, лісове та рибне господарство	128 738	161 145	239 806	279 701	303 949	361 173
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	81 259	79 120	95 141	131 650	177 170	214 260
Переробна промисловість	165 055	194 050	236 692	291 471	359 867	411 467
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	42 366	44 836	53 385	73 809	85 970	111 856
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	6 573	7 236	7 924	8 502	9 880	11 394
Будівництво	36 902	36 876	38 928	47 457	64 431	81 259
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспорту і мотоциклів	212 090	233 702	273 989	318 075	409 994	471 844
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	104 483	100 889	134 978	156 745	191 209	227 256
Тимчасове розміщування й організація харчування	10 150	9 927	11 946	15 551	18 727	25 112
Інформація та телекомунікації	48 372	52 724	72 596	89 268	110 296	138 828
Фінансова та страхова діяльність	66 232	70 601	67 512	65 445	81 369	97 807
Операції з нерухомим майном	95 272	99 144	123 021	145 984	171 674	206 085
Професійна, наукова та технічна діяльність	47 712	47 139	55 789	68 460	86 537	113 354
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	17 715	18 061	21 624	29 584	35 471	48 571
Держуправління й оборона; соцстрахування	68 225	78 731	95 085	123 065	163 798	212 789
Освіта	77 986	76 068	82 778	88 996	133 213	158 620
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	48 247	46 250	51 480	58 858	76 140	77 130
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	12 704	12 339	12 357	13 554	17 376	20 375
Надання інших видів послуг	13 731	13 881	14 356	17 053	22 490	29 010
ВДВ в основних цінах	1 283 812	1 382 719	1 689 387	2 023 228	2 519 561	3 018 190
Податки на продукти	183 586	206 336	302 344	367 786	473 084	550 472
Субсидії на продукти	-2 200	-2 140	-3 187	-5 647	-8 763	-8 066

Джерело: побудовано автором на основі джерела [3]

Таблиця 2

**Частка валової доданої вартості п'ятірки лідерів в розрізі видів економічної діяльності у 2012–2018 рр., %**

№	Вид економічної діяльності	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Оптова та роздрібна торгівля	16,6	16,5	16,9	16,2	15,7	16,3	15,6
2	Переробна промисловість	14,3	12,9	14,0	14,0	14,4	14,3	13,6
3	Сільське, лісове та рибне господарство	9,1	10,0	11,7	14,2	13,9	12,1	12,0
4	Транспорт, складське господарство	8,1	8,1	7,3	8,0	7,7	7,6	7,5
5	Добувна промисловість	6,7	6,3	5,7	5,6	6,5	7,0	7,1

Джерело: розраховано автором за даними Держстату України на основі табл. 1

з 1990 р. до 2010 р. він скоротився втричі, потім знову почав зростати, а у 2017 р. став більшим, ніж у Польщі, на 8,55%. Щодо показника доданої вартості промисловості у відсотку від ВВП, то тут цифри є більш-менш однорідними по двох країнах. Однак істотно покращується ситуація в Польщі щодо експорту товарів і послуг у відсотку від ВВП: якщо Україна за цим показником спочатку випереджала Польщу (у 1990 р. – на 1,7%, у 2000 р. – на 35,21%, у 2010 р. – на 6,99%), то у 2017 р. цей показник у Польщі є вищим на 5,44%, ніж у нас [5, с. 9–10].

Також за даними ВЕФ за підсумками 2017 р. Україна посідає 43 місце у світі зі 100 аналізованих країн за поточним рівнем розвитку промисловості та належить до країн з рівнем розвитку промислового потенціалу, нижчим за середній порівняно з іншими країнами у світі. Такий невисокий рівень промислового розвитку обґрунтовується більшою мірою масштабами промислового виробництва, а не складністю чи високою технологічністю промислових процесів. Так, за внеском

переробної промисловості у ВВП (12,3% доданої вартості у 2017 р.) Україна випереджає такі країни, як Франція та Велика Британія (рис. 1).

Однак за часткою технологічних та високотехнологічних галузей у доданій вартості переробної промисловості місце України порівняно з Польщею, Румунією, Великою Британією, Словаччиною, Францією, Німеччиною є значно нижчим (рис. 2).

Здійснений детальний аналіз провідних галузей України на базі даних Держстату України, Світового банку та ВЕФ дає змогу зробити такі висновки.

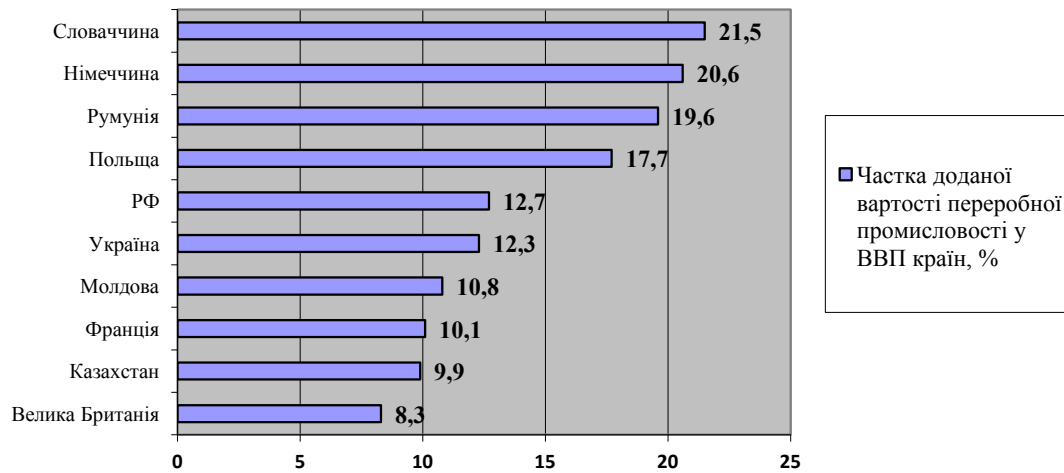
1) Промисловий сектор відіграє ключову роль в економіці України, адже його показники діяльності є дуже важливим фактором соціально-економічного розвитку, тому розуміння структури й тенденцій розвитку у промисловому секторі має велике значення для прийняття управлінських рішень щодо його модернізації та трансформації, оскільки він здійснює надзвичайний вплив на загальний стан української економіки, зокрема на її експортний потенціал.

2) За підсумками 2018 р. торгівля, переробна, добувна промисловість, сільське господарство й

**Порівняння основних показників економічного розвитку України та Польщі**

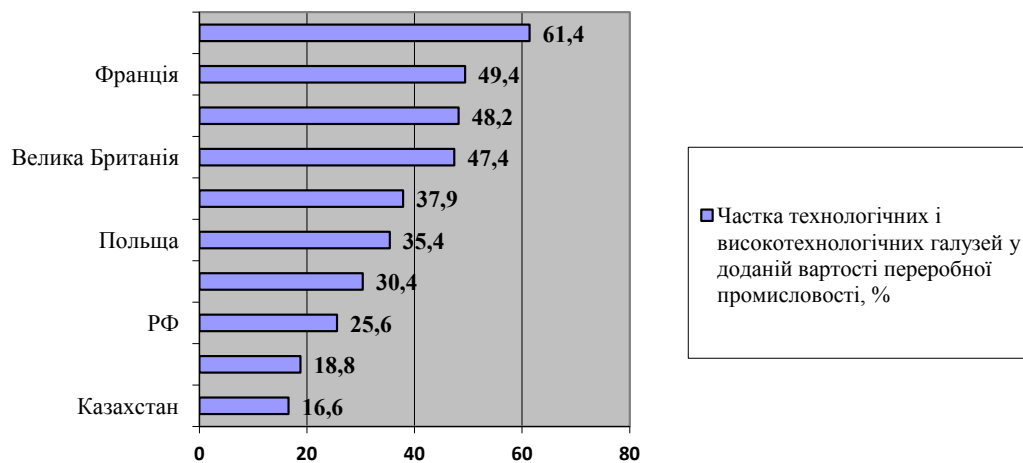
Показник	1990 р.		2000 р.		2010 р.		2017 р.	
	Ukr	Pl	Ukr	Pl	Ukr	Pl	Ukr	Pl
ВВП у поточних цінах, млрд. дол. США	81,46	65,98	31,26	171,88	136,01	479,26	112,15	524,51
Зміна обсягу ВВП, % до попереднього року	-6,30	-7,02	5,90	4,56	4,20	3,60	2,5	4,55
Інфляція, дефлятор ВВП, % до попереднього року	16,30	55,25	23,10	6,12	13,40	1,66	22,1	2,01
Сільське, лісове та рибне господарство, додана вартість, % від ВВП	24,45	...	14,49	3,09	7,45	2,57	10,23	1,68
Промисловість (включаючи будівництво), додана вартість, % від ВВП	42,61	...	30,84	28,88	25,90	29,18	23,98	27,88
Послуги, додана вартість, % від ВВП	28,54	...	39,53	56,76	55,09	56,23	50,27	58,30
Експорт товарів та послуг, % від ВВП	27,64	25,93	62,44	27,23	47,05	40,06	47,95	53,39
Імпорт товарів та послуг, % від ВВП	28,72	19,35	57,41	33,56	51,10	42,05	54,27	49,40
Експорт продукції переробної промисловості, % від ВВП	...	...	39,56	16,00	32,36	29,00	...	...
Імпорт продукції переробної промисловості, % від ВВП	...	...	25,34	23,00	29,26	29,00	...	...

Джерело: побудовано автором на основі джерела [5, с. 10]



**Рис. 1. Частка доданої вартості переробної промисловості у ВВП країн за підсумками 2017 р., %**

Джерело: побудовано автором на основі джерела [6]



**Рис. 2. Частка технологічних і високотехнологічних галузей у доданій вартості переробної промисловості окремих країн за підсумками 2017 р., %**

Джерело: побудовано автором на основі джерела [6]

транспорт є ключовими галузями національного господарства, загальний внесок яких до валової доданої вартості у структурі ВВП країни становить понад 55%. Ці галузі відповідають переважно III і IV технологічним укладам, меншою мірою – V, забезпечуючи виробництво проміжного продукту, що не може забезпечити довгостроковий економічний розвиток Україні та можливості на рівних з іншими державами конкурувати на світових ринках.

3) Помітно нарощується питома вага сільського господарства, а саме з 9,1% у 2012 р. до 12,0% у 2018 р. у структурі валової доданої вартості у ВВП країни. Експерти ВЕФ наголошують на необхідності зменшення частки сільськогосподарської продукції у структурі ВВП країн (до 3–4%), бо це є невисокотехнологічною галуззю, продукція якої не може створювати високу додану вартість. Однак для вітчизняного ВВП та експорту продукція АПК має велике значення, адже у 2018 р. Україна увійшла в трійку найбільших експортерів сільськогосподарської продукції в ЄС, продавши йому аграрної продукції на 6,3 млрд. євро [7]. Нам необхідно працювати над продовженням нарощування сільськогосподарського виробництва та експорту, але з акцентом на продукцію з вищою доданою вартістю (насінневий матеріал, кінцева сільськогосподарська продукція (мука, олія, маргарин, тверді сири, молоко, вершки, ковбасні вироби) тощо).

4) Частка технологічних та високотехнологічних галузей у доданій вартості лише переробної промисловості України порівняно з країнами ЄС залишається ще досить низькою, складаючи 30,4% (наприклад, у Німеччині цей показник становить 61,4%, у Румунії – 37,9%, у Словаччині – 48,2%).

Однією з причин цього є насамперед низька інноваційна активність. Так, за рівнем витрат на дослідження та розробки Україна посідає 50 місце, а за обсягами впровадження бізнесу нових технологій – 71 місце, значно відстаючи від країн-сусідів. Крім того, до гальмування інноваційного розвитку призводить низька позиція щодо державних закупівель високотехнологічних товарів (72 місце) та залучення іноземних інвестицій (46 місце) [5, с. 11].

Ці ж тенденції прослідковуються на регіональному рівні. Наприклад, згідно з даними Головного управління статистики у Львівській області частка обсягу реалізованої інноваційної продукції за окремими видами економічної діяльності у 2017 р. становила 29,2% (виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів); 21,7% (виробництво меблів, ремонт і монтаж машин і устаткування); 21,6% (машинобудування); 18,8% (металургійне виробництво); 11,1% (виготовлення виробів з деревини, поліграфічна діяльність); 10,0% (текстильне

виробництво, пошиття одягу); 9,1% (виробництво гумових і пластмасових виробів) [8].

**Висновки і пропозиції.** Якщо підбити підсумки щодо конкурентних переваг окремих секторів української промисловості щодо світового рівня та його особливостей на регіональному рівні, то необхідно констатувати, що сьогодні для України конкурентними є лише галузі з високою сировинною складовою частиною. Система ж господарювання розвинутих країн доводить, що досягненню високого економічного розвитку вони завдячують насамперед наявністю інноваційного потенціалу, створенню необхідних умов для його розвитку та використання, а також сприянням розвитку високотехнологічних галузей, що забезпечують високу додану вартість у структурі національного ВВП.

Основні пропозиції щодо шляхів модернізації галузевої структури національного господарства в Україні можуть полягати у такому:

- використання для цієї модернізації можливостей та конкурентних переваг України, а саме кваліфікований та освідчений людський капітал; наявні високоякісні земельні ресурси (33% світових запасів чорнозему); розташування в центрі Європи; потужна ресурсно-сировинна база; зростаючий агропромисловий комплекс; наявна багатогалузева промислова інфраструктура;

- залучення до процесу модернізації ключових компетенцій з боку спеціалістів інженерних, природничих, будівельних спеціальностей та IT-фахівців;

- стимулювання та використання попиту як на внутрішньому (необхідність модернізації транспортної та енергетичної інфраструктури, розвиток ВПК на засадах сучасних передових технологій, зменшення енергомісткості продукції, імпортозаміщення), так і на зовнішньому ринках (підвищення рівня інноваційності та конкурентоздатності продукції АПК, підвищення продуктивності праці, створення нових матеріалів та компонентів, розвиток аутсорсингу бізнес-процесів);

- розвиток та підтримка основних драйверів економічного зростання в країні (АПК, ВПК, ІКТ, нова енергетика, високотехнологічне машинобудування, розробка та приладобудування, розвиток транзитної інфраструктури, біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація, туризм тощо).

Отже, для України немає іншої альтернативи, окрім модернізації галузевої структури національного господарства відповідно до сформованих державою стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності, нових правил, що постають у зв'язку з активізацією інтеграції до глобального економічного простору, та нових викликів як світового, так і внутрішнього характеру.

#### Список використаних джерел:

1. Конкурентоспроможність національної економіки: тенденції, перспективи, соціальні орієнтири : монографія / А. Гришук, Н. Данилевич, О. Макара, С. Урба, З. Юринець. Луцьк : Вежа – Друк, 2012. 292 с.
2. Скірка Н. Галузева структура національної економіки і напрями її оптимізації. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2311> (дата звернення: 09.04.2020).
3. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp\\_ric/vtr\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/vtr_u.htm) (дата звернення: 06.04.2020).
4. SIC Rev. 3. Technology intensity definition. Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities. URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf> (дата звернення: 06.04.2020).
5. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь / ред. Л. Дейнеко. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2018. 158 с.
6. The Readiness for the Future of Production Report 2018 / World Economic Forum. 91–93 route de la Capite CH-1223 Cologny. Geneva, Switzerland. URL: [http://www3.weforum.org/docs/FOP\\_Readiness\\_Report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf) (дата звернення: 10.04.2020).
7. Наука, технології та інновації / Головне управління статистики у Львівській області. URL: [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme\\_08.php?code=8](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme_08.php?code=8) (дата звернення: 11.04.2020).
8. Данилишин Б. Чи може Україна продовжувати нарощувати експорт сільгоспродукції? *Українформ*. 2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2785567-ci-moze-ukrainaprodovzuvati-narosuvati-eksport-silgospprodukcii.html> (дата звернення: 03.04.2020).



## References:

1. Hryshchuk A. [in Ukrainian]. (2012). Konkurentospromozhnist natsionalnoyi ekonomiky: tendentsiy, perspektivi, sotsialni orientyry: monografiya [Competitiveness of the national economy: trends, prospects, social guidelines: monograph]. Lutsk: Vezha – Druk. (in Ukrainian).
2. Skirka N. (2013). Galuzeva struktura natsionalnoyi ekonomiky i napryamy yiyi optimizatsiyi [Sectoral structure of national economy and directions of its optimization]. *Efektivna ekonomika*, 2013, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2311> (accessed 09 April 2020).
3. Valoviy vnutrishniy produkt vyrobnychym metodom ta valova dodana vartist za vydamy ekonomichnoyi diyalnosti. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp\\_ric/vtr\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/vtr_u.htm) (accessed 06 April 2020).
4. SIC Rev. 3. Technology intensity definition. Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities. URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf> (accessed 06 April 2020).
5. Rozvytok promyslovosti dlya zabezpechennya zrostantannya ta onovlennya ukrayinskoyi ekonomiky: naukovo-analitychna dopovidka (2018). [Industry Development for Growth and Renewal of the Ukrainian Economy: a scientific and analytical report]. K., 2018. (in Ukrainian)
6. The Readiness for the Future of Production Report 2018 / World Economic Forum. 91–93 route de la Capite CH-1223 Cologny. Geneva, Switzerland. URL: [http://www3.weforum.org/docs/FOP\\_Readiness\\_Report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf) (accessed 10 April 2020).
7. Nauka, tehnologiyi ta innovatsiyi: Golovne uprav. statystyky u Lvivskiy oblasti. [Science, technology and innovation]. URL: [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme\\_08.php?code=8](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme_08.php?code=8) (accessed 11 April 2020).
8. Danylyshun B. (2019). Chy mozhe Ukraina prodovzhuvaty naroschuvaty eksport silgosproduktii? [Can Ukraine continue to increase exports of agricultural products?] 2019. Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2785567-ci-moze-ukrainaprodovzuvati-narosuvati-eksport-silgosprodukcii.html> (accessed 03 April 2020).

**Гришук А. М.**

Львовский национальный университет имени Ивана Франко

## ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ МОДЕРНИЗАЦИИ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

### Резюме

В статье на основе проведенного анализа состояния отраслевой структуры экономики Украины обоснована необходимость и определены основные проблемы по ее модернизации с учетом национальных приоритетов ее развития и существующих мировых экономических трендов. Доказано, что в отраслевой структуре национального хозяйства доминируют виды экономической деятельности, обеспечивающие производство не конечного, а промежуточного продукта, что не может обеспечить долгосрочное экономическое развитие государства. Сформулированы основные предложения касательно путей модернизации отраслевой структуры национального хозяйства с учетом конкурентных преимуществ экономики Украины, ключевых компетенций ее человеческого ресурса, формирования и стимулирования внутреннего и внешнего спроса, развития и поддержки основных драйверов экономического роста в стране.

**Ключевые слова:** отраслевая структура, национальное хозяйство, модернизация, ВВП, валовая добавленная стоимость, высокотехнологичные отрасли, виды экономической деятельности.

**Hryshchuk Anna**

Ivan Franko National University of Lviv

## PROBLEMS AND WAYS OF MODERNIZATION OF THE SECTORAL STRUCTURE OF THE NATIONAL ECONOMY

### Summary

This article explains the necessity and identifies the main problems regarding modernization of the sectoral structure of the Ukrainian economy, based on the analysis and taking into consideration the national priorities of its development and existing world economic trends. In order to objectively assess the state of development of major sectors of Ukraine's economy and the need to modernize its sectoral structure, a comparison of major indicators of its development with similar indicators for individual EU countries and the former Soviet Union countries has been made, based on data from World Bank and the World Economic Forum. In particular, major macroeconomic indicators have been taken into account, part of added value of manufacturing in GDP, and part of technological and high-tech industries in the added value of the manufacturing industries of studied countries. It has been proved that the sectoral structure of the national economy of Ukraine is dominated by types of economic activity that ensure the production of an intermediate product rather than the final product, which cannot ensure the long-term economic development of the state, in particular, it is wholesale and retail trade, processing industry, agriculture, forestry and fisheries, transport, mining. It has been determined that one of the reasons for this situation is the low innovation activity both at the macro level and at the regional level, as well as the low position on the government procurement of high-tech goods and attracting foreign investment. Strengthening the role of the industrial and agrarian sectors of the economy with emphasis on innovative and higher added value production and an increase in the share of technological and high-tech industries was reasoned. The main proposals on ways to modernize the sectoral structure of the national economy based on the competitive advantages of the Ukrainian economy, key competences of its human resources, the formation and stimulation of internal and external demand, development and support of the main drivers of economic growth in the country were formed, such as agro-industrial complex, military-industrial complex, ICT, new energy, high-tech machinery and instrumentation, development of transit infrastructure, biomedical engineering, cellular medicine, pharmacy, tourism and more.

**Keywords:** sectoral structure, national economy, modernization, GDP, gross value added, high-tech industries, types of economic activity.

УДК 336.014

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-4>

Ліхоносова Г. С.

Шалун І. М.

Національний аерокосмічний університет імені М. С. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ  
МИТНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

У статті аналізуються напрями розвитку менеджменту митних послуг, розглядаються фактори, які впливають на менеджмент у митній сфері, наслідки взаємодії клієнтів і ФТС у зовнішньоторговельному обороті. Митна служба є одним із найбільш важливих інститутів та інструментів держави з регулювання зовнішньоторговельних відносин. Сприяння державних послуг у сфері митної справи впливає на збільшення швидкості митних процесів; веде до зниження витрат підприємців і кінцевого споживача товару, забезпечує підвищення безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Менеджмент митних послуг має особливості, пов'язані зі станом галузі, конкуренцією на ринку між державними і комерційними структурами, динамікою попиту, якістю послуг, інструментами комунікації і просування бізнесу до споживачів на світовому ринку.

**Ключові слова:** митна послуга, менеджмент митних послуг, товар, прибуток, товарообіг, геополітичні умови, сучасний менеджмент.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації світової економіки та динамічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності зростає значення послуг, які надаються під час переміщення вантажів через митний кордон України. Від якості та повноти таких послуг залежать термін проходження митних формальностей, фінансові витрати суб'єктів імпортерів та експортерів. Тому питання визначення сутності митних послуг стає актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Базові теоретичні питання, які пов'язані із сутністю митних послуг, розглядалися українськими та зарубіжними вченими: І.О. Бондаренко [1], І.І. Світлак [2], В.В. Резніковою [3], Н.М. Приймаченко [4], І.С. Ерміловим [5], В.Ю. Діановою [6] та іншими вченими. Завдяки роботам зазначених авторів є теоретична база митних послуг, розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення якості митних послуг, проте поза увагою залишилося визначення класифікації митних послуг.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Останнім часом відбувається посилення уваги вітчизняних та зарубіжних науковців до проблем державного управління, що в свою чергу вимагає поглибленого вивчення розвитку системи державного управління митною політикою та її складників, шляхів її вдосконалення.

**Метою статті** є характеристика сучасного стану та означення основних перспектив удосконалення менеджменту митних послуг в Україні через використання інструментів економічного квотування та важелів митного регулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державна митна справа – це встановлені порядок і умови переміщення товарів через митний кордон України, їх митний контроль та митне оформлення, застосування механізмів тарифного і нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, стягнення митних платежів, ведення митної статистики, обмін митною інформацією, ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, здійснення відповідно до закону державного контролю нехарчової продукції під час її ввезення на митну територію України, запобігання та протидія контрабанді, боротьба з порушеннями митних правил, організація і забезпечення діяльності митних органів та інші заходи, спрямовані на реалізацію державної політики у сфері державної митної

справи, що становлять державну митну справу. Так, перше визначення: митний менеджмент у широкому сенсі – комплекс поглядів, уявлень, ідей, спрямованих на тлумачення і пояснення митної справи як соціально-економічного явища [4].

Друге визначення: митний менеджмент у більш вузькому і спеціальному значенні – форма організації наукового знання, що дає цілісне уявлення про закономірності та істотні зв'язки в митних інститутах, організаціях (органах), процесах (процедурах, технології) і послугах.

Узагальнюючи обидва визначення, можна стверджувати, що митний менеджмент як теорія є цілісною системою знань, які складаються з елементів (поглядів, уявлень, ідей, істотних зв'язків, закономірностей), взаємопов'язаних логічною залежністю одних елементів від інших.

Третє визначення: митний менеджмент – це особливий різновид менеджменту в державній службі, пов'язаний з реалізацією завдань у галузі митної справи як шляхом впливу через прийняття рішень, так і шляхом зростання організованості митної системи [5].

Наведене визначення відображає функціональний (діяльний) аспект митної справи та аспект його розвитку, однак воно не досить конструктивно розкриває його сутність як об'єкт теорії управління. Розставлені акценти дають змогу найбільш ефективно використовувати це визначення у процесі дослідження митної справи (у плані функціонування та розвитку) у вигляді «чорної скриньки» як цілісного об'єкта.

Митні послуги в Україні безпосередньо надає митний брокер. Законодавство України визначає митного брокера як підприємство, яке надає послуги з декларування товарів, що переміщуються через митний кордон України [7].

Департамент організації митного контролю та оформлення Державної фіскальної служби України веде реєстр підприємств, яким надано дозвіл на ведення митної брокерської діяльності. Під час використання послуг митного брокера рекомендується укладати відповідний договір, в якому викладаються обов'язки сторін і терміни надання послуг.

Поняття “митний брокер” необхідно відрізнити від поняття “агент із митного оформлення”. Останній є фізичною особою, яка перебуває у трудових відносинах із митним брокером і безпосередньо

виконує дії, пов'язані з пред'явленням до податкових органів товарів і необхідних для митного контролю та оформлення документів [8]. Митний брокер і його співробітники-агенти з митного оформлення законодавчо відповідають за нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації своїх клієнтів.

Митні брокери в усіх країнах світу займаються митним очищенням експортних і імпорتنих перевезень. Робота брокера пов'язана із заповненням різних дозвільних документів у паперовому та електронному вигляді, розрахунком необхідних митних зборів і спрощенням спілкування між органами державної влади, експортерами та імпортерами [12].

На законодавчому рівні підприємство не зобов'язується наймати митного брокера. Учасник експортно-імпорتنих відносин має можливість самостійно підготувати всю необхідну для митниці документацію та особисто або через довірену особу подати документи до відповідних інстанцій [9].

З огляду на тривалість цього процесу безліч імпортерів і експортерів звертається за допомогою до фахівців – компетентних експертів, які постійно підвищують свою кваліфікацію в питаннях оформлення міжнародних вантажних перевезень.

Комунікаційний процес митної служби видається складним і багатофакторним. Його можна зобразити у вигляді такої схеми (рис. 1).

Комунікаційний процес у митних органах являє собою необхідну передумову становлення, розвитку і функціонування всіх соціальних митних систем, бо саме він забезпечує зв'язок між працівниками митної служби, платниками митних зборів, робить можливим накопичення і передачу соціального досвіду, його збагачення, організацію спільної діяльності.

Основними його елементами є:

1) Суб'єкт комунікативного процесу митної служби – відправник і одержувач митної інформації (комунікатор і реципієнт).

2) Засоби комунікації – код, що використовується для передачі митної інформації у знакових формі (слова, шифри, графіки тощо), а також канали, по яких передається повідомлення від комунікатора до реципієнта.

3) Предмет комунікації митної служби (явище, подія, факт), що відображає його повідомлення (стаття, рапорт).

4) Ефекти комунікації – виражені в зміні внутрішнього стану суб'єктів комунікаційного процесу митної служби, у їхніх взаєминах або в їх діях наслідки комунікації.

Основна мета комунікативного процесу митної служби – забезпечення обміну між її структурними підрозділами з розумінням інформації, тобто встановлення двосторонніх або багатосторонніх інформаційних зв'язків.

Нестійкий характер зовнішньоторговельних відносин на світовому ринку і зміни геополітичних умов вимагають ефективної зовнішньої політики, злагодженої системи управління і дотримання всіх вимог і умов для досягнення поставлених цілей [10]. Геополітику ми розуміємо як політичну реальність, конкретну політику держави, зумовлену географічними, територіальними, ресурсними й еколого-природними факторами. У зв'язку з цим геополітичні умови – це сукупність об'єктів, відносин і процесів, необхідних для впровадження конкретної політики на території держави або різних альянсів, об'єднань держав у зв'язку зі змінами.

Геополітичні умови в сучасному світі відрізняються нестійкістю, мінливістю, ризиками і погрозами. Особливо змінилися і загострилися відносини України з Росією. Незважаючи на тісні бізнес-контакти, на цьому рівні посилюється вплив політичного дискомфорту і розбіжностей.

Ризиковість зв'язку зачіпає всіх учасників політико-економічного процесу. Наприклад, навіть Євразійський економічний союз, який створив нові геополітичні умови для зовнішньоторговельних відносин між державами – членами ЄАЕС і третіми країнами, зачіпають загрози і ризики комунікацій і розвитку. 2019 рік був ознаменований інтенсивною роботою із внутрішніх і зовнішніх напрямів розвитку. Створено ринок праці, удосконалюється система соціальних гарантій і легалізується міграція на двосторонньому рівні [1].

Створення сприятливих умов для повного й ефективного виконання особами, що перетинають митний кордон, митних правил, а головне, здійснення митним персоналом митного оформлення і митного контролю, побудованого на перевірених інструментах управління якістю наданих послуг, є однією з гарантій забезпечення економічної безпеки країни [3].

Вирішення поставлених на сучасному етапі перед митними органами завдань вимагає поліпшення систем управління митними процесами. Іншими словами, митні органи, здійснюючи свої функції, зобов'язані забезпечити відповідну якість праці і при цьому створити умови, що сприяють прискоренню товарообігу [12].

Аналіз діяльності митних організацій свідчить про те, що резерви забезпечення якості виконання митних послуг невичерпні. Вимагають удосконалення механізми адаптації митної діяльності до вимог стандартів ІСО серії 9000. Зростає значущість митної діяльності у формуванні доходної частини бюджету, особливо в умовах кризи. Освоювати міжнародні стандарти управління потрібно в умовах міжнародних норм і правил Світової організації торгівлі, широкого розвитку міжнародних зв'язків. Тому виникає потреба в комплексному підході до управління митним процесом, що забезпечує підвищення ефективності і якості митних послуг [2].

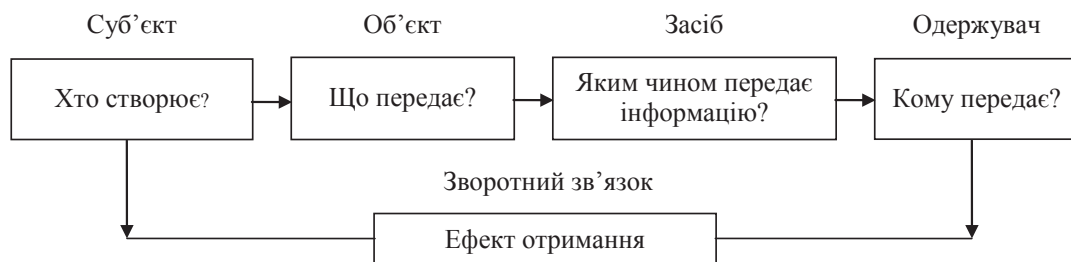


Рис. 1. Структура комунікаційного процесу митної служби

Джерело: розроблено авторами

Сучасний етап розвитку митної діяльності висуває підвищені вимоги до ефективності і якості менеджменту митних послуг. Особливого значення набувають вимоги по синхронізації всіх митних процесів, насамперед процесів менеджменту якості.

Інтеграція країни в світовий економічний простір посилює умови конкурентної боротьби як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому, тому проблема ефективного розвитку митної діяльності в цих умовах стає вельми актуальною і практично затребуваною. Виникає потреба в комплексному підході до управління митним процесом, що забезпечує підвищення ефективності та якості митних послуг як найважливіших напрямів реалізації стратегічної мети розвитку митної служби.

Результати діяльності організації досягаються ефективніше, коли діяльністю і відповідним ресурсом управляють як процесом. Будь-яка діяльність, в якій використовуються ресурси для перетворення входів і виходів, може розглядатися як процес. Систематична ідентифікація і менеджмент застосовуваних організацією процесів, і наамперед їх взаємодії, можуть вважатися «процесним підходом». Для того щоб ефективно функціонувати, організація повинна управляти процесами. Перевага процесного підходу полягає в безперервності управління взаємопов'язаними процесами в межах системи. Кожен процес має мати свою мету і результат, який затребуваний споживачем. Кожен процес має свій початок і свій кінець, які визначають межі процесу. Для будь-якого процесу повинні бути визначені показники цього процесу і його результати. Результати процесу залежать від усіх учасників цього процесу, але відповідальною має бути одна особа.

В основному під митним процесом розуміється сукупність послідовних дій посадових осіб митного органу щодо застосування заходів із забезпечення виконання митного законодавства [4]. На наш погляд, це визнання не повною мірою відображає зміст митного процесу, склад його учасників і результат процесу. Митний процес слід розуміти як сукупність послідовних операцій з об'єктами митного контролю (далі – ОМК) на їх відповідність митному законодавству, що визначають статус об'єктів митного контролю на митній території. У такому трактуванні вказується на участь у митному процесі не тільки митних органів, а й учасників ЗЕД, організацій митної сфери, що забезпечують якість виконання всіх операцій, і дається результат митного процесу, що дозволяє учаснику ЗЕД переміщати ОМК через митний кордон. Модель такої системи управління митним процесом наведена в таблиці 1.

Можна виділити три етапи здійснення митного процесу: підготовчий, основний і завершальний.

Підготовчий етап здійснюється учасниками ЗЕД (підготовка міжнародного контракту і супровідних документів), митними органами (консультування учасників ЗЕД, попереднє декларування), організація митної інфраструктури (підготовка документів для митного контролю та ін.) [5].

Вхідні дані формуються на основі таких матеріалів, як:

- дані про особу (фізичну чи юридичну), переміщувані об'єкти митного контролю;

- матеріали із зовнішньоторговельної угоди (міжнародний контракт, товар і супроводжуючі документи);

- транспортний засіб, на якому переміщуються об'єкти митного контролю, і супровідні документи на нього.

Основний етап проводять митні органи із залученням організацій зовнішньоекономічної інфраструктури. Цей етап складається з вхідного митного контролю, операційного і остаточного контролю. Починається він з реєстрації декларації на товар і закінчується випуском цього товару. Входом в основний митний процес є інформація від споживачів і вимоги діючих процесів. Вхідний контроль матеріалів, представлених учасником ЗЕД або його посередником, здійснюється шляхом перевірки їх відповідності законодавству на основі ідентифікації ОМК, обстеження супровідних документів. Операційний контроль здійснюється з метою більш ретельної перевірки окремих елементів ОМК і їх відповідності встановленим нормам і правилам митного регулювання [6].

Цей етап включає такі процеси: процес ідентифікації на відповідність міжнародним контрактам та супровідним документам; процес контролю ходу товару, країни походження, митної вартості, митної процедури; процес контролю за дотриманням законодавства за окремими категоріями товарів (режимних, товарів ризику та інших); процес контролю за дотриманням елементів митно-тарифного регулювання (ліцензування і сертифікація, валютне регулювання, податки, мита, збори).

Остаточний контроль полягає в перевірці правильності нарахування та оплати всіх митних платежів. Цей етап контролю є результатом усього митного процесу.

Завершальний етап виконується учасниками ЗЕД та митними органами, які здійснюють контроль після випуску товарів із залученням інших організацій. Засобами праці в митному процесі виступають технічні засоби контролю, електронна обчислювальна техніка, програмне забезпечення та інше. Предметами праці в митному процесі є об'єкти митного контролю у вигляді товарів, транспортних засобів, капіталу, людей і майна. Результатами мит-

Таблиця 1

Модель системи управління митним процесом в Україні

Митний процес		
Підготовчий	Основний	Заключний
<p><i>споживачі:</i> держава, учасники ЗЕД; <i>вимоги:</i> дотримання законодавства [6]; терміни митного оформлення, мінімальні витрати на здійснення митних операцій.</p>	<p>Дотримання вимог законодавства. Вхід-(П+ТЗ)+ОМК-Вихід</p>	<p><i>споживачі:</i> держава, учасники ЗЕД; <i>задоволеність:</i> дотримання законодавства щодо забезпечення національної безпеки, сплату митних платежів; мінімізація термінів і витрат на здійснення митних операцій</p>

Умовні позначки таблиці 1. Модель митного процесу (П – персонал, який виконує митні операції; ТЗ – технічні засоби, за допомогою яких виконуються митні операції (ЕОМ, технічні засоби контролю, програмне забезпечення та ін.); ОМК – об'єкти митного контролю (що отримали право перетину митного кордону)).

Джерело: сформовано авторами на підставі [12]



ного процесу є ті ж об'єкти митного контролю, які отримали право переходу митного кордону.

Раціональне поєднання цих елементів в часі і просторі визначає рівень організації митного процесу. А оскільки результатом митного процесу є послуга, що дає право споживачу на переміщення ОМК через митний кордон, то ефективність і якість цієї послуги буде визначатися рівнем організації всього митного процесу.

З боку держави законодавчими, нормативними або правовими актами встановлюються вимоги до процесу митного контролю щодо його змісту (тобто які підпроцеси і дії він повинен в себе включати) і способів здійснення (тобто яким чином він повинен здійснюватися). До зазначених способів можна віднести: повноту, правомірність і своєчасність виконання запропонованих дій.

Отже, обов'язкові дії митного органу, що становлять у своїй сукупності процес митного контролю, і способи їх здійснення являють собою характеристики процесу митного контролю, зумовлені правовими вимогами. Ці характеристики є характеристиками якості процесу митного контролю.

Показники митного процесу повинні відповідати таким вимогам:

- відповідати цілям організації;
- бути доступними;
- бути чітко сформульованими, оскільки велика кількість показників створить відтермінування [7];

– бути привабливими, тому що якщо персонал не розуміє і не приймає їх, використання таких показників може негативно вплинути на ступінь зацікавленості в якісній роботі.

Так, до групи показників митного контролю можна віднести кількість декларацій, оформлених за певний період (за типом і виду транспорту); кількість помилок, допущених у деклараціях; застосування прогресивних форм декларування; частку дотримання митних платежів; частку коригувань

коду товарів та інші. Методи визначення значень показників поділяються на дві групи:

1) за способами отримання інформації – вимірний, реєстраційний, розрахунковий і органолептичний;

2) за джерелами її отримання – традиційний, експериментальний, соціологічний.

Під час розрахунку показників можуть використовуватися всі перераховані методи.

**Висновки і пропозиції.** Формування ефективної системи управління в організаціях митної сфери має базуватися на основних показниках, внесених в стандарти, і, звичайно, на професіоналізмі фахівців митної справи, оскільки тільки високий професіоналізм фахівців із митного оформлення і творчий спосіб мислення здатний ефективно використовувати нововведення в межах існуючих правил і стандартів. Система управління митним процесом є досить складною, оскільки учасникам цієї системи доводиться управляти численними взаємопов'язаними процесами, забезпечуючи ефективність і якість виконання митних послуг.

Використання процесного підходу в митній діяльності дає змогу отримати низку переваг:

- узгодженість дій різних підрозділів і співробітників у межах процесу;
- націленість на результати процесу;
- усунення бар'єрів між підрозділами;
- скорочення надлишкових взаємодій, тимчасових і матеріальних витрат;
- підвищення результативності роботи учасників процесу за рахунок постійного спрощення процесу за всіма його складниками, оптимізації, широкого використання електронної форми взаємодії митних органів з учасниками зовнішньоекономічної діяльності та іншими організаціями, які беруть участь у митному процесі.

Використовуючи процесний підхід в управлінні митною діяльністю, можна значно підвищити якість здійснення митних послуг.

#### Список використаних джерел:

1. Бондаренко І.О. Послуги в галузі митної справи / Митна справа, 2004. № 6. С. 46–52.
2. Світлак І. До питання про послуги в сфері управління митною справою України. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*, 2006. Випуск 32. С. 110–115.
3. Ермилов Игорь Сергеевич. Повышение качества таможенных услуг : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05. Саратов, 2011. 23с.
4. Дианова В.Ю. Менеджмент таможенных услуг. Москва : РИО РТА, 2005. 291с.
5. Восколович Н.А. Экономика платных услуг : учеб. пособие для студентов вузов. Москва : Юнити-Дана, 2007. 399 с.
6. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI / Відомості Верховної Ради України, № 44–45, № 46–47, № 48/2012 / ст. 552. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 30.03.2020).
7. Ліхонос Г.С. Обґрунтування втрат країни від митно-тарифного регулювання ЗЕД. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 1(9). С. 34–41.
8. Ліхоносова Г.С. Митні комунікації України: вимоги інтеграційного процесу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 2(191). Ч. II. С. 78–82.
9. Ліхоносова Г.С., Гребеникова М.Ю. Митне планування господарських операцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. Вип. 5. Ч. I. 2014. С. 206–209.
10. Наказ Міністерства доходів і зборів України «Про затвердження порядку справляння плати за виконання митних формальностей органами доходів і зборів поза місцем розташування цих органів або поза робочим часом установленим для них» від 16.12.2013 № 804 / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0011-14> (дата звернення: 28.03.2020).
11. Мордвін І.А. *Адміністративні послуги податкових органів України* : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Нац. авіац. ун-т. Київ, 2013. 20 с.
12. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Антіпов О.М. Митний менеджмент : навчальний посібник. Северодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 371 с.

#### References:

1. Bondarenko, I.O. (2004). *Posluhy v haluzi mytnoi spravy*. [Services in the field of customs affairs]. *Mytna sprava*, no. 6, pp. 46–52. (in Ukrainian)
2. Svitlak, I. (2006). Do pytannia pro posluhy v sferi upravlinnia mytnoi spravoju Ukrainy [To the question of services in the sphere of customs business in Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 32, pp. 110–115.
3. Yermilov, I.S. (2011). *Povyshenie kachestva tamozhennykh uslug* [Improving the quality of customs services] (PhD Thesis), Saratov, Russia.

4. Dianova, V.Yu. and Makrusev, V.V. (2005). *Marketing tamozhennykh uslug* [Marketing of customs services]. Moscow: RIO RTA. (in Ukrainian)
5. Voskolovich, N.A. (2007). *Ekonomika platnykh uslug* [Economy of paid services], textbook for university students. Moscow: Yuniti-Dana. (in Ukrainian)
6. «Customs Code of Ukraine» from 13 March, 2012, no. 4495-VI, Information of Supreme Council of Ukraine, 2012, no. 44–45, no. 46–47, no. 48, p. 552. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (accessed 30 March 2020).
7. Likhonosova, G. (2013). *Obgruntuvannia vtrat krainy vid mytno-taryfnoho rehuliuwannia ZED* [Justification of the country's losses from the customs tariff regulation of the FEA]. *Journal of Economic Reforms*, no. 1(9), pp. 34–41.
8. Likhonosova, G. (2013). *Mytni komunikatsii Ukraini: vymohy intehtratsiinoho protsesu* [Customs communications to Ukraine: requirements of the integration process]. *Bulletin of the East Ukrainian National University named after Vladimir Dahl*, no. 2(191), part II, pp. 78–82.
9. Likhonosova, G., Grebenyukova, M. (2014). *Mytne planuvannia hospodarskykh operatsii* [Customs planning of business operations]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 5, pp. 206–209.
10. The order of Ministry of income and charges of Ukraine “On approval of procedure for charging carrying out the customs formalities by authorities of income and charges outside the location of the body or outside working hours set for them” from 16.12.2013, no. 804. Official site of the Supreme Council of Ukraine. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0011-14> (accessed 28 March 2020).
11. Mordvin, I.A. (2013). *Administratyvni posluhy podatkovykh orhaniv Ukrainy* [Administrative services of tax authorities in Ukraine], (PhD Thesis), Kyiv: National Aviation University.
12. Kalinesku T.V., Romanovska Yu. A., Antipov O. M. (2015). *Mytni menedzhment* [Customs management]. Sievierodonetsk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. (in Ukrainian)

**Лихоносова А. С.**

**Шалун И. Н.**

Национальный аэрокосмический университет имени Н. Е. Жуковского  
«Харьковский авиационный институт»

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ

### Резюме

В статье анализируются направления развития менеджмента таможенных услуг, рассматриваются факторы, которые оказывают существенное влияние на менеджмент в таможенной сфере, последствия взаимодействия клиентов в внешнеэкономическом обороте. Таможенная служба является одним из наиболее важных институтов и инструментов государства по регулированию внешнеэкономических отношений. Содействие государственных услуг в области таможенного дела влияет на увеличение скорости таможенных процессов; ведет к снижению издержек предпринимателей и конечного потребителя товара, обеспечивает повышение безопасности в сфере внешнеэкономической деятельности. Менеджмент таможенных услуг имеет особенности, связанные с состоянием отрасли, конкуренцией на рынке между государственными и коммерческими структурами, динамикой спроса, качеством услуг, инструментами коммуникации и продвижения бизнеса к потребителям на мировом рынке.

**Ключевые слова:** таможенная услуга, менеджмент таможенных услуг, товар, прибыль, товарооборот, геополитические условия, современный менеджмент.

**Likhonosova Ganna**

**Shalun Inna**

National Aerospace University N. E. Zhukovsky  
«Kharkiv Aviation Institute»

## CURRENT SITUATION AND PROSPECTS OF CUSTOMS SERVICES MANAGEMENT'S IMPROVEMENT IN UKRAINE

### Summary

The article analyzes the directions of development of management of customs services, considers the factors that have a significant impact on management in the customs sphere, the consequences of customer interaction and FCS in foreign trade. The customs service is one of the most important institutions and instruments of the state to regulate foreign trade relations. Customs management covers a wide range of issues that are within the competence of all verticals of state power – from the legislative bodies of the state to individual customs bodies. In result the efficiency of customs activity is determined by the quality of the state customs policy, the quality of the mechanism of customs tariff regulation of foreign economic activity and the quality of its implementation. The results of the existing activities have significant shortcomings, not mandatory puzzles demand results of work. This is largely a consequence of inefficient management customs activity – there is an inadequate customs policy management system, customs tariff regulation of regulation of foreign economic activity and customs authorities. This fact calls for research to be effective a customs management system that will allow the customs system to satisfy as much as possible the requirements of the customer of customs functions, in the state, and to provide the necessary amount of customs services for participants of foreign economic activity. Customs as a system-forming element of the customs system has long been the focus of attention of scholars and practitioners studying customs issues. The promotion of public services in the field of customs affects the increase in the speed of customs processes; it leads to lower costs for entrepreneurs and the end user of the goods, provides security in the field of foreign economic activity. Management of customs services has features related to the state of the industry, competition in the market between state and commercial structures, dynamics of demand, quality of services, tools of communication and promotion of business to consumers in the world market. It has been developed the suggestions for improving the mechanism of customs control after customs clearance, the introduction of selecting enterprises for inspections during post clearance audit with considering of information of system risk analysis and management.

**Keywords:** the participant of foreign trade activities, customs service, customs services, marketing, product, profit, turnover, geopolitical conditions.

УДК 336.71.330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-5>

Ломачинська І. А.

Мумладзе А. О.

Кесарь Я. П.

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

## СУЧАСНИЙ БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено окремі аспекти впливу банківського сектору на розвиток національної економіки України в сучасних умовах. Узагальнено, що банки сприяють економічному розвитку, оскільки створюють умови для накопичення та інвестиційної підтримки економічної діяльності, впливають на рівень і темпи зростання національного доходу, сприяють реалізації найбільш ефективних проєктів, зростанню продуктивності праці й технологічних змін тощо. На основі оцінки ролі банків у розвитку національної економіки України узагальнено, що інституціональна, структурна, функціональна неефективність банкігу стримує зростання конкурентоспроможності національної економіки України та її стійке зростання. Виявлено позитивний вплив на економіку України вкладів населення і суб'єктів господарювання у банках, банківських кредитів нефінансовим корпораціям в довгостроковій перспективі та негативний вплив кредитів домогосподарствам, кредитування суб'єктів господарювання в період кризи та посткризовий період. Саме це має бути враховано при подальшому реформуванні банківського сектору країни та реалізації економічної політики щодо забезпечення конкурентних переваг національної економіки.

**Ключові слова:** банкінг, банківський сектор, економічний розвиток, економічне зростання, національна економіка України.

**Постановка проблеми.** Стійке економічне зростання є пріоритетною ціллю усіх країн світу. При цьому банківський сектор відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного зростання. Ефективно функціонуюча банківська система є основою сучасної економіки, і банки в цій системі виконують важливі функції для суспільства. Як ключовий елемент фінансової системи банки ефективно розподіляють тимчасово вільні кошти від тих, хто заощаджує, на користь тих, хто їх потребує, трансформуючи фінансові ресурси у часі, просторі, розмірах, знижуючи витрати обігу, транзакційні витрати, ризики, зокрема асиметрії інформації. Відповідно найважливішими їх завданнями у контексті розвитку національної економіки є забезпечення безперервного грошового обігу та обігу капіталу, широкого кола можливостей вкладення (інвестування) коштів з метою накопичення заощаджень в економічній системі. Отже, можна відзначити безпосередню залежність між розвитком банківського сектору та економіки країни загалом. Якщо банківська система стабільно розвивається, це позитивно впливає на економіку, а негативні тенденції в її функціонуванні призводять до уповільнення темпів економічного зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Починаючи з моменту появи банківських установ, теоретики і практики звертають увагу на їх сприятливий вплив на економіку будь-якої країни. Ще у 1781 р. А. Гамільтон визначає, що банки – це «найчудесніший механізм, який коли-небудь з'явився на землі» [1]. А Й. Шумпетер [2] підкреслював позитивний вплив банків на рівень і темпи зростання національного доходу за рахунок спрямування коштів на реалізацію найбільш ефективних проєктів. Звертав він свою увагу й на позитивний вплив банків на зростання продуктивності праці й технологічні зміни.

Роль банківського сектору в економічному і соціальному розвитку вивчається багатьма відомими економістами, зокрема теоретично і емпірично його істотний вплив на економічне зростання країн доведено у роботах Р. Голдсмита, М. Міллера, Р. Левіна, Р. Раджана і Л. Зінгале, Т. Бека і С. Зевроса, Р. Камерона і Р. Кінга,

О. Кріспа, Дж. Хікса й ін. Нобелівський лауреат М. Міллер взагалі відзначив, що думка про те, що фінансові ринки, зокрема, банківський, вносять свій внесок в економічне зростання очевидна та не потребує серйозного обговорення [1].

Звісно, що були й ті, хто стверджували про перебільшення ролі банків в економічному розвитку, зокрема, В. Леонтьєв, Я. Тінберген, С. Кузнец, Р. Лукас, Дж. Робінсон й ін. Заперечує тезу, що розвиток банківського сектору відіграє значну роль в економічному зростанні, й відома теорема Міллера-Модільяні, яка стверджує: «реальні економічні рішення не залежать від методів фінансування, таким чином залишаючи лише пасивну роль для фінансового сектора» [3]. Втім, домінуюча на ранніх етапах становлення фінансових інститутів ортодоксальна позиція, згідно з якою їх діяльність зводилася виключно до функції забезпечення господарського обороту грошима, у міру подальшого розвитку переосмислюється, і на початку ХХІ ст. все більше науковців звертають окрему увагу на визначальну роль банків у забезпеченні соціально-економічного добробуту. Долучається й Всесвітній банк, який у своїх дослідженнях і методиках наголошує на тому, що поліпшення фінансових механізмів передусє та сприяє економічній діяльності.

В результаті, сучасні дослідники [4; 5; 6] теоретично і емпірично доводять, що структура фінансової системи, елементом якої є банківський сектор, поряд із технологіями, продуктивністю праці й капіталу, інноваціями, накопиченням людського капіталу виступає фактором економічного зростання, забезпечуючи довгострокові кумулятивні ефекти для економічного розвитку. Ці висновки підтверджуються, як історичними фактами, так і багаточисельними теоретичними та емпіричними розробками для різних за рівнем розвитку країн, різних регіонів світу, різних галузей економіки.

Питання впливу банківської системи на розвиток економіки України досліджують й вітчизняні науковці, зокрема О. Барановський, О. Власюк, О. Дзюблюк, І. Краснова, О. Колодізев, В. Лепушинський, В. Міщенко, С. Науменкова, М. Савлук, Т. Унковська, О. Чернюк, І. Школьник та ін.



**Виділення раніше невирішених частин загальної проблеми.** Втім, незважаючи на велику кількість досліджень у цій галузі, питання щодо ролі банків у забезпеченні розвитку економіки України потребує подальшого вивчення, оскільки сьогодні банківський сектор інституціонально та функціонально трансформується, що не може не змінювати напрями, канали, механізми його впливу на соціально-економічний добробут країни.

**Метою статті** є дослідження впливу сучасного банківського сектору на розвиток національної економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Отже, аналізуючи дослідження вчених, можна узагальнити, що розвиток банківського сектору на сучасному етапі є важливою передумовою економічного зростання. Діяльність банківських установ має величезне значення завдяки їх зв'язкам з усіма секторами економіки. Сучасні банки, виступаючи в ролі фінансових посередників, виконують важливу загальноекономічну функцію, забезпечуючи безперервний грошовий оборот і оборот капіталу, створення умов для накопичення і кредитування підприємств, держави і населення, міжгалузевий і міжрегіональний перерозподіл капіталу за сферами і галузями, дозволяючи розвивати національну економіку в залежності від об'єктивних потреб виробництва, сприяють структурній перебудові економіки оскільки банківська система є інституційним механізмом, який забезпечує прями зв'язки по всіх ланках соціальних і економічних відносин, по кожному конкретному їх прояву.

Досліджуючи структуру фінансової системи України, слід визначити, що вона є банкоорієнтованою, оскільки біля 90% фінансових ресурсів у національній економіці розподіляється саме через ці фінансові інститути. Слід відзначити, що банківська система України пройшла складний період становлення і розвитку. Втім, сучасний етап розвитку почався з 2014 р. На 31.12.2019 р. в Україні функціонує 75 комерційних банків, серед яких 35 із іноземним капіталом [7]. Динаміку кількості банків в Україні за період 2010-2019 рр. представлено на рис. 1.

Дані рис. 1. демонструють, що кількість банків за ці роки значно зменшилась. Зі 180 бан-

ків, які функціонували на початку 2014 р., понад 100 було визнано неплатоспроможними та ліквідовано. І на початок 2020 р. залишалось 75 активних комерційних банків, з яких 35 банків мали іноземний капітал. Загальні активи банківської системи на 1.01.2014 р. становили 1,278 трлн грн. або 80% ВВП. 71% активів всієї банківської системи України належало 21 найбільшим банкам [7]. У 2014 р. в рейтингу Всесвітнього економічного форуму серед 140 країн світу по показнику «надійність банків» Україна посіла 138 місце [8]. Номінально на 1.01.2020 р. активи комерційних банків зросли до 1,492 трлн грн. (див. табл. 1), втім це становило лише 37,5% до ВВП. Отже, реальна капіталізація банківської системи України значно зменшилась. При цьому за цей період значно зросла частка чистих активів (на 1.01.2020 р. – 55,2%), яка належить державним банкам, що відбулося в результаті, перш за все, націоналізації АБ «Приватбанк». Частка депозитів фізичних осіб у державних банках на 1.01.2020 р. досягла 61,6% загальних депозитів банківського сектору [7].

Отже, слід констатувати, що з початку 2014 р. банківський сектор України пережив одну з найсильніших криз за свою історію. Слід зазначити, що цьому сприяли не лише соціально-політична нестабільність у кінці 2013 р., зміна політичних та економічних пріоритетів країни, а й проблеми, які не були вирішені у банківському секторі ще з кризи 2008-2009 рр. В результаті банківська система зазнала не лише значних кількісних, а й якісних змін у результаті реформування, в основі якого очищення ринку від фіктивних і неякісних банківських структур шляхом реструктуризації банківського сектору, вирішення структурних, інституціональних, функціональних проблем, накопичених за усі роки незалежності, подальше зростанням вимог НБУ до банків щодо виконання нормативів діяльності задля підвищення надійності банківської системи шляхом впровадження режиму фінансового оздоровлення (зменшення кількості неплатоспроможних банків), спрямованого на забезпечення фінансово стабільного і прибуткового банківського сектору, який би став ефективним інструментом досягнення макроекономічних пріоритетів країни.

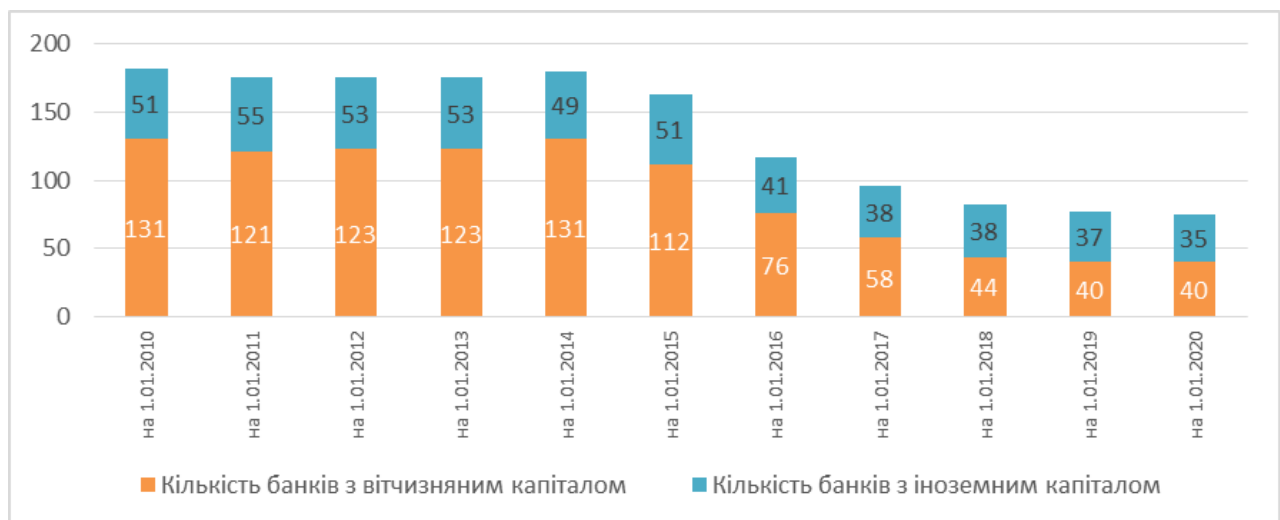


Рис. 1. Динаміки кількості банків в Україні в 2010-2019 рр.

Джерело: складено на основі [7]

## Активи комерційних банків України, млрд. грн.

Рік	Активи банків	Надані кредити	Кредити юр. особам	Кредити фіз. особам	Кошти юр. осіб	Кошти фіз. осіб	Резерви по активним операціям банків	Капітал банків
2013	1278	793	648	145	258	443	1413	193
2014	1290	854	710	144	283	403	1313	189
2015	1254	710	614	96	349	402	2049	104
2016	1256	553	477	76	413	437	3213	124
2017	1334	543	451	92	427	478	4844	164
2018	1360	586	472	114	430	508	5170	157
2019	1492	558	415	143	525	553	5559	201

Джерело: складено на основі даних [7]

Причини системної кризи банківської системи України в 2014 р. можна розділити на кілька груп:

– причини, пов'язані з внутрішніми характеристиками банківської системи: системний дефіцит довгострокових ресурсів; обмежене інвестиційне кредитування; домінування короткострокових спекулятивних операцій; дисбаланси між термінами і валютами активів і пасивів; висока частка проблемних кредитів у сукупних активах; неефективний менеджмент й ін. Як результат, банківська система не виконувала своє головне призначення;

– причини, пов'язані з діяльністю НБУ як основного макрорегулятора: порушення фундаментальних основ монетарної політики щодо забезпечення стабільності національної валюти, ліквідності та стабільності банківської системи та фінансових ринків; неправильне управління процесом грошової емісії; диспропорції процентної політики НБУ; диспропорції міжбанківського ринку; недієздатність трансмісійного механізму монетарної політики;

– причини, пов'язані з розвитком національної економіки: структурні диспропорції; сировинний характер експорту; імпортозалежність в споживанні товарів з високою доданою вартістю; енергозалежність; негативний торговельний і платіжний баланс; міграція високопродуктивної робочої сили; домінування в структурі виробництва низькотехнологічної продукції; низький рівень конкуренції і висока монополізація ринків; олігархізація економіки; високий рівень тіньової економіки та корупції тощо;

– причини, пов'язані з глобальними тенденціями: відтік іноземного капіталу з банківської системи в 2008-2009 р.; нестабільність і невизначеність розвитку світової економіки; зміна базових технологій (четверта промислова революція), що трансформує і способи виробництва товарів і послуг; зміни регіональної структури світової економіки; підвищення вимог до фінансової стабільності (Базель III) і стимулювання економічного зростання за рахунок низьких процентних ставок країнами-лідерами (США, Велика Британія, ЄС, Китай, Японія, Південна Корея та ін.); нова ера монетарної політики тощо;

– причини, зумовлені соціально-політичною нестабільністю в Україні.

У 2014 р. починається падіння національної валюти: якщо 27.12.2013 р. офіційний курс НБУ становив 7,993 грн. за 1 долар США, то вже на кінець року 15,7686 грн. Особливо стрімке падіння спостерігається в на початку 2015 р. – якщо 4.02.2015 р курс становив 16,7289 грн. за 1 долар США, то 6.02.2015 вже 23,1306,

26.02.2015 – 30,0102 [9]. Стрімке знецінення національної валюти викликало галопуючу інфляцію, оскільки ціновим якорем в той період був валютний курс. Це супроводжується зменшенням монетизації економіки за всіма грошовими агрегатами, золотовалютних резервів, скороченням ВВП, зростанням безробіття, зростанням проблемних кредитів в банківській системі, зростанням дефіциту платіжного балансу. Як результат, колапс кредитування реального сектора економіки в той час, коли необхідним є стимулювання виробництва, імпортозаміщення, зростання зайнятості й доходів населення.

Такі процеси погіршують ситуацію в банківському секторі України:

– Зростання неплатоспроможних банків, що призводить до їх банкрутства і ліквідації: на 1.01.2015 р. кількість комерційних банків – 163, на 1.01.2016 – 117, на 1.01.2017 – 96, на 1.01.2018 – 82 [7]. При цьому ліквідація банків не завжди відбувалася прозоро, що негативно впливало на міжбанківський ринок, порушення процесу кредитування та ін. На фінансування ФГВФО для своєчасних виплат вкладникам неплатоспроможних банків держава лише в період 2014-2016 рр. витратила 4,4% ВВП. Крім того, 2,5% ВВП пішли на рефінансування банків, які згодом все ж таки збанкрутували [7]. За оцінками втрати в результаті банківської кризи в 2014-2017 рр. становили: фіскальні – 15% від ВВП, інші – 23,5% від ВВП, всього – 38,5% від ВВП [10].

– Погіршується структура банківської системи: зростає частка іноземного капіталу, значна частина якого належить російському капіталу; збільшується частка державних банків, і їх держава використовує для фінансування державного бюджету, а не кредитування розвитку національної економіки; зростає питома частка великих банків, що зумовлює зниження конкуренції в банківському секторі.

– Колапс банківського кредитування національної економіки в зв'язку зі знеціненням національної валюти, зростанням процентних ставок на тлі погіршення фінансового стану підприємств, домінування короткострокових ресурсів над довгостроковими, зростанням проблемних і непрацюючих кредитів. На кінець 2017 р. кредити фізичним особам в іноземній валюті видані до їх заборони майже повністю не працюють (95%), частка непрацюючих кредитів юридичним особам в гривні 56%, в іноземній валюті – 59%, найнижча частка непрацюючих кредитів фізичним особам в гривні [7].

– Банківська діяльність характеризується стрімким зростанням збитків, основними причи-

нами яких були: значне падіння ділової активності в економіці, спричинене збройним конфліктом на Сході країни та втратою урядового контролю над частиною території держави, девальвація гривні, зростання темпів інфляції, що, у свою чергу, провокували скорочення банківських вкладів населення, падіння платоспроможності та платіжної дисципліни позичальників, незадовільну динаміку промислового виробництва, інші негативні явища, що обумовлювали збитковість банків. Загалом це призводило до скорочення процентних доходів банків через незадовільне обслуговування позичальниками вже наданих кредитів та зростання витрат банків внаслідок необхідності формування страхових резервів під проблемну заборгованість.

Якщо у 2014 р. за капіталізацією по активам до ВВП банківський сектор України мав схожі розміри до Польщі, Росії, то сьогодні Україна суттєво відстає від них, а також Білорусії [10]. Зазначимо, що активи українських банків у 2014 р. були фактично завищені через приховування кредитів пов'язаним особам. Знецінення гривні у 2014-2015 рр. стримувало подальше падіння капіталізації банківської системи, втім зрозуміло, що більше номінально, ніж реально. Отже, можна засвідчити, що в період 2014-2018 рр. вплив банків на розвиток національної економіки значно зменшився. Частка проблемних кредитів у банківській системі перевищила 50%, що сприяло зростанню витрат суб'єктів господарювання на їх обслуговування. А високий рівень збитковості обумовив зростання вартості ресурсів банківської системи.

Втім у 2019 р. банківський сектор України встановив історичний рекорд прибутковості. Прибуток державних банків у 2019 р. збільшився в 2,4 рази (до 35,2 млрд грн), банків іноземних банківських груп – в 5,1 разів (до 18,5 млрд грн), банків з приватним українським капіталом – в 1,4 рази (до 5,9 млрд грн). 69 з 75 банків у 2019 р. були прибутковими. Їх сумарний чистий прибуток склав 59,8 млрд грн. Майже 55% цієї суми забезпечив ПриватБанк. Рентабельність капіталу у секторі зросла до 34%. Основними чинниками зростання прибутку стали висока операційна ефективність банків і низькі відрахування в резерви, які за рік зменшилися вдвічі – з 24 до 12 млрд грн. [7]. За даними НБУ [7], чисті процентні доходи (ЧПД) банків в 2019 р. збільшилися до 79 млрд грн, чисті комісійні доходи – до 43 млрд грн. Результат від переоцінки і від операцій купівлі-продажу склав 16 млрд грн. 40 млрд грн, або 50,6%, від загальної суми ЧПД банків припадає на доходи від кредитів юридичним особам, 17,4 млрд грн. (22%) – на доходи від інвестицій в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), 13,8 млрд грн (17,5%) – на доходи від капіталізованих ОВДП, 12,5 млрд грн (15,8%) – на доходи від кредитування фізичних осіб, 9,6 млрд грн (12,2%) – на доходи від депозитних сертифікатів.

У 2019 р. депозити фізичних осіб та юридичних осіб зросли на 8% і 18% відповідно, що пояснюється, перш за все, послабленням девальваційних очікувань та символічними ставками за валютними депозитами. Щодо коштів суб'єктів господарювання, то це можна пояснити отриманням Нафтогазом 2,9 млрд дол. за рішенням Стокгольмського арбітражу, у результаті чого капітал банків зріс на 21,8% у порівнянні з 2018 р. Поряд з цим, спостерігається зростання рентабельності активів і капіталу банків на 2,7% і 23,45% відповідно. [7].

Такі результати стали можливими завдяки реформам банківської системи 2014-2019 рр., осно-

вні з яких узагальнено у табл. 1. Відзначимо, що на діяльність банківських установ і сьогодні впливає значна кількість зовнішніх факторів, які за результатами PEST-аналізу узагальнені у табл. 2.

Для оцінки ролі банків на розвиток національної економіки України в 2013-2019 рр. використано на першому етапі модель кореляційного аналізу. Побудуємо модель залежності ВВП на душу населення ( $Y$ ) від активів банків ( $x_1$ ), капіталу банків ( $x_2$ ), кредитів фізичних осіб ( $x_3$ ), кредитів юридичних осіб ( $x_4$ ), вкладів фізичних осіб ( $x_5$ ), вкладів юридичних осіб ( $x_6$ ). Для розрахунку використано дані НБУ [7] та Міністерства фінансів [9].

Аналіз кореляційної матриці демонструє сильну залежність ВВП на душу населення від кредитів юридичним особам, банківських вкладів, як фізичних, так і юридичних осіб. Відсутність зв'язку з іншими параметрами банківського сектору можна пояснити їх нестабільністю та зміною умов функціонування в результаті очищення та реформування банківського сектору. З тим, щоб уникнути ефекту мультиколінеарності, розглянемо окремо залежність ВВП від визначених показників та опишемо їх на основі регресії:

1) *Залежність ВВП на душу населення від кредитів юридичним особам.*

На основі розрахунків можна зробити висновок, що модель значима, оскільки коефіцієнт детермінації  $R^2=0,75$ ,  $F$ -критерій Фішера  $F_{\text{факт.}}=14,7$ , показник  $t$ -статистика відповідає нормі,  $t_{\text{ст.}} > t_{\text{кр.}}$ . Модель зі стандартизованими коефіцієнтами має вигляд:  $Y=179781 - 217x_4$ . Коефіцієнт кореляції – 0,86, що демонструє обернену залежність між ВВП на душу населення та кредитами суб'єктів господарювання. Це свідчить про те, що в Україні банківські кредити суб'єктам господарювання не сприяють розвитку національної економіки в досліджуваній період, що зумовлено неефективністю системи банківського кредитування та тенденціями його скорочення в результаті зниження ділової активності, соціально-політичної та фінансово-економічної нестабільності та невизначеності, а також посиленням нагляду і моніторингу банківської діяльності щодо ризиків та їх страхування. Зокрема, не зважаючи на відносну стабільність банківської системи у 2019 р., спостерігається тенденція до зниження обсягу наданих кредитів суб'єктам господарювання на 12% у порівнянні з 2018 р. З одного боку, кредитування сприяє активізації виробництва, що призводить до зростання економіки, а, з іншого, нестабільність і невизначеність призводить до збільшення кількості збиткових підприємств, які банки не хочуть кредитувати на прийнятних умовах. Проте є й те, що в цих умовах суб'єкти господарювання часто беруть кредити не на розширення виробництва, а на поточні потреби або реструктуризацію боргу. В результаті обсяг проблемних кредитів продовжує залишатися високим – за даними НБУ [7] на 1.01.2020 р. 48,4% в середньому по сектору. Серед чинників, що стримують позитивні ефекти банківського кредитування для національної економіки, також слід визначити низький рівень довіри населення до фінансових установ, зниження реальних доходів населення в результаті кризи 2014-2015 рр., нові вимоги НБУ щодо прозорості та стабільності, що призводить до зростання вартості банківських кредитів.

2) *Залежність ВВП на душу населення від вкладів у банки фізичних осіб.*

За результатами регресії модель значима, оскільки коефіцієнт детермінації  $R^2=0,86$ ,



Таблиця 1

## Основні реформи банківської системи 2014-2018 рр.

Компоненти реформування	
Банківський нагляд	Уніфікація та спрощення звітності. Координація регуляторів. Спрощення механізму злиття банків. Перерозподіл функцій регуляторів (SPLIT). AML. Пов'язані особи. Макропруденційний нагляд. Стратегія державних банків. Basel Core Principle implementation. IFRS + IFRS 9. Кредитний реєстр НБУ. Новий нагляд / Risk Based Supervision. Відновлення кредитування / Restartlending.
Технології та інновації	Центр обробки даних. Розвиток НПС «ПРОСТІР» (розвиток ЦМ РКЦ). Open Data. Bank ID. Інфраструктура та оверсайт платіжних систем. Cashless economy. Перехід на стандарти ISO20022 / Розвиток СЕП. Розвиток ринку Fintech
Внутрішня трансформація	Функціональна організаційна структура. Комунікація регуляторів зі споживачами та учасниками. Реформування регуляторної функції НБУ. Єдиний сервісний центр НБУ для учасників ринку (Customer Service). Централізація функцій та реформа ТУ. Електронний документообіг. Реформування системи прийняття рішень на рівні комітетів та комісій. Розвиток проектного управління в НБУ. Впровадження процесного управління. Реінжиніринг та оптимізація процесів. Новий веб-сайт та ребрендинг НБУ. Вивід не ключових функцій
Ринки капіталу	Лібералізація валютного регулювання. Протибід БЄПС. Консолідація та розвиток інфраструктури ринків капіталу.
Реформа державних банків	Впровадження стратегій для окремих банків з метою відновлення їх діяльності як стабільних, прибуткових установ, які функціонують на комерційних засадах. Удосконалення ефективності моделі управління банками державного сектору шляхом поліпшення дисципліни і реалізації стратегії, а також створення більшої вартості для держави перед виходом капіталу з банків. Розробка та впровадження підходів для роботи з непрацюючими кредитами з метою зниження тиску на баланс банків державного сектору, максимізації їх залишкової вартості. Впровадження планів виходу держави з капіталу банків для підвищення їх вартості.
<b>Умови, що мали позитивний вплив</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інституційна та операційна незалежність центрального банку;</li> <li>- Ухвалення чіткої стратегії змін та принципове її дотримання;</li> <li>- Використання кризи не як виправдовування бездіяльності, а як імперативу до системних змін;</li> <li>- Підтримка міжнародних фінансових інституцій – і фінансова, і технічна;</li> <li>- Професійна та рішуча (смілива) команда людей, яка розробляє та впроваджує зміни.</li> </ul>	
<b>Дії НБУ, що мали негативний вплив</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зволікання з впровадженням вільного плавання гривні.</li> <li>- Зволікання з впровадженням контролю за рухом капіталу</li> <li>- Необґрунтоване рефінансування банків</li> <li>- Непрозорість в прийнятті рішень, пов'язаних з очищенням банківської системи</li> <li>- Слабкий комунікаційний супровід реформи.</li> </ul>	

Джерело: складено на основі [11]

Таблиця 2

## PEST-аналіз банківської системи України

Політичні	Економічні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Політична нестабільність;</li> <li>- Зміна влади;</li> <li>- Окупація Криму;</li> <li>- Операція об'єднання сил на Сході України;</li> <li>- Захист інтелектуальної власності;</li> <li>- Рівень корупції;</li> <li>- Антимонопольне законодавство;</li> <li>- Монетарна політика;</li> <li>- Ефективність правовикористання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Темпи зростання економіки;</li> <li>- Динаміка ВВП;</li> <li>- Рівень інфляції та стабільність цін;</li> <li>- Динаміка курсу валют;</li> <li>- Процентні ставки;</li> <li>- Орієнтація на ЄС;</li> <li>- Інвестиції;</li> <li>- Рівень розвитку малого та середнього бізнесу;</li> <li>- Рівень розвитку банківської системи;</li> <li>- Ступінь глобалізації та відкритості економіки;</li> <li>- Платоспроможність населення;</li> <li>- Рівень безробіття;</li> <li>- Торговий баланс</li> </ul>
Соціальні	Технологічні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансова грамотність населення;</li> <li>- Демографічні зміни;</li> <li>- Рівень охорони здоров'я;</li> <li>- Добробут населення;</li> <li>- Зміна цінностей та стилю життя;</li> <li>- Рівень міграції;</li> <li>- Захист навколишнього середовища;</li> <li>- Популяція екологічних звичок;</li> <li>- Індекс людського розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток технологій бази даних та штучного інтелекту;</li> <li>- Он-лайн ідентифікація населення;</li> <li>- Кіберзлочинність;</li> <li>- Недостатня цифрова довіра;</li> <li>- Курс на безготівкову економіку;</li> <li>- Витрати на розробку технологій;</li> <li>- Доступ до новітніх технологій;</li> <li>- Розвиток технологічних небанківських установ</li> </ul>

Джерело: складено авторами

F-критерій Фішера  $F_{\text{факт.}}=31,4$ , показник t-статистика відповідає нормі  $t_{\text{ст.}} > t_{\text{кр.}}$ . Модель має вигляд:  $Y=477x_5 - 157424$ . Залежність між показниками пряма, оскільки коефіцієнт кореляції дорівнює 0,92. Отже, вкладення населення виступають одним з основних джерел ресурсної бази банків, що є цілком природно. Але в умовах невизначеності рівень довіри населення до банків занадто низький, що обумовлює нестабільну динаміку їх зростання та недостатній їх обсяг для забезпечення задовільного рівня банківської капіталізації.

3) Залежність ВВП на душу населення від вкладів у банки юридичних осіб.

На основі результатів лінійної регресії можна зробити висновок, що модель значима, оскільки коефіцієнт детермінації  $R^2=0,9$ , F-критерій Фішера  $F_{\text{факт.}}=47$ , показник t-статистика відповідає нормі,  $t_{\text{ст.}} > t_{\text{кр.}}$ . Модель зі стандартизованими коефіцієнтами має вигляд:  $Y=292x_6 - 50040$ . Залежність між ВВП на душу населення та обсягом банківських вкладів юридичних осіб пряма, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,95. Ця залежність є цілком

логічною. Втім, більшість суб'єктів господарювання в досліджуваній період мають проблеми зниження доходів і прибутку, зростання витрат і збитків. Залежність від зовнішнього фінансування зростає. А, отже, здатність здійснювати банківські вкладення суб'єктами господарювання значно обмежена.

Для аналізу впливу банківського кредитування на розвиток національної економіки України розширено період дослідження, починаючи з 2005 р., з тим, щоб врахувати залежність не лише для періоду кризи та посткризового періоду, а й для періоду відносного зростання економіки країни.

На основі регресійного аналізу оцінимо залежність ВВП ( $Y$ ) як основного макроекономічного показника від обсягу кредитування за суб'єктами-позичальниками:  $x_7$  – кредити нефінансовим корпораціям;  $x_8$  – кредити домогосподарствам;  $x_9$  – кредити фінансовим корпораціям;  $x_{10}$  – кредити державі. За результатами побудови багатфакторної регресійної моделі взаємозв'язок  $x_9$  та  $x_{10}$  та ВВП не виявилися значимими. Отже, з моделі ці фактори були виключені. Відповідно отримано рівняння:  $Y = 1,09445 x_7 - 0,462585 x_8$ . Модель є значимою, оскільки  $R^2 = 0,94$ ,  $t$ -статистика відповідає нормі,  $t_{ст.} > t_{кр.}$ . Модель демонструє, що кредити, надані нефінансовим корпораціям позитивно впливають на динаміку ВВП. Кредити домашнім господарствам негативно впливають, що можна пояснити тим, що переважна їх частка використовується на купівлю імпортованих товарів, що не сприяє розвитку національної економіки. Це також стимулює споживання і відволікає ресурси потенційних заощаджень. Поряд із цим, це призводить до здешевлення національної валюти, що також негативно впливає на динаміку та структуру національної економіки України.

Далі дослідимо залежність ВВП від  $x_7$  – кредити нефінансовим корпораціям,  $x_{11}$  – кількість банків. За результатами моделювання отримано рівняння:  $Y = 2,10740 x_7 - 13165,7 x_{11}$ . Модель значима, оскільки  $R^2 = 0,98$ ,  $t$ -статистика відповідає нормі,  $t_{ст.} > t_{кр.}$ . У підсумку виявлена пряма залежність між ВВП і кредитуванням нефінансових корпорацій і обернена між ВВП і кількістю банків. Останнє можна пояснити тим, що збільшення кількості банків обумовлює зростання собівартості кредитних ресурсів і вартості банківських послуг. Крім того, зростання кількості комерційних банків в Україні було обумовлено високою доходністю банківської діяльності, а отже й високим ризиком та спекулятивністю банківських операцій. В результаті значна частка виданих кредитів на сьогодні є проблемними, що негативно впливає на вартість та доступність кредитних ресурсів для суб'єктів господарювання на даний час.

Дослідимо також залежність між ВВП та кредитами у національній валюті за строками погашення:  $x_{12}$  – кредити короткострокові до 1 року;  $x_{13}$  – кредити середньострокові від 1 до 5 років;  $x_{14}$  – кредити довгострокові більше 5 років. За результатами моделювання не виявлено значимого зв'язку між ВВП і короткостроковими кредитами. Встанов-

лено обернений зв'язок ВВП із середньостроковими кредитами, прямих – із довгостроковими. В цілому це можна пояснити тим, що короткострокові кредити використовуються суб'єктами господарювання хаотично – для покриття поточних потреб, покриття дефіциту фінансових ресурсів, пролонгації проблемних кредитів тощо. Позитивний вплив довгострокових кредитів на ВВП є логічним і обґрунтованим, оскільки, як правило, довгострокові кредити використовуються на формування необоротних активів, що сприяє зростанню виробничого потенціалу суб'єктів господарювання. Відповідно отримано рівняння:  $Y = -7,35611 x_{13} + 29,9954 x_{14}$ . Модель є значимою, оскільки  $R^2 = 0,95$ ,  $t$ -статистика відповідає нормі,  $t_{ст.} > t_{кр.}$ .

Отже, кореляційний та регресійний аналіз підтверджує вплив банків на економічний розвиток України. Висновки і пропозиції щодо подальших досліджень. Отже, сучасний банківський сектор відіграє дедалі більшу роль у визначенні інвестиційних можливостей, виборі найбільш прибуткових проектів, мобілізації заощаджень, спрощенні торгівлі, диверсифікації ризиків, а також вдосконаленні механізмів корпоративного управління. Ефективно функціонуючі банки зменшують транзакційні витрати, проблеми з асиметрією інформації, сприяють макроекономічній стабільності, скороченню бідності, економічному зростанню.

Оцінка впливу банківського сектору на розвиток національної економіки України дозволила виявити, що банки відіграють важливу роль посередника у залученні тимчасових грошових коштів та їх розподілу відповідно потребам економічної системи. Втім якісно вплив цей незадовільний, що пов'язано із неефективністю вітчизняного банкіngu. Доцільно звернути увагу на позитивний вплив на економіку обсягу коштів населення і суб'єктів господарювання у банках, банківських кредитів нефінансовим корпораціям в довгостроковій перспективі та негативного впливу кредитів домогосподарствам, кредитування суб'єктів господарювання в період кризи та посткризовий період. Це можна пояснити тим, що, з одного боку, банки обмежені в ресурсах, вимушені докапіталізовуватися і формувати резерви, що підвищує ціну кредитів, а, з іншого, це спонукає підприємства більш ефективно використовувати власні джерела фінансового забезпечення або шукати альтернативу банківському кредитуванню. Саме це має бути враховано при подальшому реформуванні банківського сектору країни та реалізації економічної політики шкодо забезпечення конкурентних переваг національної економіки та створення умов для стійкого економічного зростання. При цьому слід визнати, що економічна роль банків в даний час зростає, і це проявляється в розширенні сфер їх діяльності та розвитку нових видів фінансових послуг під впливом глобалізації та цифровізації. Для зміцнення своїх позицій на ринку банки все активніше здійснюють нехарактерні для них операції, проникаючи в нетрадиційні сфери фінансового підприємництва, тим самим підвищуючи свою роль у функціонуванні економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Levin R. Finance and growth: theory and evidence. Working Paper 10766. September. National bureau of economic research, 2004.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.
3. Modigliani F., Miller M. The Cost of Capital, Corporate Finance, and the Theory of Investment. American Economic Review. 1958. V. 48. P. 261–297.
4. Demircuc-Kunt A., Feyen E., Levine R. The Evolving Importance of Banks and Securities Markets. Policy Research Working Paper 5805. The World Bank. 2011.

5. Teng Jian-Zhou, Liang Qi. Reassessment of the Finance-Growth Nexus in the Presence of Structural Breaks. *Journal of Applied Economics*. 2010. Vol. 42, iss. 8. P. 977–988.
6. Рудевська В. І., Хлань Я. В. Взаємозв'язок розвитку банківського сектору та економічного зростання країни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Вип. 2(29). С. 440–453.
7. Статистика Національного банку України. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/statistic> (дата звернення 25.03.2020).
8. Global Competitiveness Report 2014-2015. World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)
9. Дані та аналітика міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 25.03.2020).
10. Шпек Р. Фінансовий дискомфорт: чи виправдана реформа банківського сектору. Економічна правда. 11.07.2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/11/649558/> (дата звернення 7.01.2020).
11. Реформа банківського сектору 2014-2018. Основні тенденції та ризики. Democracy House. URL: <http://www.democracyhouse.com.ua/ua/2018/reforma-bankivskogo-sektoru-2014-2018-osnov/> (дата звернення 15.03.2020).

#### References:

1. Levin R. (2014). *Finance and growth: theory and evidence*. Working Paper 10766. September. National bureau of economic research.
2. Schumpeter J. A. (1982). *Teoriya jekonomicheskogo razvitija* [The Theory of Economic Development]. Moscow: Progress. (in Russian)
3. Modigliani F., Miller M. (1958). The Cost of Capital, Corporate Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*, vol. 48, pp. 261–297.
4. Demirguc-Kunt A., Feyen E., Levine R. (2011). The Evolving Importance of Banks and Securities Markets. *Policy Research Working Paper* 5805. The World Bank.
5. Teng Jian-Zhou, Liang Qi. (2010). Reassessment of the Finance-Growth Nexus in the Presence of Structural Breaks. *Journal of Applied Economics*, vol. 42, iss. 8, pp. 977–988.
6. Rudevska V. I., Khlani Y. V (2019). *Vzajemoviazok rozvytku bankivskoho sektoru ta ekonomichnoho zrostantia krainy* [The relationship between banking sector development and economic growth]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* – Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2(29), pp. 440–453. (in Ukrainian)
7. NBU (2020). Statistics at the National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/en/statistic> (accessed 25.03.2020).
8. World Economic Forum. (2015). Global Competitiveness Report 2014-2015. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf) (accessed 25.03.2020).
9. Ministry of Finance of Ukraine (2020). Data. Available at: <https://mof.gov.ua/en> (accessed 25.03.2020).
10. Shpek R. (2019). Finansovyi dyskomfort: chy vypravdana reforma bankivskoho sektoru [Financial discomfort: is the reform of the banking sector justified]. *Ekonomichna Pravda – Economic truth*. 11 July. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/11/649558/> (accessed 7.01.2020).
11. Democracy House. (2018). *Reforma bankivskoho sektoru 2014-2018. Osnovni tendentsiyi ta ryzyky* [Reform of the banking sector 2014-2018. Main trends and risks]. Available at: <http://www.democracyhouse.com.ua/ua/2018/reforma-bankivskogo-sektoru-2014-2018-osnov/> (accessed 15.03.2020).

Ломачинская И. А.

Мумладзе А. А.

Кесарь Я. П.

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

### СОВРЕМЕННЫЙ БАНКОВСКИЙ СЕКТОР УКРАИНЫ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

#### Резюме

В статье исследованы отдельные аспекты влияния современного банковского сектора на развитие национальной экономики Украины. Обобщено, что банки способствуют экономическому развитию, поскольку создают условия для накопления и инвестиционной поддержки экономической деятельности, влияют на уровень и темпы роста национального дохода, способствуют реализации наиболее эффективных проектов, росту производительности труда и технологическим изменениям и т.п. На основе оценки роли банков в развитии национальной экономики Украины выявлено, что институциональная, структурная, функциональная неэффективность банкинга сдерживает рост конкурентоспособности национальной экономики Украины и ее устойчивого роста. Выявлено положительное влияние на экономику Украины банковских вкладов населения и субъектов хозяйствования, банковских кредитов нефинансовым корпорациям в долгосрочной перспективе и негативное влияние кредитов домохозяйствам, кредитования субъектов хозяйствования в период кризиса и посткризисный период. Именно это должно быть учтено при дальнейшем реформировании банковского сектора страны и реализации экономической политики по обеспечению конкурентных преимуществ национальной экономики.

**Ключевые слова:** бандинг, банковский сектор, экономическое развитие, экономический рост, национальная экономика Украины.

Lomachynska Iryna  
Mumladze Anzor  
Kesar Yana

Odessa I. I. Mechnikov National University

## MODERN BANKING SECTOR OF UKRAINE AND ITS INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

### Summary

The article explored some aspects of the role of banks in the development of the national economy of Ukraine in modern conditions. In general, banks promote economic development and growth by creating conditions for accumulation, provide more funds to support economic activity, influence the level and rate of growth of national income, promote the most effective projects, create conditions for productivity growth and technological change. Banks act as financial intermediaries and thus provide intersectoral, interregional, intertemporal redistribution of capital in all fields, allowing the development of the national economy depending on the objective needs of production, contribute to the restructuring of the economy. Since the beginning of 2014, the banking sector of Ukraine has experienced one of the strongest crises. In 2014–2016 a banking crisis and a currency crisis exacerbated a crisis in the real sector of the economy. Based on the assessment of the role of banks in the development of the national economy of Ukraine, it was found that the institutional, structural, functional inefficiency of banking is a deterrent to sustainable economic growth, the competitiveness of the national economy of Ukraine. It is confirmed that banks play an important role in intermediary in raising temporary funds and their distribution according to the needs of the economic system. However, this impact is ineffective for economic development. There is a positive impact on the national economy of Ukraine of household deposits and business entities in banks, bank loans to non-financial corporations in the long-term and a negative impact of loans to households, lending to businesses in times of crisis and post-crisis period. This can be explained by the fact that, on the one hand, banks are limited in resources, forced to recapitalize and form reserves, which raises the price of loans, and, on the other hand, encourages companies to use their sources of funding or seek alternatives to bank lending. This should be taken in to account for further reform of the country's banking sector and the implementation of economic policy to ensure the competitive advantage of the national economy. Since 2017 the tough restructuring of the banking sector has borne fruit. But the process transformations the banking system need to continue.

**Keywords:** banking, banking sector, economic development, economic growth, national economy of Ukraine.

УДК 339.924

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-6>

Петренко К. В.  
Зайнчковська М. М.

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто стан та розвиток енергетичної сфери ЄС загалом та організаційно-економічної структури енергетичної сфери України зокрема. Проаналізовано динаміку співробітництва України та ЄС в енергетичній сфері, а також оцінено можливості інтеграції України до ЄС у сфері енергетики. Енергетична галузь – це одна з основних галузей країни, яка, якщо забезпечується власними потужностями, демонструє незалежність і самостійність країни. На електроенергії працюють усі великі виробництва, фірми та компанії, саме енергетика освітлює й частково нагріває наші домівки. Енергетика – це як скелет усієї економіки країни, немає власних джерел генерації – і країна вже є залежною від інших. Після прийняття Паризької кліматичної угоди у 2015 році значно змінились вимоги до енергетики. Якщо раніше найголовнішими характеристиками енергоресурсів були енергоефективність та ціна, то зараз однаково важливою є їх екологічність. Відповідно до вищезазначеної стратегії змінюється енергетична сфера всіх країн, що підписали цю угоду, зокрема України. Нині в Україні відбувається низка змін, зокрема у законодавстві енергетичного сектору.

**Ключові слова:** євроінтеграція, енергетика, енергоринок, енергопакет, енергоефективність, енергетична сфера, інтеграційні процеси.

**Постановка проблеми.** Однією з головних цілей подальшого розвитку України є євроінтеграція. Нині українська енергетична система досить сильно відрізняється від енергетичної системи Європейських країн. Одночасно зі змінами відповідно до кліматичної угоди відбуваються зміни, що сприяють євроінтеграції у сфері енергетики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема впливу інтеграції на соціально-економічний розвиток країн чи підприємств сьогодні приділяється велика увага. Теоретичні аспекти

світогосподарських процесів загалом та природа й особливості європейської інтеграційної моделі зокрема досліджувались у працях вітчизняних та західних учених, таких як А. Губа [1], А. Гончарук, О. Усенко [2], І. Вітер, Дж. Вайнером, Р. Коуз, О. Уільямсон. Дослідження вищезазначених науковців були зосереджені на питаннях торговельної та економічної інтеграції.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак енергетична сфера України має певні проблеми, що стоять на шляху її інте-



грації в ЄС. Висвітлення та подальше вирішення цих проблем є шляхом реалізації мети, а саме інтеграції в ЄС.

**Мета статті.** Головною метою роботи є аналіз та дослідження структури енергетичної сфери України та країн ЄС, а також реальних можливостей енергетичної сфери України в умовах інтеграції до ЄС. Відповідно до вибраної мети завданнями є аналіз теоретичних засад розвитку енергетичної сфери ЄС; розгляд організаційно-економічної структури енергетичної сфери України; висвітлення динаміки та напрямів інтеграції України в ЄС у енергетичній сфері; оцінювання можливостей України інтегруватися в енергетичну систему ЄС.

**Виклад основного матеріалу.** Для здійснення економічних реформ, спрямованих на інтеграцію енергетичного сектору України у європейську енергетичну систему, необхідне дотримання основних принципів і механізмів, домінуючих у європейській економічній спільноті. Європейська інтеграція України в ЄС – це основний вектор розвитку нашої економіки на найближчі десятиріччя, тому повна інтеграція економіки України в ЄС дасть змогу Україні стати повноправним її членом. Цікаво оцінити рівень та перспективи інтеграції в ЄС такої стратегічної сфери економіки України, як енергетика, тому доцільно буде порівняти структуру енергетичних систем України та ЄС.

Європейський Союз приділяє велику увагу розвитку енергетичної сфери. Оскільки країни ЄС є досить бідними на енергоносії, то значна частина всіх енергоресурсів імпортується, особливо це стосується нафти й газу. Головним імпортером енергоносіїв у ЄС залишається Російська Федерація. Втім, залежність ЄС від імпорту Росії менше, ніж залежність Росії від експорту у країни ЄС, оскільки країни ЄС займають більше половини у структурі експорту енергоносіями, а в разі зменшення експорту або падіння цін на нафту наслідки будуть одразу видні на курсі російського рубля (обвал цін на нафту 9 березня 2020 року спричинив різке падіння російської валюти).

Якщо більшість паливних енергоносіїв ЄС імпортує, то генерація електроенергії задовольняється власними потужностями. Майже третина всієї генерації припадає на відновлювальні джерела енергій (ВДЕ), по 20% забезпечують газ та вугілля, біля четвертої частини електроенергії ЄС генерується на атомних станціях (рис. 1).

На структуру енергетики насамперед впливає енергетична політика ЄС, яка зазнає впливу між-

народних кліматичних угод (Паризька угода). Енергетична політика ЄС – це стратегія, що була розроблена Європейською Комісією для всіх країн – членів ЄС. Пряме регулювання енергетичного сектору здійснюється за допомогою законодавства, що сформульовано в послідовних енергетичних пакетах, а саме першому (1996/1998), другому (2003), третьому (2009), четвертому (2019). Завданням перших енергопакетів була лібералізація на енергетичних ринках державних членів (газовому та енергетичному) з подальшим створенням спільного енергетичного та газового ринку Європейського Союзу. Основним пунктом третього енергопакета та відповідної йому Стратегії – 2020 є перетворення ринків енергетики та газу на більш відкриті за допомогою амбалдінгу власності, що вимагає відокремлення видобувних та збутових підрозділів від транспортних магістралей та створення незалежного Національного Регулятора ринку енергоресурсів, який має виконувати функції регулювання, контролю та сертифікації всіх учасників ринку [4].

Шлях від монополії до лібералізації ринку енергетичних ресурсів почався з прийняття першого енергопакета й триває досі. Зараз на території ЄС існує ринок електроенергії, де споживачі мають можливість вибирати постачальника електроенергії. Саме конкуренція на енергетичному ринку змушує виробників виробляти якісний та більш дешевий продукт, ніж ринок монополії.

Четвертий енергопакет, що отримав ім'я «Чиста енергія для всіх європейців», набув чинності у 2019 році та є одним з етапів створення Енергетичного Союзу.

Метою цього пакета є перехід від викопного палива до більш екологічно чистої енергії та виконання зобов'язань Паризької угоди ЄС щодо скорочення викидів парникових газів. Зміни, запропоновані в законодавчих актах, принесуть суттєві вигоди національним економікам, сприятимуть досягненню вуглецевої нейтральності та посилять позиції споживачів [4].

Загалом енергетика Європейського Союзу має чіткий вектор розвитку до зменшення частки ТЕС у виробництві електроенергії, оскільки вона є найбільш шкідливою для атмосфери технологією, до того ж паливо для ТЕС ЄС імпортує, що не тільки робить цю галузь дорожчою, але й збільшує залежність ЄС від країн-імпортерів.

Найперспективнішими та найбільш вагомими типами електроенергії в ЄС є ВДЕ (яка зараз активно нарощує потужності) та атомна енерге-

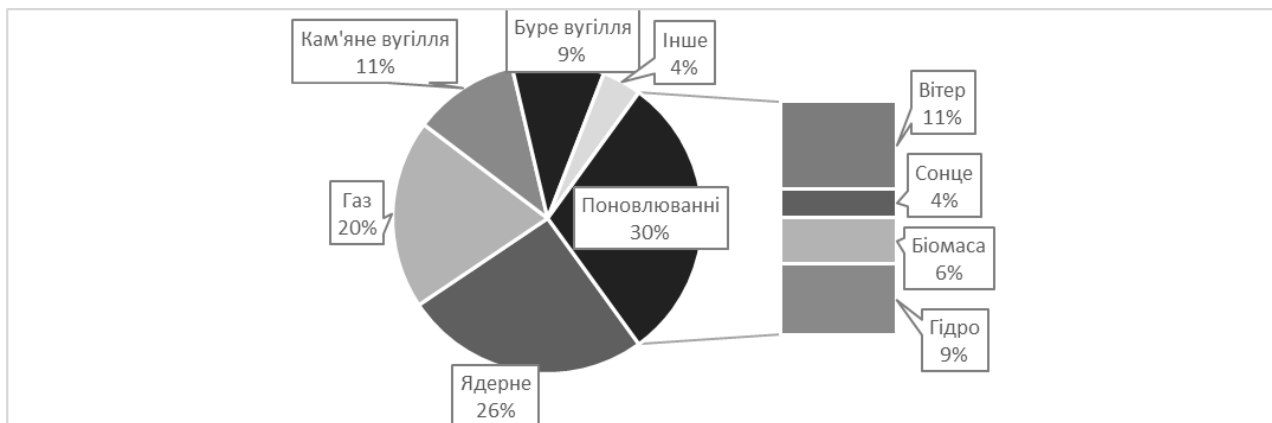


Рис. 1. Структура генерації електроенергії за типом пального (2017 рік)

Джерело: складено авторами на основі [3]



Рис. 2. Структура виробництва електроенергії у 2019 році

Джерело: адаптовано за джерелом [6]

тика (складає більше 25% усього виробництва й активно нарощує потужності).

Стан енергетичної галузі в Україні має багато спільного з ЄС, хоча є певні відмінності. Україна, як і ЄС, є залежною від паливних ресурсів, імпорту яких склав у 2019 році 20% від загального імпорту України [5]. Найбільше Україна імпортує нафту, газ та вугілля. Варто зазначити, що до 2014 року імпорту вугілля був набагато меншим, оскільки Україна має великі його поклади у Донецькому кам'яновугільному басейні, видобування з якого майже повністю припинилось у зв'язку з початком воєнних дій у тій частині України. Вугілля є головним паливом для українських ТЕС, на яких генерується близько третини всієї електроенергії України (рис. 2), і саме завдяки ним відбувається генерація необхідної кількості електроенергії в пікові навантаження.

Відповідно до вищезазначеного рисунку основними джерелами генерації електроенергії в Україні є АЕС, які перебувають у власності Державного підприємства НАЕК «Енергоатом», та ТЕС, що здебільшого належать приватній енергетичній компанії «ДТЕК». Слід вказати на таке збільшення потужностей альтернативних генерацій (СЕС, ВЕС тощо): з 0,6% у 2013 році до 3,6% виробництва електроенергії в об'єднаному енергобалансі у 2019 році. Крім цього, значно збільшилась частка АЕС, а саме із 43% у 2013 році до 53% у 2019 році. За рахунок збільшення частки генерації АЕС та ВДЕ зменшилась частка ТЕС, а саме із 45% у 2013 році до 37% у 2019 році (табл. 1).

Всі вищезазначені зміни у структурі української енергетики повністю відповідають змінам в енергетичній стратегії України, які були введені

після підписання Паризької кліматичної угоди, та говорять про зміну вектору розвитку української енергетики для зменшення викидів CO<sub>2</sub> та інших негативних факторів, що впливають на екологію.

Головною метою Паризької угоди є зменшення викидів CO<sub>2</sub> у атмосферу землі, отже, затримання глобального потепління. Ці зміни не могли обійти енергетику, особливо ТЕС, оскільки саме цей вид станції викидає найбільше CO<sub>2</sub> та інших забруднювачів повітря порівняно з іншими типами генерації електроенергії [8].

Аналізуючи дані викидів CO<sub>2</sub>, можемо побачити, що серед традиційних типів генерації АЕС менше за все забруднює атмосферу. Оскільки ВДЕ (відновлювальна енергетика) на теренах України точно не спроможна повністю замінити теплові станції, то розвиток та збільшення генерації електроенергії на АЕС є одним з пунктів реалізації Паризької угоди.

Станом на 2020 рік в Україні є чинна енергетична стратегія на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», що була ухвалена урядом 18 серпня 2017 року за № 605-р [8]. Головною метою цієї стратегії є підвищення економічної, енергетичної та екологічної безпеки, що приведе до оптимізації енергетичного балансу та дасть змогу створити міцне підґрунтя для сталого енергетичного майбутнього країни.

Відповідно до Енергетичної стратегії Україна буде не тільки нарощувати потужності ВДЕ, але й продовжувати період експлуатації наявних блоків АЕС та будувати нові (енергоблоки 3 та 4 Хмельницької АЕС), запускати нові гідро- та гідроакмулюючі потужності (будова гідроагрегатів на Ташлицькій ГАЕС). Вищезазначені проекти зараз здійснює НАЕК «Енергоатом», що є діючим опера-

Таблиця 1

Структура виробництва електроенергії у 2013–2019 роки

Тип	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік (10 місяців)
АЕС	43,0% ▲	48,5% ▲	55,6% ▲	52,3% ▼	55,1% ▲	53,0% ▼	52,9% ▼
ТЕЦ	44,7% ▼	41,3% ▼	35,2% ▼	39,7% ▲	35,9% ▼	36,9% ▲	37,0% ▲
ГЕС	7,3% ▲	5,0% ▼	4,3% ▼	6,0% ▲	6,8% ▲	7,5% ▲	5,2% ▼
СЕС/ВЕС	0,6% ▲	1,0% ▲	1,0% ▲	1,0% ▲	1,2% ▲	1,7% ▲	3,6% ▲
Блок-станції	4,3% ▲	4,3% ▼	3,9% ▼	1,0% ▼	1,0% ▲	0,9% ▼	1,2% ▲

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

тором усіх АЕС України та Південноукраїнського енергокомплексу, що включає ГЕС та ГАЕС.

Важливим етапом української енергетики є перехід від регульованих тарифів до ринку електроенергії. Новий роздрібний ринок електричної енергії за новими правилами в Україні почав функціонувати 1 січня 2019 року (повномасштабний запуск відбувся 1 липня 2019 року) та регулюється Законом України «Про ринок електричної енергії» чинної редакції від 29 грудня 2019 року [9]. Ринок електричної енергії в Україні створювався за прикладом ринку ЄС, проте має досить важливі відмінності, які спростовують цілі, пов'язані із забезпеченням конкуренції та недискримінації учасників ринку.

Україна на законодавчому рівні підтримує відновлювальну енергетику, зобов'язуючись купувати її всю, ще й за найвищими серед усіх генерацій тарифом, а саме 0,18 євро/кВт-год., розвиваючи ВДЕ за рахунок традиційних джерел енергії. Компенсація тарифу на відновлювальну енергетику до 2019 року здійснювалась за рахунок атомної енергетики, зменшуючи її прибутки. Нова модель розглядає покладання компенсації на кінцевого споживача, підвищуючи ціну електроенергії. У такому разі електропостачальники зобов'язані купувати всю електроенергію пропорційно обсягам свого постачання. З першого погляду така схема дає можливість розвиватись АЕС та ГЕС, а саме проводити реконструкцію, ремонт та нове будівництво.

Проте треба назвати фактор, який викривлює всю модель функціонування українського енергоринку. Цим фактором є покладання соціальних обов'язків (ПСО) на НАЕК «Енергоатом», відповідно до яких «Енергоатом» має продавати 85% усієї генерованої електроенергії ДП «Гарантований покупець» за гранично низькими цінами (566,7 грн. за МВт-год. без ПДВ) задля забезпечення дешевою електроенергією енергоємну промисловість. Основна проблема полягає в катастрофічному недоотриманні прибутків «Енергоатому» через низький тариф, а це значить, що грошей на інноваційні проекти (модернізація та ремонт АЕС, будівництво нових енергоблоків) буде виділятися значно менше. Проте в особливо скрутне становище «Енергоатом» потрапив у березні 2020 року, оскільки із січня 2020 року ДП «Гарантований покупець» має значні заборгованості щодо оплати за електроенергію, адже станом на 1 квітня заборгованість за лютий становить 3 млрд. грн., а за березень – 2,3 млрд. грн., що сумарно перевищує 5 млрд. грн. [10]. Така заборгованість вкрай негативно вплинула на фінансовий стан «Енергоатому», для якого продаж електроенергії за ПСО є основним джерелом надходження коштів.

Дефіцит коштів ставить під загрозу виконання «Енергоатомом» програм з підвищення ядерної безпеки, надійності та ефективності. Через брак фінансування виникають суттєві труднощі у виконанні виробничих програм, закупівлі свіжого ядерного палива, своєчасній виплаті заробітної плати, сплаті податків [10].

Зараз ринок електроенергії України потребує змін. Для того щоб цей ринок можна було назвати конкурентним та недискримінаційним, його треба вдосконалювати, а першими кроками мають стати такі:

1) перегляд моделі покладання соціальних обов'язків;

2) збільшення для НАЕК «Енергоатом» обсягів реалізації електроенергії на ринок з 10% до 35%, надання можливості укласти двосторонні договори;

3) впровадження стандартного для цієї галузі біржового інструменту, а саме форвардних контрактів;

4) зменшення «зеленого тарифу» до загальноєвропейських (така висока ціна на ВДЕ є неаргументованою, оскільки частка ВДЕ у виробництві електроенергії становить 3,6%, а у вартості – майже 10%; крім того, собівартість ВДЕ має тенденції до зниження, а високий тариф сприяє створенню надприбутків);

5) залишення дивідендів у розпорядженні державних підприємств для впровадження ними інвестиційних програм.

Вищезазначені дії приблизлять український ринок електроенергії до європейського та будуть сприяти розвитку таких важливих для енергетики галузей, як атомна та гідроенергетика.

Україна має чітко виражений європейський вектор розвитку, що відслідковується у змінах та доповненнях українського законодавства, що стає більш європейсько орієнтованим та має вплив на всі сфери економіки України. У сфері енергетичної галузі як однієї зі стратегічних галузей ці зміни досить суттєві та мають глобальний характер. За останні 10 років співробітництво між Україною та ЄС значно поглибилось. На це впливну вступ України в Енергетичне співтовариство Європи, створення нового ринку електроенергії, що є важливим кроком до інтеграції українського енергоринку до ENTSO-E, початок реалізації проекту «Енергетичний міст: Україна – ЄС» [11], зменшення енергоємності ВВП України.

Нижче наведені дані енергоємності кінцевого енергоспоживання, де спостерігається зменшення енергоємності з 0,217 у 2007 році до 0,148 у 2018 році, а також зменшення енергоємності загального постачання первинної енергії з 0,352 до 0,267, тобто за 12 років спостерігається зменшення енергоємності на 32% у сфері кінцевого споживання та 24% у сфері загального постачання (табл. 2).

Географічне та історичне положення України на перетині транспортних шляхів зумовлюють активне співробітництво України та ЄС. Одним із вагомих його пунктів є транзит енергоносіїв з Росії до країн ЄС через газо- та нафтопроводи. Розвиток атомної енергетики обумовлює близьке співробітництво з усіма країнами, особливо з ЄС, та участь в енергетичних об'єднаннях, таких як МАГАТЕ, що є світовим об'єднанням з атомної енергетики, що здійснює контролюючу функцію та спонукає країни модернізувати та оновлювати свої потужності.

Оцінювання сучасного рівня інтеграції України в ЄС у сфері енергетики доцільно проводити

Таблиця 2

Енергоємність ВВП України за 2007–2018 роки, т н.е./тис. міжнародних доларів

Показник	2007 рік	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Енергоємність споживання	0,217	0,205	0,196	0,206	0,200	0,192	0,183	0,173	0,159	0,158	0,149	0,148
Енергоємність постачання	0,352	0,332	0,332	0,368	0,334	0,322	0,305	0,298	0,282	0,288	0,267	0,269

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [12]

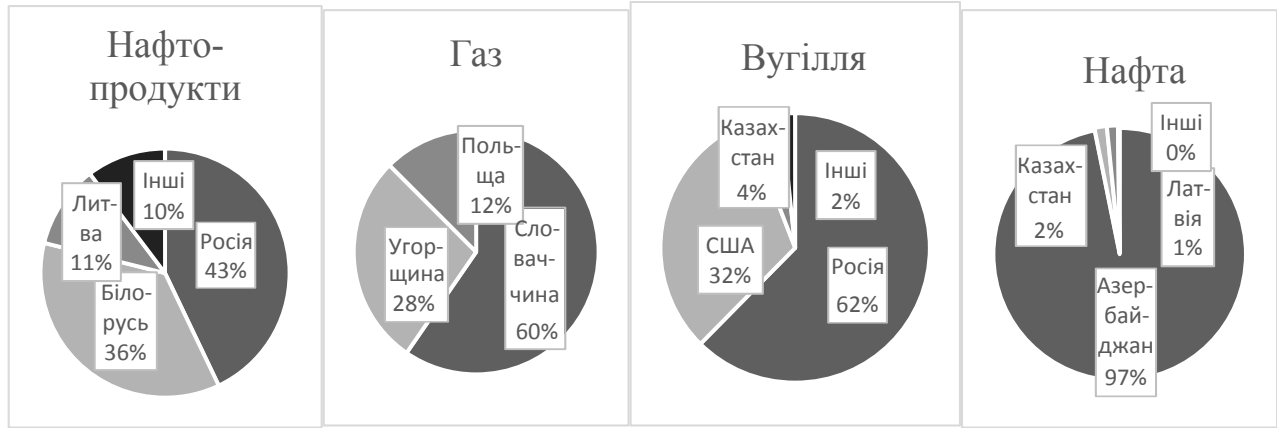


Рис. 3. Географічна структура імпорту енергоносіїв у I половині 2019 року

Джерело: складено авторами на основі джерела [13]

шляхом аналізу географічної структури експорту та імпорту енергоресурсів.

Аналізуючи динаміку (рис. 3), бачимо, що імпорт енергоресурсів у першій половині 2019 року порівняно з першою половиною 2018 року зріс на 13%. Зокрема, імпорт нафтопродуктів та газу зріс на 13,2% та 27,9% відповідно, а імпорт вугілля та нафти зменшився на 4,6% та 23,3% відповідно. Такі зміни відбулися через збільшення власного видобування нафти на загального зменшення споживання. Основними імпортерами енергоносіїв в Україну залишаються країни СНД (Росія, Азербайджан, Білорусь та Казахстан) та ЄС (Польща, Словаччина, Литва, Угорщина та Латвія). Найбільша залежність від Російської Федерації прослідковується в імпорті вугілля (62% від загальних обсягів імпорту) та нафтопродуктів (43%). Слід відзначити, що нафту ми майже в повному обсязі імпортуємо у Азербайджана (97%), а газ – виключно у країн ЄС, а саме Угорщини, Польщі та Словаччини. До 2015 року майже весь газ Україна імпортувала у Росії, отже, питання про те, яким чином відбулась така зміна імпортерів, пояснюється досить просто: ми все одно імпортуємо російський газ, який спочатку пройшов транзитом через Україну у Європу, а потім той самий газ ЄС експортує Україні.

Підсумовуючи, можемо сказати, що, відповідно до сучасної політики, Україна намагається диверсифікувати поставки своїх енергоносіїв, проте фактично залежність України від Росії в імпорті газу не зменшилась з моменту 2014 року.

Зараз загального виробітку енергоресурсів не вистачає навіть для забезпечення власних потреб, тому їх експорт є також незначним. Єдиним енергетичним ресурсом, яким Україна забезпечує себе на 100%, є електроенергія. Окрім цього, імпорт електроенергії значно переважає її експорт. За одинадцять місяців 2019 року експорт електроенергії склав 5 755,64 тис. МВт\*год., а імпорт – 2 199,08 тис. МВт\*год., що у два з половиною рази менше. Україна експортує електроенергію виключно у країни Європи, найбільше в Угорщину, Польщу та Молдову [14].

За всіма проаналізованими вище показниками можна сказати, що співробітництво України з ЄС у сфері енергетики є активним, а його динаміка є позитивною. Україна оновлює законодавство та трансформує енергетичний ринок, що є великими кроками до повної інтеграції України в ЄС. Історія та географія України обумовлюють

близькі стосунки з ЄС, деякі країни якого є сусідами України. Найбільший вплив географічного положення України помітний у транзитній функції України між Росією та ЄС. Експорт та імпорт енергоресурсів є незначним, оскільки ні Україна, ні ЄС не є країнами – експортерами цих ресурсів. Водночас експорт чистої енергетики у країни Європи є досить значним за обсягом.

**Висновки і пропозиції.** Аналізуючи теперішній рівень розвитку енергетичної галузі України, можемо зробити висновки, що вона недостатньо модернізована та досі має багато структурних відмінностей від енергетичної сфери Європи. Проте Україна має мету повністю інтегруватись у Європу в енергетичній сфері. Це цілком реально, а станом на квітень 2020 року є багато напрацювань, що рухають енергетику України в бік Європи. Проте існує багато обмежень, які треба подолати заради повної інтеграції. Нині Україна – це країна, у якій постійно відбуваються зміни, зокрема у законодавстві, тому можливості адаптувати енергетичну галузь України до європейського рівня є цілком реальними.

Основними заходами, яких слід вжити задля інтеграції України в ЄС, є такі:

- внесення зміни у новий ринок електроенергії, що створить на ньому реальну конкуренцію, зокрема зменшення тарифу на ВДЕ, зменшення ПСО для НАЕК «Енергоатом»;
- подолання корупції та олігополії на ринку енергетики;
- збільшення енергетичної незалежності України;
- оновлення та модернізація наявних ТЕС, часткова зупинка їх роботи;
- збільшення частки ВДЕ, зокрема ГЕС та ГАЕС;
- розвиток атомної енергетики, подовження строку дії енергоблоків, достатнє фінансування для будівництва нових потужностей;
- державна підтримка енергетичної галузі загалом, а не тільки ВДЕ.

Вжиття цих заходів дасть змогу об'єднаний енергосистемі України інтегруватися в ENTSO-E та посилить Україно-Європейські відносини.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що Україна має розвинені відносини з ЄС у енергетичній галузі та робить все, щоби повністю інтегрувати українську енергетичну систему в європейську. Нині вжито багато заходів для досягнення мети, але для отримання результату українська енергетична система має трансформуватись та стати конкурентною й некорупційною.



### Список використаних джерел:

1. Губа А. Вплив процесів економічної інтеграції на соціально-економічний розвиток країн. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 6(133). С. 67–70. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/frvu\\_2012\\_6\\_16.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/frvu_2012_6_16.pdf) (дата звернення: 04.04.2020).
2. Гончарік А., Усенко О. Регіональна торговельно-економічна інтеграція України та ЄС: стан, проблеми і перспективи. *Міжнародна економічна політика*. 2010. № 1-1. С. 98–132. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/1034> (дата звернення: 10.04.2020).
3. Структура виробництва електроенергії. URL: <https://renew.ru/res-in-2017-produced-more-electricity-in-the-eu-than-coal-fired-power-plants> (дата звернення: 04.04.2020).
4. Білоцький С., Гріненко О. Енергетичне співтовариство. Третій енергетичний пакет ЄС і правове регулювання альтернативної енергетики. *Український часопис міжнародного права*. 2012. № 1. URL: <http://jusintergentes.com.ua/archives/2012/1-2/12.pdf> (дата звернення: 07.04.2020).
5. Структура зовнішньої торгівлі України. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt/tsztt\\_u/tsztt1219\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1219_u.htm) (дата звернення: 04.04.2020).
6. Динаміка і структура виробництва електроенергії в ОЕС України у 2019 році. URL: <https://vse.energy/news/pek-news/electro/1031-electricity-2019> (дата звернення: 04.04.2020).
7. Енергетика. Аналітика. URL: <https://kosatka.media/uk/category/elektroenergiya> (дата звернення: 04.04.2020).
8. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80> (дата звернення: 04.04.2020).
9. Про ринок електричної енергії : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19> (дата звернення: 04.04.2020).
10. Енергоатом: критична ситуація на енергоринку вимагає негайних і рішучих дій. URL: [http://www.energoatom.com.ua/ua/press\\_centra19/novini\\_kompanii20/p/energoatom\\_kritichna\\_situacia\\_na\\_energorinku\\_vimagae\\_negajnih\\_i\\_risucih\\_dij-45921](http://www.energoatom.com.ua/ua/press_centra19/novini_kompanii20/p/energoatom_kritichna_situacia_na_energorinku_vimagae_negajnih_i_risucih_dij-45921) (дата звернення: 02.04.2020).
11. Енергетичний міст «Україна – ЄС» URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245335408> (дата звернення: 10.04.2020).
12. Енергоємність ВВП України. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/sg/ekolog/ukr/enem\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/sg/ekolog/ukr/enem_u.htm) (дата звернення: 12.04.2020).
13. Імпорт енергоресурсів в Україну за I півріччя 2019 року. URL: <https://kosatka.media/uk/category/neft/analytics/import-energoresursov-v-ukrainu-za-i-polugodie-2019> (дата звернення: 12.04.2020).
14. Імпорт та експорт електроенергії. URL: <https://kosatka.media/uk/category/elektroenergiya/analytics/import-elektroenergi-v-ukrainu-dostig-81-ot-eksporta-s-momenta-otkrytiya-rynka> (дата звернення: 14.04.2020).

### References:

1. Huba A. (2012). Vplyv protsesiv ekonomichnoyi intehratsiyi na sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok krayin [Impact of economic integration processes on the socio-economic development of countries]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], no. 6(133), pp. 67–70. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/frvu\\_2012\\_6\\_16.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/frvu_2012_6_16.pdf) (accessed 04 April 2020).
2. Honcharik A., Usenko O. (2010). Rehional'na torhovel'no-ekonomichna intehratsiya Ukrainy ta ES: stan, problemy i perspektyvy [Regional Trade and Economic Integration of Ukraine and the EU: Status, Problems and Prospects]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka* [International economic policy], no. 1-1, pp. 98–132. Available at: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/1034> (accessed 10 April 2020).
3. Struktura vyrobnytstva elektroenerhiyi [Structure of electricity production]. Available at: <https://renew.ru/res-in-2017-produced-more-electricity-in-the-eu-than-coal-fired-power-plants> (accessed 04 April 2020).
4. Bilotsky S., Grinenko O. (2012). Enerhetychne spivtovarystvo. Tretiy enerhetychnyy paket YES i pravove rehulyuvannya al'ternatyvnoyi enerhetyky [The energy community. The EU's third energy package and the legal regulation of alternative energy]. *Ukrayins'kyu chasopys mizhnarodnoho prava* [Ukrainian Journal of International Law]. Available at: <http://www.jusintergentes.com.ua/archives/2012/1-2/12.pdf> (accessed 07 April 2020).
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). Struktura zovnishn'oyi torhivli Ukrainy [Structure of Ukraine's foreign trade]. Available at: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt/tsztt\\_u/tsztt1219\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1219_u.htm) (accessed 04 April 2020).
6. Dynamika i struktura vyrobnytstva elektroenerhiyi v OES Ukrainy u 2019 rotsi [Dynamics and structure of electricity production in UES of Ukraine in 2019]. Available at: <https://vse.energy/news/pek-news/electro/1031-electricity-2019> (accessed: 04 April 2020).
7. Enerhetyka. Analityka [Energy. Analytics]. Available at: <https://kosatka.media/uk/category/elektroenergiya> (accessed 04 April 2020).
8. Pro skhvalennya Enerhetychnoyi stratehiyi Ukrainy na period do 2035 roku "Bezpeka, enerhoefektyvnist', konkurentospromozhnist" [On approval of the Energy Strategy of Ukraine till 2035 "Safety, efficiency, competitiveness"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80> (accessed 04 April 2020).
9. Zakon Ukrainy "Pro rynek elektrychnoyi enerhiyi" [Law of Ukraine "On the Electricity Market"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19> (accessed 04 April 2020).
10. Energoatom (2020). Enerhoatom: krytychna sytuatsiya na enerhorynku vymahaye nehaynykh i rishuchykh diy [Energoatom: the critical situation in the energy market requires immediate and decisive action]. Available at: [http://www.energoatom.com.ua/ua/press\\_centra19/novini\\_kompanii20/p/energoatom\\_kritichna\\_situacia\\_na\\_energorinku\\_vimagae\\_negajnih\\_i\\_risucih\\_dij-45921](http://www.energoatom.com.ua/ua/press_centra19/novini_kompanii20/p/energoatom_kritichna_situacia_na_energorinku_vimagae_negajnih_i_risucih_dij-45921) (accessed 02 April 2020).
11. Ministerstvo enerhetyky ta zakhystu dovkillya Ukrainy (2020). Enerhetychnyy mist "Ukrayina – ES" [Ukraine-EU Energy Bridge]. Available at: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245335408> (accessed 10 April 2020).
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018). Enerhoeyemnist' VVP Ukrainy [Energy intensity of GDP of Ukraine]. Available at: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/sg/ekolog/ukr/enem\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/sg/ekolog/ukr/enem_u.htm) (accessed 12 April 2020).
13. Import enerhoeresursiv v Ukrainu za I pivrichchya 2019 [Imports of energy resources to Ukraine in the first half of 2019]. Available at: <https://kosatka.media/uk/category/neft/analytics/import-energoresursov-v-ukrainu-za-i-polugodie-2019> (accessed 12 April 2020).
14. Import ta eksport elektroenerhiyi [Import and export of electricity]. Available at: <https://kosatka.media/uk/category/elektroenergiya/analytics/import-elektroenergi-v-ukrainu-dostig-81-ot-eksporta-s-momenta-otkrytiya-rynka> (accessed 14 April 2020).

**Петренко К. В.**

**Зайчківська М. М.**

Национальный технический университет Украины

«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

## **ВЛИЯНИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА РАЗВИТИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ УКРАИНЫ**

### **Резюме**

В статье рассмотрены состояние и развитие энергетической сферы ЕС вообще и организационно-экономической структуры энергетической сферы Украины в частности. Проанализирована динамика сотрудничества Украины и ЕС в энергетической сфере, а также оценены возможности интеграции Украины в ЕС в сфере энергетики. Энергетическая отрасль – это одна из основных отраслей страны, которая, если обеспечивается собственными мощностями, демонстрирует независимость и самостоятельность страны. На электроэнергию работают все крупные производства, фирмы и компании, именно энергетика освещает и частично нагревает наши дома. Энергетика – это как скелет всей экономики страны, нет собственных источников генерации – и страна уже является зависимой от других. После принятия Парижского климатического соглашения в 2015 году значительно изменились требования к энергетике. Если раньше главными характеристиками энергоресурсов были энергоэффективность и цена, то сейчас одинаково важной является их экологичность. Согласно вышеупомянутой стратегии меняется энергетическая сфера всех стран, подписавших это соглашение, в частности Украины. Сейчас в Украине происходит ряд изменений, в частности в законодательстве энергетического сектора.

**Ключевые слова:** евроинтеграция, энергетика, энергорынок, энергопакет, энергоэффективность, энергетическая сфера, интеграционные процессы.

**Petrenko Kateryna**

**Zainchkovska Marharyta**

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute”

## **INFLUENCE OF INTEGRATION PROCESSES ON THE DEVELOPMENT OF THE ENERGY SPHERE OF UKRAINE**

### **Summary**

The article discusses the state and development of the EU energy sector as a whole, considers the organizational and economic structure of Ukraine's energy sector. The dynamics of cooperation between Ukraine and the EU in the energy sector is analyzed, and the possibilities of Ukraine's integration into the EU in the energy sector are evaluated. The energy industry is one of the main sectors of the country, which, if provided by its own facilities, shows the independence and independence of the country. All large enterprises, firms and companies work on electricity, it is energy that illuminates and partially heats our homes. Energy is like a skeleton of the whole country's economy, there are no sources of generation of its own, and the country is already dependent on others. The implementation of economic reforms aimed at integrating Ukraine's energy sector into the European energy system requires adherence to the basic principles and mechanisms that dominate the European economics' community. Since the adoption of the Paris Climate Agreement in 2015, energy requirements have changed significantly. If earlier the main characteristics of energy resources were energy efficiency and price, now their environmental friendliness is important along with them. According to the aforementioned strategy, the energy sector of all countries that have signed this agreement is changing, including Ukraine. Electricity generation is increasing at solar and wind stations, which are more environmentally friendly than thermal. A particularity of Ukraine is a significant part of the electricity that is generated at nuclear power plants, which makes electric power in Ukraine not only cheaper, but also more environmentally friendly due to the low emissions of carbon dioxide into the atmosphere. Now in Ukraine there are a number of changes, including legislation in the energy sector. In 2019, a new electricity market began operating. This market was designed following the example of the European one, but so far it is not fully consistent with it. There is still no competition among participants in the Ukrainian electricity market, but thanks to legislative changes, it is hoped that in the near future the Ukrainian market will become perfect.

**Keywords:** European integration, energy, energy market, energy package, energy efficiency, integration processes, energy sphere.

УДК 338.12.015

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-7>

Чернятевич Я. В.

Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України

## ТУРБУЛЕНТНІСТЬ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

У статті досліджено теоретичні питання сутності турбулентності, її трактування в наукових колах. Встановлено, що турбулентність в економіці означає швидкі, непрогнозовані, контрастні зміни, на які важко впливати засобами державного регулювання. Розглянуто глобальні загрози, що характерні для соціально-економічних систем світу, та фактори, які зумовлюють турбулентність економічних процесів в Україні. Визначено чинники та загрози, що сприяли формуванню структурних деформацій в економіці України та посиленню їхнього негативного впливу на економічне зростання в сучасних умовах. З'ясовано, що основними передумовами наростання кризових явищ в соціально-економічній системі України на сучасному етапі державотворення є: політична нестабільність, дефіцит бюджету, недовіра інвесторів, низький рівень доходів більшості населення, зростання зовнішньої заборгованості, застаріла технологічна база реального сектора економіки, слабкість вітчизняного фінансового сектору.

**Ключові слова:** соціально-економічна система, турбулентність, економічна турбулентність, економічна криза, економічна загроза, виклик.

**Постановка проблеми.** ХХІ століття характеризується різноманітними тенденціями суспільного життя, які неможливо пояснити у системі наявних наукових парадигм, концепцій, теорій. Особливої актуальності це набуває для соціально-економічних процесів, що повною мірою залежать від стрімкого розвитку глобалізації. На думку авторів статті «Нові підходи до протидії глобальним соціально-економічним викликам як основа подолання патологічних явищ у розвитку економіки України», сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується уточненням теоретичних концепцій, наростанням протиріч, появою нових глобальних проблем, посиленням взаємозалежності всіх учасників і складників світової економічної системи. Глобалізація світової економіки створює нове «навколишнє середовище» для економічного зростання країн, визначаючи нові орієнтири їхньої економічної політики. Динамічні зміни у світовому господарстві являють собою «глобальні виклики» багатьом країнам, як розвиненим, так і тим, що розвиваються [1, с. 73]. Е. Найман зазначає, що «світ опинився на порозі глобальної стагнації», яка в майбутньому призведе до криз в провідних країнах світу (Китай, США, ЄС) [2].

Особливе місце в просторі такої невизначеності займає явище турбулентності, що дедалі частіше стає причиною непередбачуваних змін, які охоплюють соціально-економічні процеси, формують нові економічні зв'язки, визначають пріоритети розвитку та шляхи подолання можливих загроз економічним інтересам. Економічна система України нині перебуває у стані саме такої невизначеності, пов'язаної з кризовими явищами політичного, економічного, соціального характеру, а також зі зростанням турбулентних процесів у світі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання турбулентності досить активно досліджують вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема, різні аспекти цього явища у своїх працях розглядали О.В. Бурбан, І.А. Дем'янчук, М.В. Дубина, Г.П. Журавльова, І.В. Кривов'язюк, Н.В. Манохіна, О.В. Мостіпака, Т.В. Поснова, С.М. Шкарлет та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас вважаємо, що відсутність єдиного розуміння сутності турбулентності, її природи свідчить про складність цього явища й потребує подальшого її вивчення та осмислення. Зокрема, в сучасних умовах необхідним є з нових

наукових позицій дослідити турбулентні процеси, що пов'язані з поширенням нових загроз існуванню людства, з появою нових викликів для розвитку соціально-економічних систем у вигляді загально-світових пандемій, зумовлених глобалізацією тощо.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження впливу турбулентності на функціонування соціально-економічної системи України в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Як уже зазначалося, для сучасного світу характерними є різні глобалізаційні виклики, з метою ефективної протидії яким національні уряди і міжнародні організації розробляють принципово нові концептуальні підходи, механізми та технології. Використання таких підходів повинно сприяти послідовному вирішенню таких базових питань:

- визначенню типології моделей та видів економічних викликів, які сприяють зародженню, розвитку та поглибленню соціально-економічних і фінансових криз за різними ознаками;

- розробленню концептуальних підходів до вимірювання впливу окремих показників на процес формування різного роду викликів, виникненню та поглибленню економічних криз тощо;

- розробленню різних стратегій і базових моделей, які використовуються в різних країнах світу для протидії глобальним соціально-економічним викликам, подолання кризових явищ тощо з метою адаптації цих стратегій до конкретних умов тієї чи іншої країни;

- науковому аудиту та верифікації розроблених стратегій та базових моделей на глобальному, регіональному та національному рівнях [1, с. 73].

Сучасні суспільні процеси зумовлюються невизначеністю, складністю, множинністю можливих сценаріїв розвитку. Як зазначає В.А. Вергун, турбулентність, невизначеність та ризиковість стають найбільш сутнісними ознаками сучасного глобального конкурентного простору, які знаходять свій прояв у швидких, різноспрямованих коливаннях ключових параметрів підприємницької активності, що в кінцевому рахунку призводить до появи значних диспропорцій як в економіці окремих компаній, так і країн та в світовій економіці загалом [3]. Саме турбулентність у сучасних умовах вважається одним із ключових чинників циклічності розвитку соціальних систем, визначення векторів їхнього руху. У найбільш широкому розумінні під турбулентністю розуміється явище самоорганіза-



ції, в результаті якого відбуваються переходи від хаосу до порядку, і навпаки. Турбулентність означає крайній ступінь нестабільності суспільно-економічної системи, коли ймовірність досягнення точки її біфуркації надзвичайно висока [4].

Наукова суспільна думка представлена різними трактуваннями сутності турбулентності. Так, Г.П. Журавльова, Н.В. Манохіна розуміють під турбулентністю дуже складну траєкторію руху національної економіки, а також окремої фірми у «вихореподібному потоці» різноманітних змін. На думку цих науковців, турбулентність має граничний рівень нестабільності глобальної економічної системи, що супроводжується високими ризиками в різноманітних сферах та може викликати руйнування наявних конфігурацій з майбутнім створенням нових [5]. С.М. Шкарлет, М.В. Дубина зазначають, що турбулентність полягає в непередбачуваних, хаотичних і мінливих умовах, які загрожують стійкості функціонуючих у них систем, приводять до виникнення високого рівня ентропії в межах вищезазначених систем, унеможливають процес передбачення та прогнозування їхньої подальшої поведінки [6].

Деякі автори (Ф. Котлер, Дж.А. Касліоне) розглядають турбулентність в розрізі ринку, переносячи ознаки природної турбулентності на цей об'єкт. Основними рисами турбулентності називають агресивність, непередбачуваність, хаотичність [7].

Загалом здебільшого автори сходяться на тому, що наявність турбулентних тенденцій провокує прискорення економічного життя, зменшує часові інтервали між соціально-економічними кризами і навпаки: стрімкий розвиток інноваційних технологій, поява нових галузей економіки, нових форм організації господарського життя сприяє скороченню періоду між черговими кризами, що в результаті провокує турбулентність економічної системи. Так, І.А. Дем'янчук зазначає, що розвиток світової економіки протягом останніх 20 років свідчить про те, що тривалість кожної фази циклу суттєво скоротилася, вони змінюють одна одну швидко і непрогнозовано. Таке явище дістало назву ринкової турбулентності [8]. Виходячи з цього, турбулентність в економіці означає швидкі, непрогнозовані, контрастні зміни, на які важко впливати засобами державного регулювання.

На думку Т.В. Поснової, турбулентність характеризується двоїстою природою: у часі – широким спектром хвилеподібних коливань основних економічних параметрів, а у просторі – значною нерівномірністю соціального та економічного розвитку. Універсальні загрози, з якими сьогодні стикається усе людство (ресурсні, кліматичні, демографічні та інші), накладаються на ризики та фактори, що характерні для певних регіонів та створюють своєрідну матрицю потенційних турбулентностей [9]. Тому, важливим є розглянути які саме глобальні загрози характерні для соціально-економічних систем та які фактори обумовлюють турбулентність економічних процесів в Україні.

На нашу думку, у сучасних умовах найбільш масштабними глобальними загрозами існуванню людства є:

*1. Демографічна нерівність заселення та відтворювальних процесів у світі.* Чисельність населення на земній кулі неухильно зростає протягом останніх 2000 років, однак найбільш інтенсивний ріст населення на Землі відбувається за останні 200 років. За таких умов гостро постають питання забезпечення даного населення прийнятними умо-

вами життя, зниження бідності у світових масштабах, зменшення смертності, стримання народжуваності в малозабезпечених регіонах, збільшення кількості дітей в сім'ях європейського регіону та північноамериканських країн.

Внаслідок перенаселення одних регіонів відбувається інтенсивна міграція людей, яка не може не впливати на соціально-економічні процеси в глобалізованому світі. Особливо це пов'язано з чинником робочої сили, яка в різних країнах світу має різну кваліфікацію та вартість. З іншої сторони велика народжуваність в країнах з невисоким рівнем життя сприяє поширенню бідності у світі. Поряд із цим для промислово розвинених країн характерною є демографічна криза, тобто глибоке порушення відтворення населення, що загрожує самому його існуванню.

*2. Продовольча криза.* За даними ООН, в осяжній перспективі світ очікує серйозна продовольча криза, що буде пов'язана з нестачею продовольства населенню світу та здороження основних продуктів харчування. Серед основних причин цього експерти називають повені та посухи, що негативно вплинули на аграрне виробництво в багатьох країнах світу, та спекуляції посередників, що скуповують продовольство з метою продати дорожче у майбутньому.

*3. Паливно-енергетична проблема світу.* З проблемою перенаселення пов'язана проблема нестачі енергетичних ресурсів у світі. Використання паливно-енергетичних і сировинних ресурсів на сьогодні зростає значними темпами. Проте, дані ресурси є обмеженими та швидко вичерпними за сучасних умов видобутку. Для майбутніх поколінь життєво необхідне значення має раціональне використання невідтворюваних ресурсів: нафти, газу, вугілля, залізних, мідних і марганцевих руд тощо та запроваджувати активне використання альтернативних джерел отримання енергії у світі.

*4. Екологічна ситуація.* З вичерпністю природних ресурсів та з нераціональним їх використанням пов'язані проблеми екології, які все відчутніше впливають на людство. Із розвитком цивілізації та науково-технічного прогресу, бурхливим зростанням кількості населення на Землі, обсягів виробництва та його відходів проблеми стосунків між природою та суспільством дедалі загострюються. Дійсністю стали голод, отруєні річки та моря, задушливе шкідливе повітря у великих промислових центрах, загублені ліси, сотні зниклих видів тварин і рослин, загроза кліматичних аномалій, ерозія та майже повне виснаження ґрунтів у аграрних районах.

*5. Глобальні епідемії та захворювання.* В кінці 2019 – на початку 2020 року людство стикнулося з епідемією нового типу коронавірусу COVID-19, яка вже в березні 2020 року була визнана ВОЗ пандемією. Більшість країн світу опинилися в умовах абсолютної невизначеності через швидку загрозу поширення хвороби, а тому різними способами намагаються її побороти. В деяких країнах світу, в тому числі і в Україні, було запроваджено загальнодержавний карантин. З 25 березня 2020 року Уряд України ввів режим надзвичайної ситуації на всій території держави.

В умовах карантину населенню України заборонено відвідувати заклади освіти (школи, виші, коледжі, дитячі садки) її здобувачами; проводити масові заходи, у яких бере участь понад 200 осіб; проводити культурні, спортивні, соціальні, релігійні та інші заходи з масовою участю громадян; заборонена робота торговельно-розважальних цен-



трів, кінотеатрів, театрів, музеїв, галерей, бібліотек та інших культурних і розважальних закладів; заборонена робота підприємств громадського харчування, не працюють заклади швидкого харчування, ресторани, кафе, бари; заборонена робота спортивних комплексів; громадським транспортом можуть користуватися лише співробітники стратегічних підприємств.

6. *Стрімке зростання безробіття у світі.* За умов введення жорсткого карантину у багатьох країнах світу (Китай (місто Ухань), Італія, Іспанія, Німеччина, Франція, окремі штати США, Бельгія, Австрія, Канада, Чехія, Польща, Ізраїль, Україна тощо), більшість працюючого населення цих держав опинилися в ситуації, коли неможливим є виконання ними професійних обов'язків. Зокрема, в Україні багато хто не має можливості доїхати до місця роботи, велика кількість людей повинні опікуватися дітьми, які не ходять до навчальних закладів, а частина людей працюють саме в тих сферах, діяльність яких опинилася під заборону. За можливості співробітники різних організацій та установ переходять на дистанційну форму роботи, однак частина людей вже втратили свої робочі місця. Так, за оцінкою Торгово-промислової палати України за три тижні карантину роботу в Україні втратили близько 700 тис. чоловік. До карантину в Україні безробітних було близько 1,5 млн осіб, зараз цей показник зріс до 2–2,2 млн. [10]. На жаль, ці тенденції в майбутньому посилюватимуться. За даними опитування Американської торговельної палати в Україні і «Делойт» про вплив COVID-19 на бізнес, скоротити персонал у 2020-му планують 23% респондентів [11].

Досліджуючи фактори, що зумовлюють наростання турбулентних процесів у світі, підтримуємо думку І.А. Дем'янука про те, що «посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталізаторів турбулентних процесів. До таких факторів можна віднести» [12]: технічний прогрес, інформаційна революція, інновації; тривале економічне зростання та гіперконкуренція; розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації.

Поряд із цим вважаємо, що основними передумовами наростання кризових явищ в соціально-економічній системі України на даному етапі державотворення є: політична нестабільність, дефіцит бюджету, недовіра інвесторів, низький рівень доходів більшості населення, зростання зовнішньої заборгованості, неадекватна валютно-курсова політика, застаріла технологічна база реального сектора економіки, слабкість вітчизняного фінансового сектора. До цього можна додати, що в Стратегії національної безпеки України зазначається, «актуальними загрозами національній безпеці України є агресивні дії Росії, що здійснюються для виснаження української економіки і підриву суспільно-політичної стабільності з метою знищення держави Україна і захоплення її території» [13].

Отже, підсумовуючи вищезазначені чинники та загрози, вважаємо, що основними причинами турбулентності в соціально-економічній системі України можуть бути:

– низький рівень задоволення потреб населення та як наслідок активні міграційні процеси в країні та за її межі;

– політична нестабільність, зумовлена воєнними подіями на сході України та анексією Криму, і, як наслідок, високі ризики для інвесторів та можливостей розвитку бізнесу в Україні, відсутність стратегій розвитку інформаційної сфери, інноваційних розробок;

– неефективна державна політика у грошово-банківській сфері, та як наслідок зниження доходів населення, підвищення рівня бідності в країні;

– дефіцит бюджету, зумовлений неефективною політикою у фінансовій сфері та як наслідок, відсутність державного фінансування програм розвитку новітніх галузей економіки, освіти, медицини, екологічних програм, гуманітарної складової державотворення.

Тут ще варто додати загальносвітову пандемію 2020 року і абсолютно непередбачувані наслідки для економічного розвитку людства та України зокрема. Цей перелік далеко не вичерпний, проте він свідчить про тісну взаємозумовленість нинішніх проблем функціонування економічної системи України з майбутніми загрозами та викликами для держави у різних сферах суспільного життя.

На думку експертів Центру Разумкова, у середині 2019 р. Україна знову опинилася на роздоріжжі – поєднання і взаємовплив низки політичних, економічних, інституційних ризиків і викликів, які вкотре постали перед країною у «найбільш незручний» період, посилюють невідомість і поглиблюють складнощі запровадження економічного прискорення, на основі якого можна було б очікувати не лише досягнення суттєвого підвищення добробуту громадян, але й покращення сприйняття країни міжнародною політичною та економічною спільнотою [14, с. 4].

Для економічної розбудови країни перша половина 2019 р. позначилася як період нових розчарувань, що можна віднести до складників турбулентності:

– законодавчий процес виявився заблокований і законсервований – проекти законів економічної спрямованості практично не розглядалися;

– відбулося розширення і посилення домінування популістських гасел, а також безвідповідальних заяв стосовно рецептів швидких змін і звершень;

– серед нових політичних лідерів, які претендують на роль нової політичної еліти, виявляється дедалі менше тих, хто має усталені знання економічних основ державотворення (що закладає сумніви у спроможності нової влади до раціональних, результативних і ефективних накреслень та їх втілень) [14, с. 6].

На думку авторів монографії «Фактори макроекономічної нестабільності в системі моделей економічного розвитку», до вагомих факторів та ознак макронестабільності, що сприяли формуванню структурних деформацій в економіці України та посиленню їхнього негативного впливу на економічне зростання в сучасних умовах, належать такі [15]:

1) надмірна відкритість господарства України зовнішньому світу на тлі посилення глобалізаційних процесів в економіці;

2) погіршення структури та уповільнення динаміки експорту на фоні випереджаючих темпів зростання імпорту;

3) нестабільність бюджетної системи України за умов незбалансованості доходів та видатків бюджету;

4) брак кредитних ресурсів у реальному секторі економіки на тлі високих кредитних ставок;

5) накопичення зовнішніх боргів.

Нині перед Україною у соціально-економічній сфері постають складні термінові завдання, і всі владні зусилля мають бути спрямовані на формування і забезпечення [14, с. 6–7]:

– стійкого макроекономічного середовища (економіка, що зростає; інфляція, що спадає; послаблення зовнішньоекономічних дисбалансів);

– послідовного підвищення життєвих стандартів і добробуту (з випереджаючим зростанням доходів малозабезпечених);

– припинення подальшої втрати інвестиційного потенціалу;

– формування сприятливого середовища для бізнесу загалом, малого і середнього зокрема (насамперед, у частині зменшення тиску та обмежень на всі легітимні види економічної діяльності);

– посилення фінансової стійкості, як вагомій складовій інвестиційної привабливості та економічного розвитку;

– інтеграційного зміцнення і розширення відкритості країни, а з тим – і прискорене включення України до трансконтинентальних проєктів.

Досягнути заданих параметрів в сучасних умовах досить складно. Як зазначає О.В. Мостіпака, епоха турбулентності буде важкою для України та людства загалом; разом з тим вона буде мати не тільки негативні і руйнівні, але і позитивні, синергетичні, необхідні для подальшого розвитку, наслідки [16]. Саме синергетичний підхід до ана-

лізу суспільних процесів відкриває широке поле альтернативних досліджень та можливостей для аналізу турбулентності, хаосу, невизначеності та їх впливу на суспільство.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи вищевикладений матеріал, варто зазначити, що турбулентність як суспільне явище дедалі більше впливає на соціально-економічний розвиток держави, оскільки наявність турбулентних тенденцій провокує прискорення економічного життя, зменшує часові інтервали між соціально-економічними кризами і навпаки: стрімкий розвиток інноваційних технологій, поява нових галузей економіки, нових форм організації господарського життя сприяє скороченню періоду між черговими кризами, що в результаті провокує турбулентність економічної системи.

Здебільшого турбулентність сприймають як негативний чинник розвитку сучасного світу та України зокрема, бо саме з нею можуть бути пов'язані політична нестабільність, дефіцит бюджету, недовіра інвесторів, низький рівень доходів більшості населення, зростання зовнішньої заборгованості, неадекватна валютно-курсова політика, застаріла технологічна база реального сектору економіки, слабкість вітчизняного фінансового сектору. Водночас турбулентні процеси сприяють появі нових можливостей та викликів, що і є об'єктом подальших наукових досліджень.

#### Список використаних джерел:

1. Манцуров І., Манцуров Д., Храпунова Я. Нові підходи до протидії глобальним соціально-економічним викликам як основа подолання патологічних явищ у розвитку економіки України. *Глобальні тенденції і перспективи: світова економіка та Україна* / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ : Заповіт, 2018. 202 с.
2. Найман Е. Завжди готові: як пережити чергову глобальну кризу. Інвестиційна стратегія на друге півріччя 2019-го – 2020 рік. *Mind* : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20198928-zavzhdi-gotovi-yak-perezhyti-cherhovu-globalnu-krizu> (дата звернення: 29.03.2020).
3. Вергун В.А. Особливості глобальної транснаціоналізації інститутів міжнародного бізнесу. *Міжнародні відносини, Серія «Економічні науки»*. 2018. № 12.
4. Мостіпака О.В. Синергетичне управління соціально-економічною системою України в умовах турбулентності та хаосу. *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 170–183.
5. Журавлєва Г.П., Манохіна Н.В. Новые правила игры в условиях экономической турбулентности. *Вестник Саратовского государственного социальноэкономического университета*. 2013. С. 23–28.
6. Шкарлет С.М., Дубина М.В. Застосування турбулентного підходу до пізнання сучасного стану ринку фінансових послуг України. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 366–372.
7. Онищенко В.П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу. *Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право*. 2015. № 3(80). С. 20–31.
8. Дем'янчук І.А. Економічна турбулентність в Україні та перспективи її розвитку. *Економіка та держава*. 2012. № 4. С. 98–100.
9. Поснова Т.В. Україна в умовах глобальної економічної турбулентності: теоретичний підхід. *Незалежний аудитор*. 2017. № 21. С. 36–42.
10. Стало відомо, скільки українців втратили роботу через карантин. *Факти* : веб-сайт. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20200327-stalo-vidomo-skilky-ukrayintsiv-vtratylu-robotu-cherez-karantyn/> (дата звернення: 04.04.2020).
11. Ринок праці на карантині: що відбувається і як пережити турбулентність. *Офіційний блог OLX* : веб-сайт. URL: <https://blog.olx.ua/22479/rinok-praci-na-karantini-shho-vidbuvayetsya-i-yak-perezhyti-turbulentnist/> (дата звернення: 05.04.2020).
12. Дем'янчук І.А. Природа і особливості виникнення економічної турбулентності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 88–92.
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015 / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> (дата звернення: 05.04.2020).
14. Соціально-економічний вимір України в період зміни політичних еліт. / В. Юрчишин. Київ : Разумков центр, 2019. 46 с.
15. Фактори макроекономічної нестабільності в системі моделей економічного розвитку В.М. Геєць та ін. / ред.: М.І. Скрипниченко, НАН України, Ін-т економіки та прогнозування. Київ, 2012. 717 с.
16. Мостіпака О.В. Турбулентність ринкової економіки: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки». Харків, 01-28 лютого 2017 р. 2017. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/24> (дата звернення: 04.04.2020).

#### References:

1. Mantsurov I., Mantsurov D., Khrapunova Ya. (2018). Novi pidkhody do protydyi hlobalnym sotsialno-ekonomichnym vyklykam yak osnova podolannya patolohichnykh yavyshev u rozvytku ekonomiky Ukrainy [New Approaches to Countering Global Social and Economic Challenges as a Basis for Overcoming Pathological Phenomena in Ukraine's Economy]. *Hlobalni tendentsii i perspektyvy: svitova ekonomika ta Ukraina [The global trends and prospects: the world economy and Ukraine]*. Kyiv: Zapovit, 202 s.
2. Najman E. Zavzhdy ghotovi: jak perezhyty cherghovu globalnu kryzu. Investycijna strateghija na drughe pivrichchja 2019-gho – 2020 rik [Always ready – how to survive the next global crisis. Investment strategy for the second half

- of 2019–2020]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20198928-zavzhdi-gotovi-yak-perezhati-chergovu-globalnu-krizu> (accessed 29 March 2020).
3. Verghun V.A. (2018). Osoblyvosti globalnoji transnacionalizaciji instytutiv mizhnarodnogho biznesu [Features of global transnationalization of international business institutes]. *Mizhnarodni vidnosyny, Serija «Ekonomichni nauky» [The international Relations, Economic Sciences Series]*, no. 12.
  4. Mostipaka O.V. (2017). Synerghetychne upravlinnja socialjno-ekonomichnoju systemoju Ukrainy v umovakh turbulentnosti ta khaosu [Synergistic management of the social and economic system of Ukraine in the conditions of turbulence and chaos]. *Universytetski naukovy zapysky [The university research notes]*, no. 4, pp. 170–183.
  5. Zhuravleva G.P., Manokhina N.V. (2013). Novye pravila igry v usloviyakh ekonomicheskoy turbulentnosti [New rules of the game in conditions of economic turbulence]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta [The bulletin of the Saratov State Social and Economic University]*, pp. 23–28.
  6. Shkarlet S.M., Dubyna M.V. (2017). Zastosuvannya turbulentnoho pidkhodu do piznannya suchasnoho stanu rynku finansovykh posluh Ukrainy [Application of a turbulent approach to understanding of the current state of Ukrainian financial sector]. *Problemy ekonomiky [The problems of economy]*, no. 1, pp. 366–372.
  7. Onyshchenko V.P. (2015). Suchasni orhanizatsiini formy ta modeli mizhnarodnoho biznesu [Modern organizational forms and models of international business]. *Zovnishnia torhivlia, ekonomika, finansy, pravo [The foreign Trade, Economics, Finance, Law]*, no. 3(80), pp. 20–31.
  8. Demianchuk I.A. (2012). Ekonomichna turbulentnist v Ukraini ta perspektyvy yii rozvytku [Economic turbulence in Ukraine and prospects for its development]. *Ekonomika ta derzhava [The economy and the state]*, no. 4, pp. 98–100.
  9. Posnova T.V. (2017). Ukraina v umovakh hlobalnoi ekonomichnoi turbulentnosti: teoretychnyi pidkhid [Ukraine in the context of global economic turbulence: a theoretical approach]. *Nezaleznyi audytor [The independent auditor]*, no. 21, pp. 36–42.
  10. Stalo vidomo, skilky ukrainciv vtratyli robotu cherez karantyn [It became known how many Ukrainians lost their jobs due to quarantine]. Available at: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20200327-stalo-vidomo-skilky-ukrayintsiv-vtratyli-robotu-cherz-karantyn/> (accessed 4 April 2020)
  11. Rynok pratsi na karantyni: shcho vidbuvaetsia i yak perezhity turbulentnist [Quarantine labor market – what happens and how to survive the turbulence]. Available at: <https://blog.olx.ua/22479/rinok-praci-na-karantyni-shcho-vidbuvaetsia-i-yak-perezhati-turbulentnist/> (accessed 5 April 2020).
  12. Demianchuk I.A. (2012). Pryroda i osoblyvosti vynykennia ekonomichnoi turbulentnosti [Nature and peculiarities of economic turbulence]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [The investments: practice and experience]*, no. 5, pp. 88–92.
  13. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 travnia 2015 roku # 287/2015 / Prezydent Ukrainy. Ofitsiyni visnyk Prezydenta Ukrainy [President of Ukraine. Official Bulletin of the President of Ukraine]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> (accessed 5 April 2020).
  14. Yurchyshyn V. (2019). Sotsialno-ekonomichnyi vymir Ukrainy v period zminy politychnykh elit. Kyiv: Razumkov tsentr. [Social and economic dimensions of Ukraine in the period of change of political elites].
  15. Heiets V.M., Sidenko V.R., Skrypnychenko M.I., Kriuchkova I.V., Cherniak O.I. (2012). Faktory makroekonomichnoi nestabilnosti v systemi modelei ekonomichnoho rozvytku [Macroeconomic instability factors in the system of economic development models]. Kyiv.
  16. Mostipaka O.V. (2017). Turbulentnist rynkovoï ekonomiky [Turbulence of a market economy]. Proceedings of the III Mizhnarodna nauko-praktychna internet-konferentsiia «Biznes-administruvannya v umovakh turbulentnoi ekonomiky» (Kharkiv, 01-28 liutoho 2017 r.). Available at: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/24> (accessed 4 April 2020).

### Чернятевич Я. В.

Институт подготовки кадров государственной службы занятости Украины

## ТУРБУЛЕНТНОСТЬ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ УКРАИНЫ

### Резюме

В статье исследованы теоретические вопросы сущности турбулентности, ее трактовки в научных кругах. Установлено, что турбулентность в экономике означает быстрые, непрогнозируемые, контрастные изменения, на которые трудно влиять средствами государственного регулирования. Рассмотрены глобальные угрозы, характерные для социально-экономических систем мира, и факторы, которые обуславливают турбулентность экономических процессов в Украине. Определены факторы и угрозы, которые способствовали формированию структурных деформаций в экономике Украины и усилению их негативного влияния на экономический рост в современных условиях. Установлено, что основными предпосылками нарастания кризисных явлений в социально-экономической системе Украины на данном этапе являются: политическая нестабильность, дефицит бюджета, недоверие инвесторов, низкий уровень доходов большинства населения, рост внешней задолженности, устаревшая технологическая база реального сектора экономики, слабость отечественного финансового сектора.

**Ключевые слова:** социально-экономическая система, турбулентность, экономическая турбулентность, экономический кризис, экономическая угроза, вызов.



Cherniatevych Iaroslava

Ukrainian State Employment Service Training Institute

## TURBULENCY IN THE SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEM OF UKRAINE

**Summary**

The article investigates theoretical issues of the essence of turbulence, its interpretation in scientific circles. It is established that turbulence in the economy means rapid, unpredictable, contrasting changes, which are difficult to influence by means of state regulation. The author notes that the presence of turbulent tendencies provokes the acceleration of economic life, reduces the time intervals between socio-economic crises and vice versa: rapid development of innovative technologies, the emergence of new industries, new forms of organization of economic life contributes to reducing the period between the next crises, resulting in turmoil economic system. The article considers global threats relevant to social and economic systems of different countries and the factors that determine the turbulence of economic processes in Ukraine. Specifically, the main global threats are: demographic inequality settlement and reproduction processes in the world; the food crisis; fuel and energy problem of the world; environmental issues; global epidemics and diseases; the rapid increase in unemployment in the world. The factors and threats that have contributed to arousal of structural deformations Ukrainian economy and to the increase of their negative impact on economic growth in modern conditions have been identified. The article reveals main prerequisites for the of crisis phenomena in the social and economic system of Ukraine at this stage of state formation, being political instability, budget deficits, investor distrust, low income of the majority of the population, the growth of external debt, outdated technological base of the real sector of the economy and weakness of financial sector. It was concluded that most of the turbulence seen as a negative factor in the development of the modern world and Ukraine, at the same time, turbulent processes contribute to the emergence of new opportunities and challenges. The article states that a synergistic approach to the analysis of social processes opens up a wide field of alternative opportunities for research and analysis of turbulence, chaos, uncertainty and its impact on society.

**Keywords:** social and economic system, turbulence, economic turbulence, economic crisis, economic threat, challenge.

УДК 338.246.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-8>

Шпатакова О. Л.

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

## ОБРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

У статті здійснено обґрунтування шляхів оптимізації формування екологічної стратегії розвитку суб'єкта будівельної галузі Дніпропетровської області. Для надання прогностичної оцінки оптимізації представлена адаптація методики оцінювання рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної стратегії розвитку будівельного підприємства. Встановлено, що ця методика є універсальною для прогностичної оцінки рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної стратегії підприємств різних галузей, які не передбачають значної негативної дії на стан навколишнього природного середовища. Обґрунтування проведено на прикладі середнього підприємства (ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро)), яке має високий інноваційний екологічно орієнтований розвиток серед досліджуваних суб'єктів будівельної галузі Дніпропетровської області.

**Ключові слова:** будівельна галузь, оптимізаційні шляхи, фактори впливу, екологічна стратегія, економіко-екологічне обґрунтування, інноваційна система, управління відходами, теплоефективність.

**Постановка проблеми.** Ефективне впровадження шляхів удосконалення формування екологічної стратегії в будівельній галузі потребує перевірки надійності та валідності на прикладі економіко-екологічного обґрунтування прогностичних результатів їх досягнення відповідно до фактичних та планових умов розвитку суб'єктів цієї сфери. Визначення прогностичної ефективності передбачає співставлення фактичних та планових результатів, передбачених у рамках оптимізаційної програми, при цьому оцінка надійності прогнозу має бути репрезентативною, комплексною та надійною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування екологічної стратегії розвитку вивчалися А. Войціховською, О. Кравченко, О. Мелень-Забрамною, М. Панькевич [1], С. Ніканоровим [5], Ю. Нікуличевим [4], Т. Голуб, Ч. Романовським [2], Г. Хоббсом, К. Адамсом [6], М. Неллесом, Дж. Гранесою, Г. Морщчеком [7] та іншими науковцями.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на існування наукових розробок щодо питання формування екологічної стратегії розвитку в будівельній галузі, відсутній комплексний підхід до прогностичного оцінювання рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства.

**Мета статті.** Головною метою роботи є визначення методичного забезпечення та обґрунтування шляхів оптимізації формування екологічної стратегії розвитку суб'єкта будівельної галузі України.

**Виклад основного матеріалу.** Для здійснення прогностичного оцінювання ефективності оптимізаційних шляхів пропонується адаптація нашої авторської методики оцінки рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії будівельного підприємства до прогностичних параметрів розвитку, задекларованих у програмі



вдосконалення функціонування. На рис. 1 представлено методика прогнозування рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії будівельного підприємства.

Потрібно констатувати, що викладена методика (складається з п'яти етапів) є універсальною для прогнозування рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії підприємств різних галузей, які не передбачають значної негативної дії на стан навколишнього природного середовища.

У формулі 1 наведено порядок визначення достовірності вибору факторів (проблем), які є нетиповими (такими, що будуть гальмувати покращення або будуть погіршувати економічну ефективність діяльності та екологічні характеристики) для сталого розвитку екологізації (та/або впровадження інтегрованої екологічної стратегії розвитку) досліджуваного суб'єкта будівельної галузі території.

$$fip \sim fid \rightarrow (\Delta valfip \sim \Delta atyp)ti, (\Delta valfip \sim \Delta atyp)ti+1, (\Delta valfip \sim \Delta atyp)ti+2 \dots, \quad (1)$$

де  $fip$  – прогнозний фактор (проблема) впливу на планові результати впровадження екологічної

(або інтегрованої екологічної) стратегії будівельного підприємства;  $fid$  – звітний вплив фактору (проблеми) на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії будівельного підприємства;  $\Delta valfip$  – прогнозний рівень зміни кількісного значення вибраного фактору впливу;  $\Delta atyp$  – нетиповий рівень зміни кількісного значення вибраного фактору впливу в умовах типового розвитку суб'єктів галузі;  $ti$  – період дослідження (рік).

На рис. 2 представлено основні переваги та характеристики методики прогнозування рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії будівельного підприємства.

Аналіз буде проведено на прикладі середнього підприємства (ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро)), яке має значний інноваційний екологічно орієнтований розвиток серед суб'єктів будівельної галузі Дніпропетровської області.

В табл. 1 представлено обґрунтування оптимізаційних шляхів формування екологічної стратегії ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на прогнозний період (займається будівництвом житлових та нежитлових об'єктів в м. Дніпрі). За результатами табл. 1 можемо

1-й етап	
Визначення та прогнозування основних змін еколого-економічних показників, які заплановано в рамках екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії на плановий період (рік).	
2-й етап	
Визначення складу та кількісних характеристик прогнозного впливу факторів (проблем), які є нетиповими (такими, що будуть гальмувати покращення або будуть погіршувати економічну ефективність діяльності та екологічні характеристики) для сталого розвитку екологізації (та/або впровадження інтегрованої екологічної стратегії) досліджуваного суб'єкта будівельної галузі території. Виділяється значення зазначених факторів з огляду на розраховані зміни. У формулі подано порядок визначення достовірності вибору таких факторів ( $f1, f2, f3, f4...fi$ ).	
3-й етап	
Встановлення рівня залежності між нетиповою дією прогнозного впливу встановлених факторів (проблем) та прогнозним погіршенням економічної ефективності діяльності й екологічними характеристиками діяльності будівельного підприємства.	
4-й етап	
Аналіз прогнозного стану та динаміки змін за плановий період.	
5-й етап	
Висновок щодо причин прогнозування дії встановлених факторів (проблем) впливу, які є нетиповими (такими, що будуть гальмувати покращення або будуть погіршувати економічну ефективність діяльності та екологічні характеристики) для сталого розвитку екологізації (та/або впровадження інтегрованої екологічної стратегії) досліджуваного суб'єкта будівельної галузі території.	

**Рис. 1. Методика прогнозування рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства**

Джерело: авторська розробка

Переваги оптимізації впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії будівельного підприємства, передбачені методикою	→	1) Можливість застосування комбінаторного підходу до прогнозування економічних ефектів за рахунок екологічних ефектів. 2) Можливість зручного вибору оптимального обсягу еколого-економічних змін через використання кількісних параметрів (факторів), які піддаються розрахунку без залучення експертних висновків, усунення суб'єктивних оцінок. 3) Можливість прогнозування уникнення нетипових (таким, що свідчать про настання негативних тенденцій) показників розвитку через орієнтир на традиційні критерії в галузі (галузях, не пов'язаних із суттєвим впливом на екологію). Для порівняння використовуються дані нормативних вимог. 4) Можливість прогнозування стратегії розвитку щодо впровадження проєктів у різних геологічних, територіальних умовах будівництва об'єктів. Передбачено основні екологічні параметри виробництва будівельної продукції (послуг) (аналогічних видів виробництв, не пов'язаних із суттєвим впливом на екологію).
Фактори, які забезпечують можливість забезпечення позитивних ефектів еколого-економічного характеру, передбачені методикою	→	1) Орієнтир на врахування кількісних параметричних показників прогнозування, які усувають можливість суб'єктивних оцінок; 2) орієнтир на визначення екологічних інновацій, які передбачають економічний ефект для суб'єкта галузі (безбитковості екологізації).

**Рис. 2. Основні переваги та характеристики методики прогнозування рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства**

Джерело: складено автором

Таблиця 1

Обґрунтування оптимізаційних шляхів формування екологічної стратегії розвитку  
ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на прогнозний період

№	Показник	Значення		Відхилення, +/-, %, у прогнозному році порівняно з попереднім
		Звітне (2017 р.)	Прогнозне	
1	Показники виробництва будівельної продукції (обсяги виробництва), тис. грн.	87 034	97 608,5	12,15
1.1	зокрема, частка виробництва будівельної продукції (послуг), що має інноваційно-екологічні характеристики (обсяги виробництва), в загальному складі будівельної продукції (послуг), %	48,6	54,6	6
2	Показник обсягу чистого доходу від реалізації будівельної продукції (послуг), тис. грн.	92 916	102 134	9,92
2.1	зокрема, частка обсягу чистого доходу від реалізації будівельної продукції (послуг), що має інноваційно-екологічні характеристики, в загальному складі чистого доходу від реалізації будівельної продукції (послуг), %	50,6	58,7	8,1
3	Найменування категорії будівельної продукції (послуг), що має інноваційно-екологічні характеристики	Житлові будинки, що мають характеристики енергозбереження (стіни), заявлено 25% економії витрат теплоенергії	Житлові будинки, що мають такі характеристики: енергозбереження (стіни), заявлено 25% економії витрат теплоенергії; інноваційна система утеплення труб (30% теплозбереження, матеріали не виділяють фтористого водню в процесі експлуатації труб у будівлі, є дешевшими за традиційні, що використовуються підприємством, на 20%)	Позитивною зміною є використання інноваційної системи утеплення труб (30% теплозбереження, матеріали (спінений полістирол замість спіненого поліетилену) не виділяють фтористого водню в процесі експлуатації труб у будівлі, є дешевшими за традиційні, на 20%
4	Управління будівельними відходами	Регулярне вивезення завдяки співпраці зі спеціалізованою компанією на умовах аутсорсингу, існують витрати на послуги аутсорсингу за цим напрямом (8,868 тис. грн.). Немає орієнтуру на використання інноваційних методів у стратегічному управлінні екологізацією будівельних відходів.	Продаж спеціалізованим компаніям з екологічної переробки відповідних видів відходів. Економічний ефектом є прибуток від операцій (12 тис. грн.). Екологічним ефектом є скорочення рівня будівельних відходів цієї категорії.	Економічний ефект: 12 тис. грн. – 8,868 тис. грн. = 3,132 тис. грн. Екологічний ефект виражається у скороченні рівня утилізації будівельних відходів цієї категорії (100%).

Джерело: складено автором за матеріалами джерела [3]

констатувати прогнозування позитивної зміни (оптимізаційного шляху), а саме використання у виробництві будівельної продукції інноваційної системи утеплення труб (30% теплозбереження, матеріали (спінений полістирол замість спіненого поліетилену) не виділяють фтористого водню в процесі експлуатації труб у будівлі, є дешевшими за традиційні, що використовуються підприємством, на 20%); застосування ефективного інноваційного заходу управління будівельними відходами.

В табл. 2 подано вихідні дані для прогнозного розрахунку оцінки рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на плановий період.

В табл. 3 представлено прогнозу оцінку негативного впливу ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на навколишнє природне середовище на плановий період.

В табл. 4 наведено прогнозу оцінку управління будівельними відходами ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на плановий період.

В табл. 5 подано прогнозу оцінку рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на плановий період.

На підставі проведеного дослідження можемо констатувати прогнозне скорочення негативного впливу факторів (проблем) та ріст позитивної дії на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) через використання ефективних оптимізаційних еколого-економічних шляхів. Встановлено, що окреслені та обґрунтовані шляхи енергоефективності та управління відходами дадуть змогу:

Таблиця 2

**Вихідні дані для прогнозного розрахунку оцінки рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на плановий період**

№	Показник	Значення	
		Звітне (2017 р.)	Прогнозне
1	Нетиповий рівень коефіцієнта зносу основних засобів, задіяних в екологізації (дес. од.)	0,549	0,48
2	Нетиповий рівень коефіцієнта зносу нематеріальних активів, задіяних в екологізації (дес. од.)	0,51	0,44
3	Нетиповий рівень витрат на екологізацію в рамках нормативних вимог (дес. од.)	0	0
4	Нетиповий рівень витрат на екологізацію в рамках вжиття інноваційних екологічних заходів (дес. од.)	0	0
5	Показник обсягу чистого доходу від реалізації будівельної продукції (послуг) (тис. грн.)	92 916	102 134
5.1	зокрема, показник обсягу чистого доходу від реалізації будівельної продукції (послуг), що має інноваційно-екологічні характеристики (тис. грн.)	47 014	59 952,66
6	Показники виробництва будівельної продукції (обсяги виробництва) (тис. грн.)	87 034	97 608,5
6.1	зокрема, показники виробництва будівельної продукції (послуг), що має інноваційно-екологічні характеристики (обсяги виробництва) (тис. грн.)	42 336	53 294,2
7	Екологічні параметри виробництва будівельної продукції (послуг)		
7.1	рівень впливу забруднюючих атмосферне повітря викидів від вироблення будівельної продукції (% до граничного нормативу) (табл. 3)	від 8,7 до 28,2	від 8,5 до 27
7.2	рівень акустичного впливу від будівельних робіт на житлових територіях (% до граничного нормативу)	31,64%	31,64%
7.3	рівень забруднення водних ресурсів за відповідними забруднюючими речовинами, об'єктами, % до граничного нормативу	0	0
7.4	обсяги відходів від виробництва будівельної продукції (т)	73,9	73,9
7.4.1	зокрема, рівень повторного використання або переробки відходів від виробництва будівельної продукції (%) (табл. 4)	0	100 (екологічна переробка)

Джерело: складено за внутрішньо фірмовими даними підприємства, табл. 3, 4

Таблиця 3

**Прогнозна оцінка негативного впливу ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на навколишнє природне середовище на плановий період**

№	Оціночні показники	Нормативні значення	Звітне значення		Прогнозне значення	
			2017 р.	% від граничного нормативу на рік	плановий рік	% від граничного нормативу на рік
I	Рівень впливу забруднюючих атмосферне повітря викидів від вироблення будівельної продукції		13,305713 т	від 8,7 до 28,2	13,203867 т	від 8,5 до 27
1.1	Оксиди азоту	0,5 мг/м <sup>3</sup>	1,77 т	10,1	1,77 т	10,1
1.2	Викиди суспендованих твердих частинок	0,5 мг/м <sup>3</sup>	0,72 т	12,9	0,72 т	12,9
1.3	Оксид вуглецю	5 мг/м <sup>3</sup>	7,4 т	8,7	7,3 т	8,5
1.4	Сірки діоксин	0,5 мг/м <sup>3</sup>	1,1 т	15,1	1,1 т	15,1
1.5	Бенз(а)пірени	0,1 мкг/100 м <sup>3</sup>	0,000016 т	12,1	0,000016 т	12,1
1.6	Неметанові леткі органічні сполуки (НМЛОС) (насичені вуглеводні)	0,2 мг/м <sup>3</sup>	2,3 т	12,1	2,3 т	12,1
1.7	Фтористий водень	0,02 мг/м <sup>3</sup>	0,0017 т	27,3	0 т	0
1.8	Залізо та його сполуки	0,04 мг/м <sup>3</sup>	0,0062 т	9,2	0,0062 т	9,2
1.9	Погано розчинні фториди	0,2 мг/м <sup>3</sup>	0,0027 т	19,7	0,0027 т	19,7
1.10	Манган і його сполуки	0,001 мг/м <sup>3</sup>	0,00053 т	15,4	0,00053 т	15,4
1.11	Титану діоксид	0,5 мг/м <sup>3</sup>	0,000023 т	28,2	0,000021 т	27
1.12	Легко розчинні фториди	0,03 мг/м <sup>3</sup>	0,0044 т	16,1	0,0044 т	16,1
II	Рівень акустичного впливу від будівельних робіт на житлових територіях	55 дБА	17,4 дБА	31,6	17,4 дБА	31,6
III	Рівень забруднення водних ресурсів за відповідними забруднюючими речовинами, об'єктами		0		0	
IV	Схема управління відходами від вироблення будівельної продукції на будівельному підприємстві					

(Закінчення таблиці 3)

№	Оціночні показники	Нормативні значення	Звітне значення		Прогнозне значення	
			2017 р.	% від граничного нормативу на рік	плановий рік	% від граничного нормативу на рік
4.1	Відходи металевого лому від монтажів конструкцій (відходи IV класу небезпеки), т: 1) звітні характеристики, коли управління передається на аутсорсинг спеціалізованій компанії (регулярне вивезення); 2) прогнозні характеристики, коли відбувається продаж спеціалізованим компаніям з екологічної переробки певних видів будівельних відходів		4,3		4,3	
4.2	Відходи паливно-мастильних матеріалів (відходи IV класу небезпеки), т: 1) звітні характеристики, коли управління передається на аутсорсинг спеціалізованій компанії (регулярне вивезення); 2) прогнозні характеристики, коли відбувається продаж спеціалізованим компаніям із екологічної переробки певних видів будівельних відходів		15		15	
4.3	Відходи будівельних матеріалів (відходи IV класу небезпеки), т: 1) звітні характеристики, коли управління передається на аутсорсинг спеціалізованій компанії (регулярне вивезення); 2) прогнозні характеристики, коли відбувається продаж спеціалізованим компаніям із екологічної переробки певних видів будівельних відходів		50,2		50,2	
4.4	Відходи лісоматеріалів (відходи IV класу небезпеки), т: 1) звітні характеристики, коли управління передається на аутсорсинг спеціалізованій компанії (регулярне вивезення); 2) прогнозні характеристики, коли відбувається продаж спеціалізованим компаніям із екологічної переробки певних видів будівельних відходів		4,4		4,4	
	Разом відходи, т		73,9		73,9	
V	Загальний висновок щодо негативного впливу		Вплив перебуває на рівні нижче нормативного. Управління відходами ефективне.		Вплив перебуває на рівні нижче нормативного. Управління відходами інноваційне та ефективне, адже відбувається продаж спеціалізованим компаніям з екологічної переробки певних видів будівельних відходів; економічний ефект становить прибуток від операцій (12 тис. грн.); екологічний ефект становить скорочення рівня утилізації будівельних відходів усіх категорій.	

Джерело: складено за внутрішньо фірмовими даними підприємства, даними прогнозування

– зменшити негативний екологічний вплив від використання інноваційних матеріалів для утеплення труб;  
– скоротити витрати на придбання матеріалів (матеріали утеплення труб);  
– підвищити рівень теплоефективності (завдяки інноваційним матеріалам);  
– збільшити ринкову привабливість будівельної продукції через її екологічні та енергоефек-

тивні характеристики, яка вплине на зростання обсягів виробництва та збуту;

– усунути витрати на управління відходами;  
– забезпечити екологічну переробку відходів та усунути негативний вплив від цього процесу на навколишнє природне середовище.

**Висновки і пропозиції.** Було здійснено обґрунтування шляхів оптимізації формування екологічної стратегії розвитку суб'єкта будівельної галузі Дні-



Таблиця 4

**Прогнозна оцінка управління будівельними відходами ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро)  
на плановий період**

№	Показник	Значення	
		Звітне (2017 р.)	Прогнозне
1	Показники виробництва будівельної продукції (обсяги виробництва), тис. грн.	87 034	97 608,5
2	Обсяг відходів від будівельної діяльності, т	73,9	73,9
3	Рівень будівельних відходів на 1 грн. виробництва будівельної продукції, кг/грн.	0,00085	0,00075
4	Характер управління будівельними відходами від господарської діяльності	Регулярне вивезення завдяки співпраці зі спеціалізованою компанією на умовах аутсорсингу (договірні відносини), існують витрати на послуги аутсорсингу за цим напрямом.	Управління відходами інноваційне та ефективне, адже відбувається продаж спеціалізованим компаніям із екологічної переробки певних видів будівельних відходів.
5	Обсяг витрат на послуги аутсорсингу щодо вивезення будівельних відходів, тис. грн.	8,868	0
6	Обсяг доходів (прибутку) від управління будівельними відходами, тис. грн.	0	12
6.1	зокрема, обсяг доходів (прибутку) від управління відходами металевого лому від монтажів конструкцій (відходи IV класу небезпеки), тис. грн.		3,5
6.2	обсяг доходів (прибутку) від управління відходами паливно-мастильних матеріалів (відходи IV класу небезпеки), тис. грн.		4
6.3	обсяг доходів (прибутку) від управління відходами будівельних матеріалів (відходи IV класу небезпеки), тис. грн.		2
6.4	обсяг доходів (прибутку) від управління відходами лісоматеріалів (відходи IV класу небезпеки), тис. грн.		2,5

Джерело: складено за внутрішньо фірмовими даними підприємства, даними прогнозування

Таблиця 5

**Прогнозна оцінка рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної  
(або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства  
ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро) на плановий період**

№	Показник	Абсолютне прогнозне відхилення, +/-	Відносне прогнозне відхилення, +/-
1	Нетиповий рівень коефіцієнта зносу основних засобів, задіяних в екологізації (дес. од.)	-0,069	-12,57
2	Нетиповий рівень коефіцієнта зносу нематеріальних активів, задіяних в екологізації (дес. од.)	-0,07	-13,73
3	Нетиповий рівень витрат на екологізацію в рамках нормативних вимог (дес. од.)	0	0,00
4	Нетиповий рівень витрат на екологізацію в рамках життя інноваційних екологічних заходів (дес. од.)	0	0,00
5	Показник обсягу чистого доходу від реалізації будівельної продукції (послуг), тис. грн.	9 218	9,92
5.1	зокрема, показник обсягу чистого доходу від реалізації будівельної продукції (послуг), що має інноваційно-екологічні характеристики, тис. грн.	12 938,66	27,52
6	Показники виробництва будівельної продукції (обсяги виробництва), тис. грн.	10 574,5	12,15
6.1	зокрема, показники виробництва будівельної продукції (послуг), що має інноваційно-екологічні характеристики (обсяги виробництва), тис. грн.	10 958,2	25,88
7	Екологічні параметри виробництва будівельної продукції (послуг)		
7.1	рівень впливу забруднюючих атмосферне повітря викидів від вироблення будівельної продукції, % до граничного нормативу	(-0,2)-(-1,2)	
7.2	рівень акустичного впливу від будівельних робіт на житлових територіях, % до граничного нормативу	0	
7.3	рівень забруднення водних ресурсів за відповідними забруднюючими речовинами, об'єктами, % до граничного нормативу	0	
7.4	обсяги відходів від виробництва будівельної продукції, т	-73,9	-100%
7.4.1	зокрема, рівень повторного використання або переробки відходів від виробництва будівельної продукції, %	100	

Джерело: складено за внутрішньо фірмовими даними підприємства, даними прогнозування

пропетровської області. Для надання прогностичної оцінки оптимізації представлена адаптація методики оцінювання рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії розвитку будівельного підприємства. Встановлено, що ця методика (складається з п'яти етапів) є універсальною для прогностичної оцінки рівня дії факторів (проблем) впливу на результати впровадження екологічної (або інтегрованої екологічної) стратегії підприємств різних галузей, які не передбачають значної негативної дії на стан навколишнього природного середовища. Обґрунтування проведено на прикладі середнього підприємства (ПрАТ «НВО «Созидатель» (м. Дніпро)), яке має високий інноваційний екологічно орієнтований розвиток серед досліджуваних суб'єктів будівельної галузі Дніпропетровської області. Визначено та обґрунтовано низку оптимізаційних шляхів, а саме використання у виробництві будівельної продукції інноваційної системи утеплення труб (30% теплозбереження, матеріали (спінені

полістирол замість спіненого поліетилену) не виділяють фтористого водню в процесі експлуатації труб в будівлі, є дешевшими за традиційні, що використовуються підприємством, на 20%); вжиття ефективного інноваційного заходу управління будівельними відходами. Доведено, що обґрунтовані шляхи енергоефективності та управління відходами дадуть змогу зазначеному суб'єкту будівельної галузі зменшити негативний екологічний вплив від використання інноваційних матеріалів для утеплення труб; скоротити витрати на придбання матеріалів (матеріали утеплення труб); підвищити рівень теплоефективності (завдяки інноваційним матеріалам); збільшити ринкову привабливість будівельної продукції через її екологічні та енергоефективні характеристики, яка вплине на зростання обсягів виробництва та збуту; підвищити позитивний вплив на зростання економічних показників; усунути витрати на управління відходами; забезпечити екологічну переробку відходів та усунути негативний вплив цього процесу на навколишнє природне середовище.

### Список використаних джерел:

1. Войціховська А., Кравченко О., Мелень-Забрамна О., Панькевич М. Крайні європейські практики управління відходами. Львів : Манускрипт, 2019. 64 с.
2. Голуб Т., Романовський Ч. Зарубежный опыт в сфере обращения со строительными отходами. URL: <http://www.ecoinfo.by/content/484.html> (дата звернення: 03.10.2019).
3. Компания АО «НПО «Созидатель»». URL: <http://sozidatel.dp.ua/rus/about/today> (дата звернення: 14.08.2019).
4. Никуличев Ю. Управление отходами. Опыт Европейского союза. Москва : ИНИОН РАН, 2017. 55 с.
5. Ніканоров С. Закордонний досвід формування будівель та споруд сміттєпереробних комплексів. *Архітектурний вісник КНУБА*. 2014. № 4. С. 241–249.
6. Hobbs G., Adams K. Reuse of building products and materials – barriers and opportunities. *International HISER Conference on Advances in Recycling and Management of Construction and Demolition Waste* (21-23 June 2017). Delft University of Technology. Delft. The Netherlands. P. 109–113.
7. Nelles M., Grünesa J., Morscheck G. Waste Management in Germany – Development to a Sustainable Circular Economy? *Procedia Environmental Sciences*. 2016. № 35. P. 6–14.

### References:

1. Voitsikhovska, A., Kravchenko, O., Melen-Zabramna, O., Pankevych, M. (2019). Krashchi yevropeyski praktyky upravlinnia vidkhodamy [Best European waste management practices]. Lviv: Manuskrypt. (in Ukrainian)
2. Golub, T., Romanovskiy, Ch. Zarubezhnyy opyt v sfere obrascheniya so stroitelnyimi otkhodami [Foreign experience in the field of construction waste management]. Available at: <http://www.ecoinfo.by/content/484.html> (accessed: 03 October 2019).
3. Kompaniya AO “NPO “Sozidatel”” [Company JSC NPO Sozidatel]. Retrieved from: <http://sozidatel.dp.ua/rus/about/today> (accessed: 14 August 2019). (in Ukrainian)
4. Nikulich, Yu. (2017). Upravlenie otkhodami. Opyit Evropeyskogo soyuza [Waste management. European Union Experience]. M.: INION RAN. (in Russian)
5. Nikanorov, S. (2014). Zakordonnyi dosvid formuvannia budivel ta sporud smittiepererobnykh kompleksiv [Foreign experience in the formation of buildings and structures of garbage processing complexes]. *Arkhitekturnyi visnyk KNUBA*, 4, 241–249.
6. Hobbs, G., Adams, K. (2017). Reuse of building products and materials – barriers and opportunities. *International HISER Conference on Advances in Recycling and Management of Construction and Demolition Waste* 21-23 June 2017, 109–113.
7. Nelles, M., Grünesa, J., Morscheck, G. (2016). Waste Management in Germany – Development to a Sustainable Circular Economy? *Procedia Environmental Sciences*, 35, 6–14.

### Шпатакова О. Л.

ГВУЗ «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры»

## ОБОСНОВАНИЕ ПУТЕЙ ОПТИМИЗАЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

### Резюме

В статье осуществлено обоснование путей оптимизации формирования экологической стратегии развития субъекта строительной отрасли Днепропетровской области. Для предоставления прогностической оценки оптимизации представлена адаптация методики оценивания уровня воздействия факторов (проблем) влияния на результаты внедрения экологической стратегии развития строительного предприятия. Установлено, что эта методика является универсальной для прогностической оценки уровня действия факторов (проблем) влияния на результаты внедрения экологической стратегии предприятий различных отраслей, которые не предполагают значительного негативного действия на состояние окружающей природной среды. Обоснование проведено на примере среднего предприятия (ЧАО «НПО «Созидатель» (г. Днепр)), которое имеет высокое инновационное экологически ориентированное развитие среди исследуемых субъектов строительной отрасли Днепропетровской области.

**Ключевые слова:** строительная отрасль, оптимизационные пути, факторы влияния, экологическая стратегия, экономико-экологическое обоснование, инновационная система, управление отходами, теплоэффективность.

**Shpatakova Oksana**

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

## WAYS TO OPTIMIZE THE FORMATION OF AN ENVIRONMENTAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

### Summary

The article substantiates the ways of optimization of the formation of ecological development strategy of the subject of the construction industry of Dnipropetrovsk region. Adaptation of the method of estimation of the level of action of factors (problems) of influence on the results of implementation of ecological (or integrated ecological) strategy of development of construction enterprise is presented for carrying out the optimization forecasting. It is established that this methodology (consisting of five stages) is universal for predictive assessment of the level of influence of factors (problems) of influence on the results of the implementation of environmental (or integrated environmental) strategy of enterprises of different industries, which do not imply significant negative impact on the state of the environment. The justification was carried out on the example of a medium-sized enterprise (JSC "NGO" Sozidatel (Dnipro)), which has a high innovative ecologically oriented development among the studied subjects of the construction industry of Dnipropetrovsk region. A number of optimization paths have been identified and substantiated, namely: use in the production of construction products of an innovative system of pipe insulation (30% heat saving, materials (foamed polystyrene instead of foamed polyethylene) do not produce hydrogen fluoride during the operation of pipes in the building, are cheaper than the traditional ones used by the company by 20%); implementation of an effective innovative measure of construction waste management. It has been proven that sound energy efficiency and waste management solutions will allow the construction industry to: reduce the negative environmental impact of using innovative materials to heat pipes; to reduce the cost of materials acquisition (pipe insulation materials); increase the level of heat efficiency (thanks to innovative materials); to increase the market attractiveness of construction products due to its environmental and energy-efficient characteristics, which will influence the growth of production and sales; increase the positive impact on the growth of economic indicators; eliminate waste management costs; ensure the ecological recycling of waste and eliminate the negative impact of this process on the environment.

**Keywords:** construction industry, optimization paths, factors of influence, environmental strategy, economic and environmental justification, innovative system, waste management, heat efficiency.

## РОЗДІЛ 2

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-9>

Багорка М. О.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

### ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено особливості формування збутової політики торговельних підприємств та запропоновано напрями щодо її вдосконалення. Встановлено, що збутова політика є тим важелем, який об'єднує збут, збутову діяльність та систему збуту. Підприємство забезпечує проведення збутової політики разом з оптимізацією своєї організаційно-функціональної структури, створенням ефективної системи управління збутовою та маркетинговою діяльністю, потужною інформаційною базою, правильним юридичним оформленням договорів з постачальниками, посередниками, споживачами, громадськими організаціями тощо. Визначено основні підсистеми збутової політики торговельного підприємства й напрями комплексного управління ними. Запропоновано напрями підвищення ефективності збутової політики торговельного підприємства через цілеспрямовану асортиментну політику, контакт з потенційними споживачами, пошук нових можливостей поповнення товарних ресурсів, використання прогресивних форм і методів вивчення попиту й збуту, удосконалення організаційної структури відповідно до маркетингових принципів і маркетингової філософії ведення бізнесу.

**Ключові слова:** збут, збутова політика, торговельні підприємства, маркетинг, управління збутовою політикою, збутова стратегія, організаційна структура.

**Постановка проблеми.** Сучасні тренди, що мають місце в економіці України, обумовлені підвищеним динамізмом маркетингового середовища, зміщенням акцентів уваги в бік кінцевого споживача задля задоволення його вимог та потреб, загостренням конкурентної боротьби між вітчизняними підприємствами, макроекономічною інформатизацією управлінської діяльності, вимагають від підприємств пошуку адекватних механізмів реагування на зміни.

Особливе місце в наявній інфраструктурі ринку товарів посідають торговельні підприємства, а саме одна з форм товарного обігу, за посередництвом якої здійснюються господарські зв'язки між суб'єктами комерційної діяльності. Внаслідок насичення ринку продукцією торговельні підприємства вимушені «боротися» за своїх покупців, а успіх цієї боротьби залежить від правильно організованої збутової політики.

В сучасному ринковому середовищі підприємства оптової та роздрібною торгівлі стикаються з цілою низкою проблем, а саме зміною обсягів попиту, коливанням цін, високим впливом факторів ризику ведення бізнесу, недосконалою організаційною структурою підприємств, ухваленням стратегічно важливих рішень без глибокого маркетингового обґрунтування та аналізу. Крім цього, збутова політика в більшості торговельних підприємств залишається несформованою, відповідно, вони мають низький рівень організації збутової діяльності, розвиненості системи збуту продукції. Наслідками цього можуть бути збитковість і нестабільність роботи більшості торговельних підприємств. Саме тому питання формування та ефективного ведення збутової політики торговельних підприємств, яка здатна забезпечити його конкурентоспроможність, є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних і методологічних підходів до формування збутової політики присвятили свої наукові праці Л.В. Балабанова, О.М. Варченко,

С.М. Кваша, М.Ф. Ларіна, М.Й. Малік, В.М. Онегіна, В.В. Россоха, П.Т. Саблук, О.М. Шпичка та інші науковці.

Питаннями формування та забезпечення ефективності функціонування збутової політики на підприємстві займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Г. Болт, З.Л. Бандура, Л.С. Вейкрута, Дж. Ланкастер, Ф. Котлер, Ю.П. Митрохіна, М. Портер.

Проблеми та особливості управління збутом товарів та послуг розглянуті у працях таких учених, як С.В. Гаркавенко, А. Дейян, Д. Джоббер, С.М. Камілова, Дж. Ланкастер, Р. Ланкар, В.О. Наумов, Ю.І. Яцун.

Водночас питання стосовно вдосконалення збутової політики торговельних підприємств відповідно до сучасних вимог бізнес-середовища потребують подальшого вивчення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблеми формування й розвитку збутової політики торговельних підприємств залишаються недостатньо вивченими, особливо в розрізі методичного інструментарію, питань удосконалення підходів до системи управління, визначення потреб і попиту споживачів з урахуванням їх платоспроможності та факторів конкурентоспроможності продукції. Потребує також подальшого дослідження низка питань, пов'язаних з організацією збутової діяльності торговельних підприємств.

**Мета статті.** Головною метою роботи є визначення особливостей формування збутової політики торговельних підприємств і розроблення напрямів щодо її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси глобалізації економіки, інтеграція України у світовий ринковий простір, зміна пріоритетів у бік інтересів споживачів у системі ведення торгівлі активізували процес формування збутової політики торговельних підприємств, яка є головною складовою частиною успіху. Проте для більшості торговель-



них підприємств характерні недосконалі система маркетингового менеджменту, недостатня адаптація керівників підприємств до сучасної філософії ведення бізнесу, що впливає на збутову політику й робить її неефективною.

Не викликає сумнівів, що збут є складовою частиною комерційної діяльності підприємства. Водночас для нас є зрозумілим, що між збутом і збутовою політикою існує ціла низка відмінностей. Так, під збутом (збутовою діяльністю) ми розуміємо цілу низку процедур, просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання замовлень, комплектація, підготовка продукції та транспортування до місця продажу або призначення) й організацію розрахунків за неї.

Л.В. Балабанова вважає, що збут є життєво важливою ланкою в системі зв'язків між підприємством та його споживачами, а основними функціями збутової діяльності є вивчення попиту й поширення товарів на ринку. В основі концепції вченої лежить теорія так званої граничної корисності збутової діяльності підприємства: всі засоби збуту спрямовані на збільшення обсягу продажів, що є доцільним тільки за умови забезпечення необхідної прибутковості [1, с. 45].

Збут можна розглядати як діяльність торговельного підприємства з розподілу та обігу продукції, яка здійснюється задля отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів на базі сформованої стратегії збуту та діючої збутової політики в рамках наявної системи збуту [2, с. 117].

Збутову політику можна визначити як сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства й забезпечення на цій основі ефективності продажу [1, с. 56].

Збутова політика є комплексним поняттям і включає цілу низку принципів, методів та заходів, що використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства задля забезпечення ефективних продажів товарів на цільових ринках. Реалізація цієї мети передбачає розроблення стратегії збутової політики підприємства; вибір ефективних методів збуту; вибір певного рівня каналу збуту; вибір та обґрунтування типів посередників.

На нашу думку, збутова політика підприємства характеризує комплекс дій та концентрацію

зусиль, спрямованої на реалізацію виробленої продукції, для здійснення процесів розподілу, обміну, споживання й відтворення виробництва в різноманітних формах господарювання з урахуванням розвитку інтеграційних зв'язків між суб'єктами ринку.

Основні компоненти збутової політики представлені на рис. 1.

З наведеної схеми можна відзначити зв'язок маркетингової та збутової діяльності. Ми дійшли висновку, що маркетингова діяльність охоплює всі сфери функціонування торговельного підприємства, зокрема збут продукції. Це можна пояснити тим, що задовго до початку збутової діяльності керівництво підприємства має організувати й провести численні маркетингові дослідження, маркетинговий аналіз, стратегічне планування, сегментування та позиціонування продукції підприємства. Крім того, важливо провести діагностику діяльності підприємства та зібрати повну інформацію щодо ставлення споживачів до продукції підприємства. Все це є складовою частиною маркетингової діяльності.

Загалом ми переконані, що система збуту посідає центральне місце в маркетинговій діяльності торговельного підприємства. Саме система збуту є ключовою складовою частиною маркетингової діяльності й включає цілу низку підсистем, а саме підсистеми корпоративного управління, управління цільовим ринком, управління товарною, ціновою політикою, збутовим потенціалом, персоналом, логістичними та комунікаційними підсистемами, ризиками.

Ми узагальнили основні принципи ефективної збутової політики підприємства (рис. 2).

Отже, збутова політика має орієнтуватись на такі засади, як задоволення ринкового попиту, адекватність платоспроможності споживачів, забезпечення підприємницького прибутку (як у поточному періоді, так і в майбутньому), відповідність ринковій стійкості підприємства, зокрема збереження або розширення частки ринку.

Основними базовими показниками для визначення основних напрямів організації ефективної збутової політики торговельного підприємства є конкурентоспроможність продукції, поведінка споживачів, конкурентна позиція підприємства, що забезпечується плануванням виробничо-комерційної діяльності, рівнем купівельної спроможності населення, каналами розподілу,

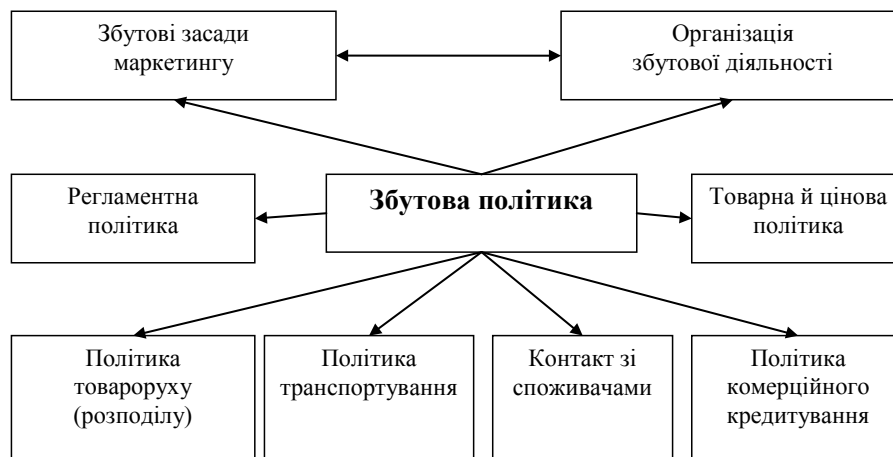


Рис. 1. Основні компоненти збутової політики підприємства

Джерело: узагальнено автором

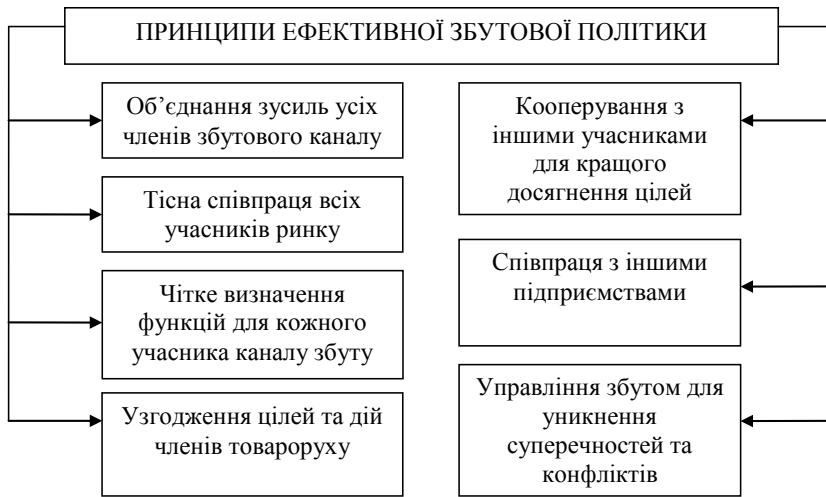


Рис. 2. Основні принципи ефективної збутової політики

Джерело: узагальнено автором

комунікаціями просування й постачання продукції [3, с. 127].

Для кожного торговельного підприємства в межах організації збутової діяльності важливо мати власну збутову стратегію з огляду на ресурсний потенціал та інформаційну базу.

На нашу думку, збутова політика є тим важелем, який об'єднує збут, збутову діяльність та систему збуту.

Основні підсистеми збутової політики, які потребують управління, представлені на рис. 3.

Комплексне управління всіма підсистемами збутової політики допоможе торговельному підприємству підвищити ефективність збутової діяльності.

Підприємство забезпечує проведення збутової політики разом з оптимізацією своєї організаційно-функціональної структури, створення ефективної системи управління збутовою й маркетинговою діяльністю, потужною інформаційною базою, правильне юридичне оформлення договорів з постачальниками, посередниками, споживачами, громадськими організаціями тощо. При цьому успішна реалізація збутової політики часто залежить від досвіду збутової діяльності, наяв-

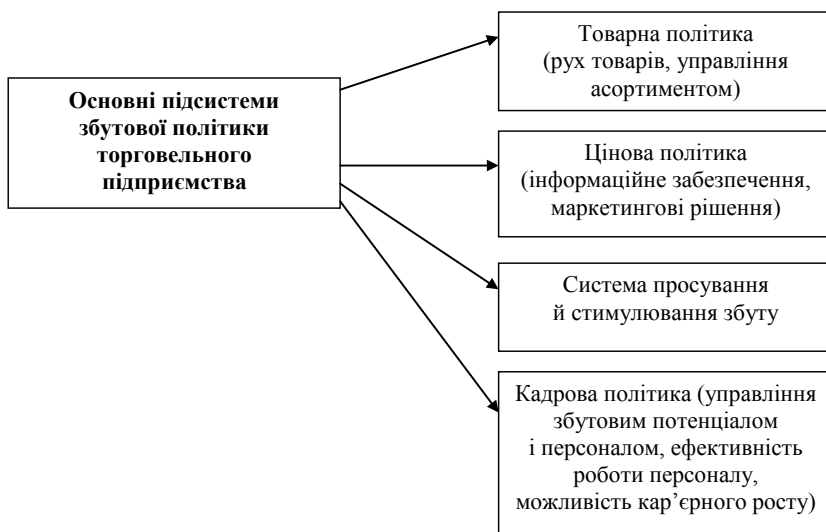


Рис. 3. Підсистеми збутової політики торговельного підприємства

Джерело: узагальнено автором

ності кваліфікованих спеціалістів, правильності використання маркетингового інструментарію.

В центрі уваги збутової політики перебуває постійне підвищення ефективності роботи торговельного підприємства в системі управління й соціальної відповідальності, що передбачає формування взаємовигідних партнерських відносин, організацію аналітичної роботи, контроль за якістю продукції та налагодження комунікаційної політики торговельного підприємства тощо [4, с. 90]. Саме ці складові частини збутової політики здатні підвищити ефективність збутової діяльності, управління збутом і суттєво покращити економічні результати діяльності підприємства.

Очевидно, що основу системи управління має становити маркетингова концепція з урахуванням

чинників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

На рис. 4 ми представили перелік факторів впливу на збутову політику торговельного підприємства.

Перша й друга групи представлених на рис. 4 факторів відображають організацію діяльності підприємства, а третя група – результати його функціонування й становище на ринку.

Пропонуємо таку схему управління збутовою політикою у синергічному зв'язку з маркетинговою діяльністю торговельного підприємства (рис. 5).

В основі управління збутовою політикою торговельного підприємства лежить маркетингова концепція, яка відрізняється від виробничо-збутової гнучкістю, еластичністю, оперативністю, більш швидким реагуванням на ринкові зміни та адаптаційними можливостями до факторів середовища.

В збутовій політиці важливе місце посідає процес просування товарів від виробника до споживачів. Тут варто звернути увагу на вибір каналів розподілу, методи й форми збуту, товарний асортимент, якісні показники товару. Саме організація каналів розподілу під час формування збутової політики торговельного підприємства поєднує відбір учасників каналу, їх мотивацію та контроль, а також оцінювання якості їх роботи [5, с. 141].

Ми узагальнили основні напрями ефективного управління збутовою політикою торговельних підприємств (рис. 6).

Отже, задля підвищення ефективності управління збутовою політикою торговельних підприємств пропонуємо:

– проводити цілеспрямовану асортиментну політику, яка допоможе підприємству визначити конкурентоспроможність товарів на цьому сегменті ринку, дасть змогу уникнути значних фінансових, підприємницьких та організаційно-комерційних ризиків; для цього фахівцям підприємства потрібно формувати асортиментну політику так, щоб від кожного виду товару отримувати максимальний ефект як у грошовому вираженні, так і щодо задоволення потреб своїх покупців;

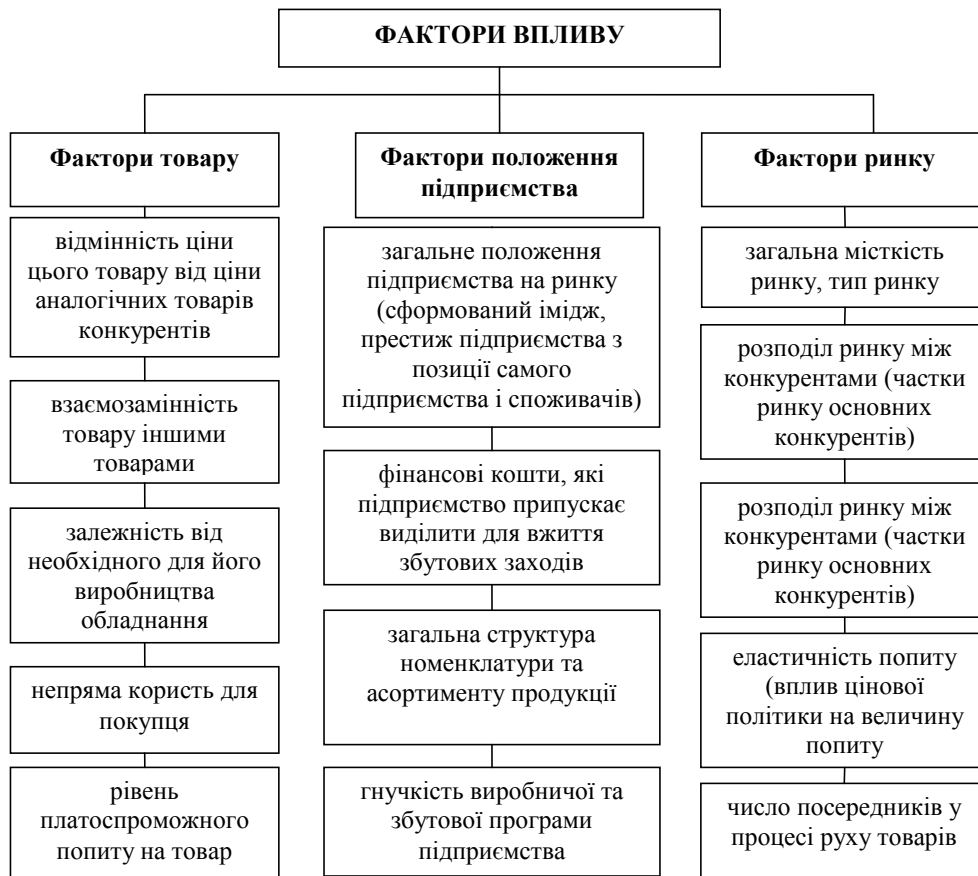


Рис. 4. Групи факторів впливу на збутову політику торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

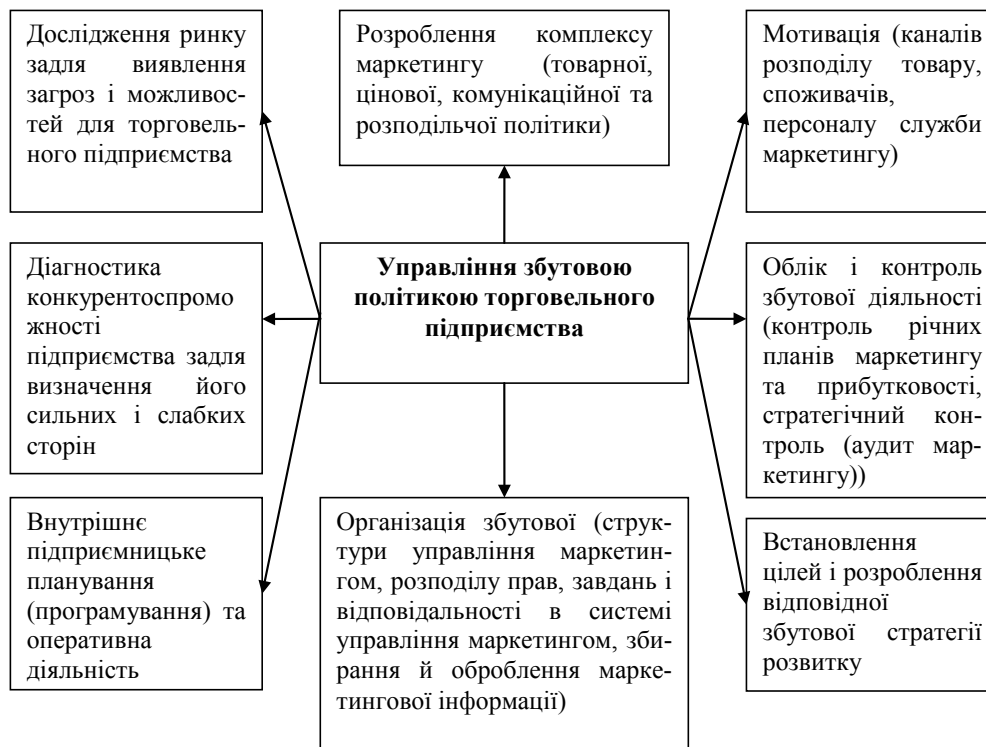


Рис. 5. Складові частини управління збутовою політикою торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором



Рис. 6. Напрями підвищення ефективного управління збутовою політикою торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором

– підтримувати постійний контакт з потенційними споживачами; реалізуючи цей напрям, управлінський персонал підприємства має розробити та застосовувати систему постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з формуванням інформаційної бази;

– розширювати пошук можливих джерел закупки товарів, створювати додаткові джерела для поповнення товарних ресурсів; для цього підприємству слід здавати в оренду вільні площі складських приміщень, надавати юридичним та фізичним особам послуги консультаційного та транспортного характеру; активізувати комунікаційну політику, націлену на отримання інформації про потенційних покупців, впровадження CRM-системи, систем B<sub>2</sub>B і B<sub>2</sub>C, повне використання інтернет-комунікацій;

– використовувати прогресивні форми й методи вивчення попиту та просування продукції, такі як участь у виставках, ярмарках, тестування товарів, анкетування покупців задля ознайомлення покупців з товарами-новинками підприємства, аналіз цінності товарів для потенційних покупців;

– удосконалити організаційну структуру підприємства та посилити аналітичну роботу працівників шляхом запровадження новітніх способів збирання та оброблення інформації задля зменшення витрат і збільшення товарообігу.

На наш погляд, формування ефективної збутової політики торговельних підприємств залежить від правильно сформованого маркетингового інструментарію, елементів організаційної структури та системи управління нею, що дасть змогу підприємствам покращити фінансовий стан, активізувати збутову діяльність і досягти конкурентних переваг на ринках.

**Висновки і пропозиції.** Встановлено, що збутова політика є комплексом принципів, методів та заходів, що використовуються керівництвом для організації збутової діяльності підприємства та управління нею задля забезпечення ефективних продажів товарів у межах цільових ринків. Збутова політика торговельного підприємства характеризує комплекс дій та концентрацію зусиль, спрямованих на реалізацію виробленої продукції, для здійснення процесів розподілу, обміну, споживання й відтворення виробництва та різноманітних форм господарювання з урахуванням розвитку інтеграційних зв'язків між суб'єктами ринку.

Збутова політика є тим важелем, який об'єднує збут, збутову діяльність та систему збуту. Підприємство забезпечує проведення збутової політики разом з оптимізацією своєї організаційно-функціональної структури, створенням ефективної системи управління збутовою та маркетинговою діяльністю, потужною інформаційною базою, правильним юридичним оформленням договорів з



постачальниками, посередниками, споживачами, громадськими організаціями тощо. При цьому успішна реалізація збутової політики здебільшого залежить від досвіду збутової діяльності, наявності кваліфікованих спеціалістів, правильності використання маркетингового інструментарію.

Ефективність збутової діяльності загалом можна визначити за допомогою показників її організації та результатів функціонування, а саме показників товару, діяльності підприємства й факторів ринку.

Система управління збутовою політикою торговельного підприємства має відповідати вимогам сучасних ринків, тому для успішної діяльності підприємства в умовах ринкової турбулентності «маркетингова філософія» (управління маркетин-

говою діяльністю) має забезпечити наявність та функціонування таких трьох складових частин, як стратегічне бачення, ринкова орієнтація, вибір найкращої стратегії з урахуванням усіх проблем, з якими стикається підприємство.

Комплексне управління всіма підсистемами збутової політики, а саме товарною, ціною, стимулювання й просування, а також кадровою політикою, допоможе торговельному підприємству підвищити ефективність збутової діяльності.

Ми переконані в тому, що невикористаними резервами підвищення ефективності управління збутовою діяльністю для більшості торговельних підприємств є комплексне використання маркетингу, впровадження нових форм торгівлі, застосування сучасних методів ведення бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44.4). С. 116–121.
3. Івашченко О.В., Колісниченко О.Є. Оцінювання збутової діяльності підприємства. *Держава і регіони. Серія : Економіка і підприємництво*. 2006. № 5. С. 125–129.
4. Шпилик С.В. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4(37). С. 88–95.
5. Трішкіна Н.І. Підвищення ефективності управління товаропостачання на підприємствах оптової торгівлі. *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 140–143.

#### References:

1. Balabanova L.V., Mytrokhina Yu.P. (2011). Upravlinnya zbutovoyu politykoyu [Sales policy management]. Kyiv: Center for Educational Literature, 240 p. (in Ukrainian)
2. Khalina V.Yu., Korsunskyy H.Yu. (2017). Mistse systemy zbutu u marketynhoviy diyal'nosti pidpryyemstva [The place of the sales system in the marketing activity of the enterprise]. *Scientific journal "Young scientist"*, no. 4 (44.4), pp. 116–121.
3. Ivashchenko O.V., Kolisnychenko O.Ye. (2006). Otsynuyvannya zbutovoyi diyal'nosti pidpryyemstva [Evaluation of the activity of the enterprise]. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 5, pp. 125–129.
4. Shpylyk S.V. (2012). Upravlinnya zbutovoyu diyal'nistyuu pidpryyemstva [Management of marketing activities of the enterprise]. *Galician Economic Bulletin*, no. 4(37), pp. 88–95.
5. Trishkina N.I. (2014). Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya tovaropostachannya na pidpryyemstvakh optovoyi torhivli [Improvement of efficiency of management of commodity supply at the enterprises of wholesale trade]. *Scientific journal "Young scientist"*, no. 12(15), pp. 140–143.

#### Багорка М. А.

Днепропетровский государственный аграрно-экономический университет

### ФОРМИРОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

#### Резюме

В статье исследованы особенности формирования сбытовой политики торговых предприятий и предложены направления по ее совершенствованию. Установлено, что сбытовая политика является тем рычагом, который объединяет сбыт, сбытовую деятельность и систему сбыта. Предприятие обеспечивает проведение сбытовой политики наряду с оптимизацией своей организационно-функциональной структуры, созданием эффективной системы управления сбытовой и маркетинговой деятельностью, мощной информационной базой, правильным юридическим оформлением договоров с поставщиками, посредниками, потребителями, общественными организациями и т. п. Определены основные подсистемы сбытовой политики торгового предприятия и направления комплексного управления ими. Предложены направления повышения эффективности сбытовой политики торгового предприятия через целенаправленную ассортиментную политику, контакт с потенциальными потребителями, поиск новых возможностей пополнения товарных ресурсов, использование прогрессивных форм и методов изучения спроса и сбыта, совершенствование организационной структуры в соответствии с маркетинговыми принципами и маркетинговой философией ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** сбыт, сбытовая политика, торговые предприятия, маркетинг, управление сбытовой политикой, сбытовая стратегия, организационная структура.

**Bahorka Mariia**

Dnipro State Agrarian and Economic University

**FORMATION OF SALES POLICY OF TRADE ENTERPRISES****Summary**

The peculiarities of formation of marketing policy of trading enterprises are investigated and the directions for its improvement are proposed. Sales policy is found to be the lever that integrates sales, sales activities and sales systems. The company provides marketing policy along with optimization of its organizational and functional structure, creation of an effective management system for marketing and marketing activities, a powerful information base, proper legal execution of contracts with suppliers, intermediaries, consumers, public organizations, etc. Sales policies should be guided by such principles as satisfaction of market demand, adequacy of solvency of consumers, provision of entrepreneurial profit (both in the current period and in the future), and compliance with the market stability of the enterprise, including maintaining or expanding market share. The main prerequisite for ensuring the efficiency of marketing activities of trading enterprises is its implementation on the basis of marketing as an integrated element, which plays a leading role in the complex interrelated processes of production, marketing and consumption of products. The main subsystems of marketing policy of a trading enterprise and directions of complex management are identified. Effectiveness of marketing activity as a whole can be determined by means of indicators of its organization and results of operation, namely indicators of goods, activity of the enterprise and market factors. The first and second groups of indicators reflect the system's tidiness, and the third – the performance. The management of a trading enterprise's marketing policy is based on a marketing concept that differs from production flexibility, resilience, responsiveness, faster response to market changes and adaptive capabilities to environmental factors. The directions of increase of efficiency of marketing policy of the trading enterprise through purposeful assortment policy, contact with potential consumers, search of new possibilities of replenishment of commodity resources, use of progressive forms and methods of studying demand and sales, improvement of the organizational structure in accordance with the marketing business principles are offered.

**Keywords:** sales, sales policy, trade enterprises, marketing, sales policy management, sales strategy, organizational structure.

УДК 338.488.2:640.412

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-10>**Балацька Н. Ю.**

Харківський державний університет харчування та торгівлі

**ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ  
ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

У статті досліджено теоретичні питання прийняття управлінського рішення та аргументовано необхідність забезпечення його відповідності заданим стратегічним цілям та наявним ресурсам. Охарактеризовано основні обмеження технології прийняття управлінського рішення. Обґрунтовано модель альтернатив прийняття рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу, основними параметрами якої є критерії формування стратегії розвитку, множина альтернатив, інформація, компетентність особи, яка приймає управлінське рішення, та правила вибору управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Розроблено ієрархічну модель прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Запропоновано методичний інструментарій прийняття рішень, який ґрунтується на поєднанні економічних та соціальних пріоритетів розвитку, враховує збалансованість економічних чинників розвитку підприємства ресторанного бізнесу за принципом «ресурси – витрати – результати» та споживчу цінність ресторанної послуги, дає змогу на основі побудови теоретико-ігрової економіко-математичної моделі визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу на перспективний період.

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, стратегія розвитку, управлінські рішення, ієрархічна модель домінантна ієрархія, функціонал оцінювання, критерій Байеса.

**Постановка проблеми.** Високий динамізм зовнішнього середовища, постійно зростаючі вимоги споживчого ринку щодо якості ресторанної послуги, конкурентна боротьба та інші фактори вимагають від керівництва підприємств ресторанного бізнесу прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічний розвиток підприємств ресторанного бізнесу неможливий без належного обґрунтування управлінських рішень відповідно до заданих стратегічних цілей і наявних ресурсів. Прийняття рішень щодо вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу значно ускладняється в умовах цифрової економіки, для якої характерний вільний і швидкий доступ до інформації, її відкритості в мережі Інтер-

нет (наявність відгуків споживачів, зворотного зв'язку, коментарів, порад і побажань). Усвідомлення цих обставин привело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу питанням розроблення та прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств приділено в наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, таких як А.М. Асаул, О.С. Коваль [1], В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко [3], П.І. Верченко, А.В. Сігал, Я.С. Наконечний [4], Н.Т. Мала, І.С. Проник [5], Л. Планкетт, Г. Хейл [6], Н.Л. Ющенко, А.М. Міщенко [8]. Ана-

ліз наукових праць свідчить про те, що складність умов господарювання, перебудова економічного простору підвищує вимоги до формування сучасного інструментарію економіко-математичного моделювання, спрямованих на підтримку процесів прийняття рішень у сфері ресторанного бізнесу. Питання формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу розкриті фрагментарно та потребують подальшого наукового пошуку у цьому напрямі.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Процес прийняття управлінського рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення певної проблеми, які передбачають певну послідовність процедур (аналіз ситуації, генерацію альтернатив, прийняття рішення та його виконання) [5, с. 346]. Виявляється, що технологія прийняття рішень під час визначення векторів стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу є досить складною, оскільки має бути спрямована на вирішення широкого спектру проблем. Прийняття управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу має враховувати не тільки економічні пріоритети, але й соціальні, спрямовані на зростання чистої споживчої цінності ресторанної послуги.

**Мета статті.** Головною метою роботи є обґрунтування ієрархічної моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу та вдосконалення методичного інструментарію до вибору оптимальної стратегії розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічним управлінням є управління процесами функціонування та розвитку відповідно до заданих стратегічних цілей і наявних ресурсів. Сьогодні ресторанний бізнес розглядається як новий рівень взаємодії зі споживачем. Цей вид бізнесу можна розглядати як діяльність з надання ресторанної послуги з високою доданою вартістю в середовищі підприємства ресторанного бізнесу та середовищі споживача. Складність умов функціонування підприємств ресторанного бізнесу, наявність багатьох критеріїв, які мають бути враховані під час формування стратегії розвитку, значно ускладнюють процес прийняття відповідного управлінського рішення.

Слід зазначити, що прийняття рішення безпосередньо пов'язане з діяльністю людини, яка організує діяльність інших людей та управляє нею, використовуючи всі свої здібності, вміння, знання та навички, тому ключова роль у цьому процесі належить особі, що приймає рішення (ОПР), яка може бути як індивідуальною, так і груповою. Фактор ОПР є однією з змістовних характеристик і сутнісних характеристик процесу прийняття управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Відповідно ресурсного підходу в менеджменті конкурентні переваги фірми походять від унікальних ресурсів [9, с. 27]. Цінність ресурсів полягає у створенні ними орієнтирів для формування стратегії підприємства та отримання прибутку. В умовах середовища, що швидко змінюється, грамотне визначення цінності ресурсів підтверджується в процесі стратегічного маркетингу, націленого на досягнення відповідності між ресурсами підприємства й можливостями/погрозами з боку ринку. Підприємству для того, щоби повною мірою користуватися ринковими можливостями й протистояти загрозам, що відкриваються, необхідно управляти із сукупністю своїх компетенцій [7, с. 124].

Безумовно, в сучасних умовах господарювання саме компетенція персоналу стає одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та розвитку. Підприємства, які можуть ідентифікувати, створювати, розвивати й захищати ключові компетенції, з найбільшою ймовірністю демонструють кращі результати [10, с. 82].

Компетенції персоналу мають пріоритетне значення в розвитку «висококонтактних» галузей сфери послуг, таких як ресторанний бізнес. Це обмовлено тим, що під час споживання ресторанної послуги підприємства ресторанного бізнесу перебувають у тісному контакті з різноманітними ресурсами підприємства ресторанного бізнесу (матеріальними й людськими). Результати взаємодії між ресурсами та гостем мають вирішальний вплив на задоволеність клієнтів, отже, на майбутню купівельну поведінку, а також купівельний досвід.

З огляду на складність технології прийняття управлінського рішення слід погодитися з науковцями [1, с. 31], які акцентують увагу на тому, що «багато проблем прийняття управлінських рішень зумовлено відхиленнями від його раціональної процедури. Так, майже 60% управлінських рішень приймаються не шляхом раціонального добору альтернатив, а під впливом суб'єктивних факторів. Найзначніші відхилення від процедурної раціональності властиві тим керівникам, для яких типово повністю покладається на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень». Складність прийняття ефективних управлінських рішень, на наш погляд, ускладнюється також тим, що в практиці діяльності підприємств ресторанного бізнесу існують такі обмеження:

- 1) важливість, що визначається ефектом, який очікується отримати в результаті прийняття певного управлінського рішення;
- 2) періодичність, коли – одні управлінські рішення приймаються щоденно, а інші мають місце «час від часу»;
- 3) терміновість, коли є питання, які потребують негайного вирішення, а інші можуть «чекати своєї черги» тривалий час;
- 4) можливість виправлення, коли деякі управлінські рішення можна легко скоригувати, а інші неможливо виправити, або їх зміна призведе підприємство ресторанного бізнесу до великих втрат;
- 5) альтернативність, коли для вирішення одних проблем існує безліч альтернатив, а для інших існує тільки один варіант рішення.

Саме альтернативність ускладнює вибір найбільш оптимального управлінського рішення. Градацію прийнятих рішень за чисельністю альтернатив, засновану на розробці Л. Планкетта і Г. Хейла, можна уявити в таких формах [6, с. 81]:

- бінарне рішення (є такі дві альтернативні дії: «так» чи «ні»);
- стандартне рішення, за якого розглядаються оцінка й вибір альтернатив;
- багатоальтернативне рішення (в арсеналі є нечисленна кількість альтернатив);
- безперервне рішення, за якого вибір здійснюється з нескінченного числа станів, безперервно змінюються керовані величини.

У загальному вигляді альтернативи прийняття рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу можуть бути структуровані й описані такою моделлю:

$$\langle Q, \bar{A}, I, K, \Pi \rangle, \quad (1)$$



де  $Q$  – критерії формування стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу;  $\bar{A}$  – множина альтернатив стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу;  $I$  – інформація для прийняття управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу;  $K$  – компетентність особи, яка приймає управлінське рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу (ОПР);  $\Pi$  – правила вибору (прийняття) управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Стратегія розвитку будь-якого підприємства ресторанного бізнесу спрямована на досягнення максимального рівня рентабельності, підвищення рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості та зростання чистої цінності ресторанної послуги за мінімального рівня ризику. При цьому зниження фінансової стійкості нижче певної межі, перевищення рівня ризику вище допустимого та переліміт бюджету інвестиційного забезпечення стратегії розвитку, як правило, неприпустимі. Таким чином, завдання визначення стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу є завданням багатокритеріального вибору, який можна записати у вигляді системи рівнянь (формула 2), змінними якої є напрями розвитку підприємства ресторанного бізнесу ( $X_1, \dots, X_n$ ), які приймають одне з двох можливих значень: 1 (реалізувати) та 0 (не реалізувати):

$$\left\{ \begin{array}{l} P(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \max; \\ K(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \max; \\ F^S(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \max; \\ NVP(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \max; \\ R(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \min; \\ F^S(X_1, \dots, X_n) \leq \tilde{F}^S; \\ R(X_1, \dots, X_n) \leq \tilde{R}; \\ I(X_1, \dots, X_n) \leq \tilde{I}. \end{array} \right. \quad (2)$$

де  $P$  – рівень рентабельності підприємства ресторанного бізнесу;  $K$  – рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу;  $F^S$  – рівень фінансової стійкості підприємства ресторанного бізнесу;  $NVP$  – чиста цінність ресторанної послуги;  $R$  – рівень стратегічного ризику реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу;  $F^S$

Наявність певної множини альтернатив стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу зумовлює постановку досить складної задачі перед власниками та рестораторами підприємства ресторанного бізнесу, а саме вибір оптимальної стратегії його розвитку. Вибір полягає перш за все у визначенні тривалості кінцевого терміну реалізації цілей стратегічного управління. Для обґрунтування такого вибору виникає необхідність побудови теоретико-ігрової економіко-математичної моделі, якою описується ситуація конфлікту цілей забезпечення поточної чи перспективної ефективності стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу, розв'язання якої дасть змогу обґрунтувати найбільш оптимальний вид стратегії розвитку.

В практиці управління теоретико-ігрові моделі були успішно реалізовані для вирішення складних багатокритеріальних завдань. Водночас під час вибору альтернативних стратегій розвитку підприємства ресторанного бізнесу інструменти теорії ігор використовувалися недо-

статньо. Процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу доцільно описати за допомогою багатокритеріальної теоретико-ігрової моделі прийняття рішень. У загальному вигляді постановка задачі для моделювання є такою: визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу задля забезпечення соціальної та економічної ефективності.

Для вибору альтернативних варіантів стратегій розвитку підприємства ресторанного бізнесу шляхом їх аналізу та синтезування у глобальній меті управління вирішується багаторівнева ієрархічна модель прийняття рішень, яка передбачає побудову ієрархічної піраміди (рис. 1).

На вершині ієрархічної моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу розташована глобальна мета, що полягає у забезпеченні ефективного стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Глобальна мета досягається домінантою стратегією через реалізацію підцілей, а саме забезпечення економічного та соціального зростання підприємства ресторанного бізнесу; пріоритетами є економічні та соціальні; параметрами моделі є збалансованість економічних чинників розвитку за принципом «ресурси – витрати – результати» та зростання чистої споживчої цінності ресторанної послуги для споживача, відповідно, оптимальний вид стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу встановлюється згідно з критеріями індексу економічного розвитку, індексу соціального розвитку та втрат прибутку через міграцію цінності ресторанної послуги.

Така багатокритеріальна теоретико-ігрова модель дає змогу вибрати оптимальну стратегію розвитку підприємства з трьох можливих, а саме агресивну стратегію розвитку  $A$  (рішення  $x_1$ ), захисну стратегію розвитку  $B$  (рішення  $x_2$ ) чи консервативну стратегію розвитку  $C$  (рішення  $x_3$ ).

Рішення приймається на основі аналізу трьох функціоналів оцінювання, які характеризують «виграш» або «втрату» під час вибору певного стратегічного рішення  $x_i$ :  $F_1^+$  – значення індексу економічного розвитку (відображає прогресивність зміни результатів; результативність витрат за ключовими процесами (постачання, виробництва, реалізації, управління); результативність використання потенціалу ресурсів; прогресивність зміни витратоємності ресурсів; прогресивність зміни структури ресурсів);  $F_2^+$  – значення індексу економічного розвитку (відображає мету підприємства ресторанного бізнесу щодо забезпечення відповідності ресторанної послуги вимогам споживачів, тобто сукупності всіх споживчих переваг за вирахуванням суми всіх витрат, пов'язаних з придбанням ресторанної послуги);  $F_3^-$  – розрахунки річних сум втрат прибутку через міграцію цінності ресторанної послуги (відображає мету підприємства щодо зростання чистої цінності ресторанної послуги, яка зосереджує у собі параметри цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та параметри витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії)).

Функціонали оцінювання стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу  $F_1^+$  та  $F_2^+$  мають додатний інгредієнт, тобто бажаною тенденцією є зростання значень їхніх елементів. Функціонал оцінювання  $F_3^-$  має від'ємний інгредієнт, що означає, що бажаним є зростання показника чистої споживчої цінності ресторанної послуги.



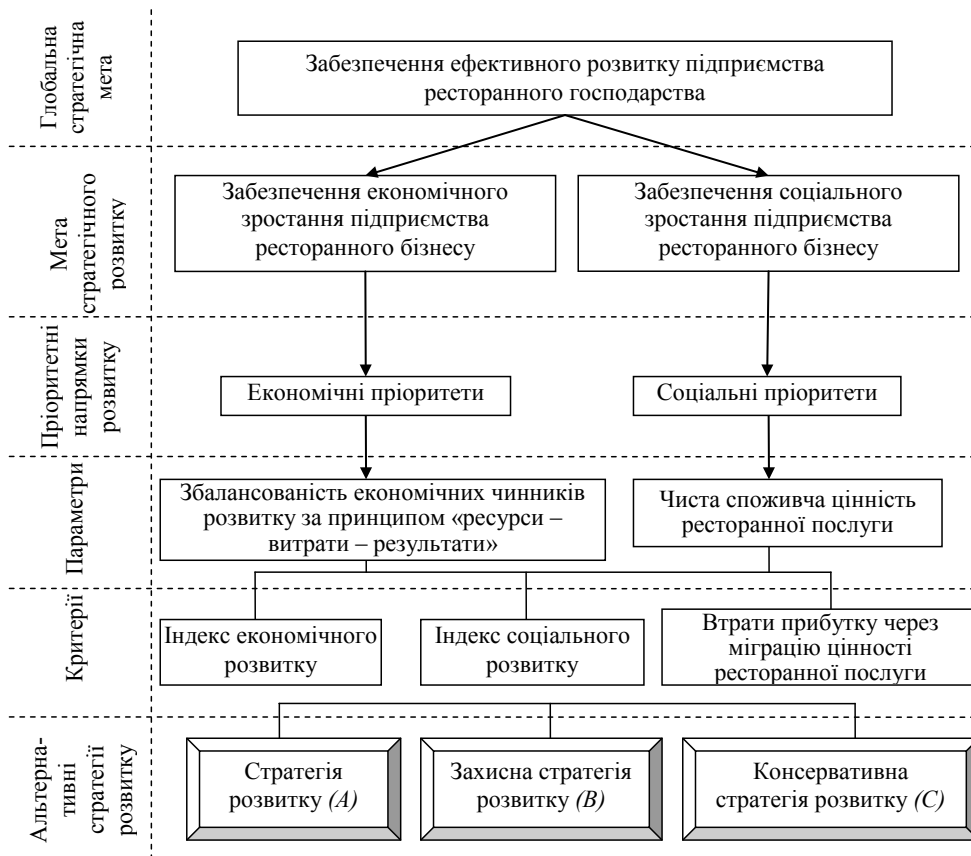


Рис. 1. Ієрархічна модель прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Відповідно, стратегічне завдання зводиться до зниження значення значень індексу міграції цінності ресторанної послуги.

Беручи до уваги загальну методологію теоретико-ігрової моделі, введемо до розгляду множину станів економічного середовища  $\Theta = (\theta_1, \theta_2, \theta_3)$ , що характеризує розподіл ймовірностей застосування стратегій розвитку підприємства ресторанного бізнесу ( $\sum \theta_j = 1$ ), тобто виконаємо ідентифікацію економічного середовища. Ймовірності станів економічного середовища були встановлені за методом експертних оцінок на основі опитування керівників, рестораторів та провідних менеджерів підприємств ресторанного бізнесу Харківської області. Серед 47 респондентів, які взяли участь в опитуванні, 21 експерт вказав на застосування на підприємстві ресторанного бізнесу переважно консервативної стратегії А, 19 експертів – агресивної стратегії В, 17 експертів – компромісної стратегії С. Отже, з огляду на суб'єктивну оцінку експертів розподіл ймовірностей розподілу станів економічного середовища оцінюється вектором:  $\Theta = (0,45; 0,19; 0,36)$ .

Оскільки цей розподіл підлягає кількісному оцінюванню, то алгоритм прийняття рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу (вибір оптимального рішення  $x^*$  серед множини стратегічних рішень  $X = (x_1, x_2, x_3)$ ) має базуватись на критеріях першої інформаційної ситуації  $I_1$ , якими доцільно вибрати критерій Байєса [8, с. 99] (максимальне значення математичного сподівання відповідного вектору оцінювання) та критерій мінімаль-

ного середньоквадратичного відхилення відповідного показника ефективності від свого математичного сподівання [2, с. 234]. При цьому першою інформаційною ситуацією  $I_1$  розуміють таку градацію невизначеності вибору середовищем своїх станів, яка характеризується заданим розподілом ймовірностей на елементах множини  $\Theta$  [4, с. 257].

Визначення та формалізація основних критеріїв визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу (індекс економічного розвитку, індекс соціального розвитку та втрати прибутку через міграцію споживчої цінності ресторанної послуги), які входять до функціоналів оцінювання  $F_i = \{f_{kj}^i\}$  ( $k = 1, 3$  – кількість стратегічних альтернатив  $(x_1, x_2, x_3)$ ,  $j = 1, 3$  – кількість елементів множини станів зовнішнього середовища  $\Theta$ ,  $i = 1, 3$  – кількість функціоналів оцінювання для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу  $(F_1, F_2, F_3)$ ), здійснюються відповідно до такого матричного опису:

$$F_i = \begin{matrix} & \begin{matrix} \theta_1 & \theta_2 & \theta_3 \end{matrix} \\ \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \end{matrix} & \begin{vmatrix} f_{11} & f_{12} & f_{13} \\ f_{21} & f_{22} & f_{23} \\ f_{31} & f_{32} & f_{33} \end{vmatrix} \end{matrix} \quad (3)$$

За результатами оцінювання елементів  $f_{kj}^i$  підприємства ресторанного бізнесу Харківської області ТОВ «Фамілія» для кожного функціоналу оцінки отримано числові значення трьох функціоналів оцінювання  $(F_1, F_2, F_3)$ :

$$F_1 = F_1^+ = \begin{matrix} & \begin{matrix} 0,45 & 0,19 & 0,36 \\ 1,15 & 0,23 & 0,83 \\ 1,28 & 1,87 & 0,67 \\ 1,05 & 1,17 & 1,25 \end{matrix} \\ \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \end{matrix} & \end{matrix} \quad F_2 = F_2^+ = \begin{matrix} & \begin{matrix} 0,45 & 0,19 & 0,36 \\ 1,14 & 1,019 & 1,17 \\ 1,08 & 1,87 & 1,12 \\ 1,48 & 1,56 & 1,72 \end{matrix} \\ \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \end{matrix} & \end{matrix} \quad F_3 = F_3^- = \begin{matrix} & \begin{matrix} 0,45 & 0,19 & 0,36 \\ 168,1 & 101,0 & 39,4 \\ 150,1 & 86,9 & 25,4 \\ 145,6 & 83,9 & 24,4 \end{matrix} \\ \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \end{matrix} & \end{matrix}$$

Алгоритм згортання трьох функціоналів оцінювання для розв'язання багатокритеріальної задачі прийняття рішення в полі першої інформаційної ситуації наведений на рис. 2, у якому прийняті такі умовні позначення:  $B$  – байєсівська оцінка рішення  $x_k \in X$ ;  $\sigma$  – оцінка стратегічного рішення щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу  $x_k \in X$  за величиною середньоквадратичного відхилення;  $\tilde{F}_i \tilde{K}_B, \tilde{F}_i \tilde{K}_\sigma$  – вектор-стовпчики альтернативних стратегічних розвитку підприємства ресторанного бізнесу, які є результатами згортання матриці  $F$  за допомогою відповідних операторів згортання  $K_{B_i}$  та  $K_{\sigma_i}$ ,  $i = \overline{1,3}$ ;  $F_i I_1$  – інтегральний функціонал оцінювання розмірністю  $(3 \times 2)$ , утворений з векторів-стовпчиків  $\tilde{F}_i \tilde{K}_B, \tilde{F}_i \tilde{K}_\sigma$ ,  $i = \overline{1,3}$ ;  $НОРМ$  – оператор нормалізації матриці  $F_i I_1$ ;  $F_i I_1^H$  – нормалізована матриця;  $U^{B\sigma} = \{u_1^{B\sigma}, u_2^{B\sigma}\}$  – вектор, що складається з коефіцієнтів пріоритетів критеріїв вибору оптимального стратегічного рішення розвитку підприємства ресторанного бізнесу за оцінками Байєса та середньоквадратичного відхилення;  $U^F = \{u_1^F, u_2^F, u_3^F\}$  – вектор, що складається з коефіцієнтів пріоритетів функціоналів оцінювання;  $KU^{B\sigma}, KU^F$  – оператор згортання відповідно до нормалізованих матриць  $F_i I_1^H$  та  $F\Sigma$  з урахуванням векторів  $U^{B\sigma}$  та  $U^F$ ;  $\tilde{F}_i \tilde{I}_1$  – вектори-стовпчики, які відображають альтернативні стратегічні рішення щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу, які отримані в результаті зваженого згортання матриць  $F_i I_1^H$  за допомогою операторів  $KU^{B\sigma}$ ,  $i = \overline{1,3}$ ;  $F\Sigma$  – інтегральний функціонал оцінювання (матриця розмірністю  $3 \times 3$ ), який утворений з векторів-стовпчиків  $\tilde{F}_i \tilde{I}_1$ ,  $i = \overline{1,3}$ ;  $\tilde{F}\tilde{\Sigma}$  – вектор-стовпчик альтернативних рішень, отриманий в результаті зваженого згортання матриці  $F\Sigma$  за допомогою оператора  $KU^F$ .

Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу базується на суб'єктивній та об'єктивній оцінках. Суб'єктивна оцінка полягає в урахуванні суджень респондентів про пріоритеті у виборі критеріїв прийняття оптимального стратегічного рішення щодо оптимальної стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу за оцінками Байєса та середньоквадратичного відхилення (визначення вектору  $U^{B\sigma} = \{u_1^{B\sigma}, u_2^{B\sigma}\}$ ) та пріоритетів для функціоналів оцінювання, що для цієї конкретної задачі означає орієнтацію підприємства ресторанного бізнесу на досягнення цільових векторів розвитку (визначення вектору  $U^F = \{u_1^F, u_2^F, u_3^F\}$ ). Об'єктивну оцінку становлять формальні розрахунки за методом аналізу ієрархій з урахуванням суджень експертів за методикою математичної теорії ігор.

За результатами опитування 47 респондентів щодо пріоритетності використання критеріїв вибору оптимального стратегічного рішення щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу в полі першої інформаційної ситуації (критерія Байєса або критерія мінімального середньоквадратичного відхилення) отримано вектор пріоритетів:

$$U^{B\sigma} = \{u_1^{B\sigma}, u_2^{B\sigma}\} = \{0,8; 0,2\}.$$

Для визначення пріоритетів функціоналів оцінювання експерти сформуливали ряди пріоритетів

для  $F_1$ ,  $F_2$  та  $F_3$ . Результатом оброблення експертних оцінок є вектор:

$$U^F = \{u_1^F, u_2^F, u_3^F\} = \{0,20; 0,48; 0,0,32\}.$$

Згідно з критерієм Байєса для  $F = F^+$  оптимальним рішенням  $x^*$  є таке, для якого математичне сподівання відповідного вектору оцінювання сягає найбільшого можливого значення [11, с. 217]:

$$x^* : B^+(x^*; \Theta) = \max_{x_k \in X} B^+(x_k; \Theta); \quad (4)$$

$$B^+(x_k; \Theta) = \sum_{j=1}^4 \theta_j f_{kj}^+ = M(F_k^+), \quad k = \overline{1,3}. \quad (5)$$

Для  $F = F^-$  оптимальне рішення визначається з огляду на таку умову:

$$x^* : B^-(x^*; \Theta) = \min_{x_k \in X} B^-(x_k; \Theta). \quad (6)$$

Використовуючи оператор згортання (формула 5), отримуємо оцінки:

$$F_1^+ \xrightarrow{B^+} \begin{pmatrix} B_1^+ \\ B_2^+ \\ B_3^+ \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,860 \\ 1,172 \\ 1,445 \end{pmatrix} = \tilde{F}_1 \tilde{K}_B^+;$$

$$F_2^+ \xrightarrow{B^+} \begin{pmatrix} B_1^+ \\ B_2^+ \\ B_3^+ \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,141 \\ 1,244 \\ 1,550 \end{pmatrix} = \tilde{F}_2 \tilde{K}_B^+;$$

$$F_3^- \xrightarrow{B^-} \begin{pmatrix} B_1^- \\ B_2^- \\ B_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 109,02 \\ 93,20 \\ 99,25 \end{pmatrix} = \tilde{F}_3 \tilde{K}_B^-.$$

Для зручності подальших розрахунків доцільно застосувати правило зміни від'ємного інгредієнта на додатний:

$$F_3^+ \xrightarrow{B^-} \begin{pmatrix} B_1^- \\ B_2^- \\ B_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 109,02 \\ 93,20 \\ 99,25 \end{pmatrix} \xrightarrow{(-B)^+} \begin{pmatrix} -109,2 \\ -93,20 \\ -99,25 \end{pmatrix} = \tilde{F}_3 \tilde{K}_B^+.$$

За критерієм мінімального середньоквадратичного відхилення оптимальне рішення задовольняє умову [5, с. 195]:

$$x^* : \sigma^-(x_k; \Theta) = \sqrt{D^-(x_k; \Theta)}, \quad (7)$$

де  $D^-(x_k; \Theta)$  – величина дисперсії для рішення  $x_k$ :

$$D^-(x_k; \Theta) = \sum_{j=1}^3 \theta_j (f_{kj} - B(x_k; \Theta))^2. \quad (8)$$

За критерієм (3.4) з урахуванням зміни від'ємного інгредієнта на додатний отримуємо оцінки:

$$F_1^+ \xrightarrow{\sigma^-} \begin{pmatrix} \sigma_1^- \\ \sigma_2^- \\ \sigma_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,370 \\ 0,303 \\ 0,036 \end{pmatrix} \xrightarrow{(-\sigma)^+} \begin{pmatrix} -0,370 \\ -0,303 \\ -0,036 \end{pmatrix} = \tilde{F}_1 \tilde{K}_\sigma^+;$$

$$F_2^+ \xrightarrow{\sigma^-} \begin{pmatrix} \sigma_1^- \\ \sigma_2^- \\ \sigma_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,024 \\ 0,337 \\ 0,040 \end{pmatrix} \xrightarrow{(-\sigma)^+} \begin{pmatrix} -0,024 \\ -0,337 \\ -0,040 \end{pmatrix} = \tilde{F}_2 \tilde{K}_\sigma^+;$$

$$F_3^+ \xrightarrow{\sigma^-} \begin{pmatrix} \sigma_1^- \\ \sigma_2^- \\ \sigma_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 344,36 \\ 295,84 \\ 283,42 \end{pmatrix} \xrightarrow{(-\sigma)^+} \begin{pmatrix} -344,36 \\ -295,84 \\ -283,42 \end{pmatrix} = \tilde{F}_3 \tilde{K}_\sigma^+.$$

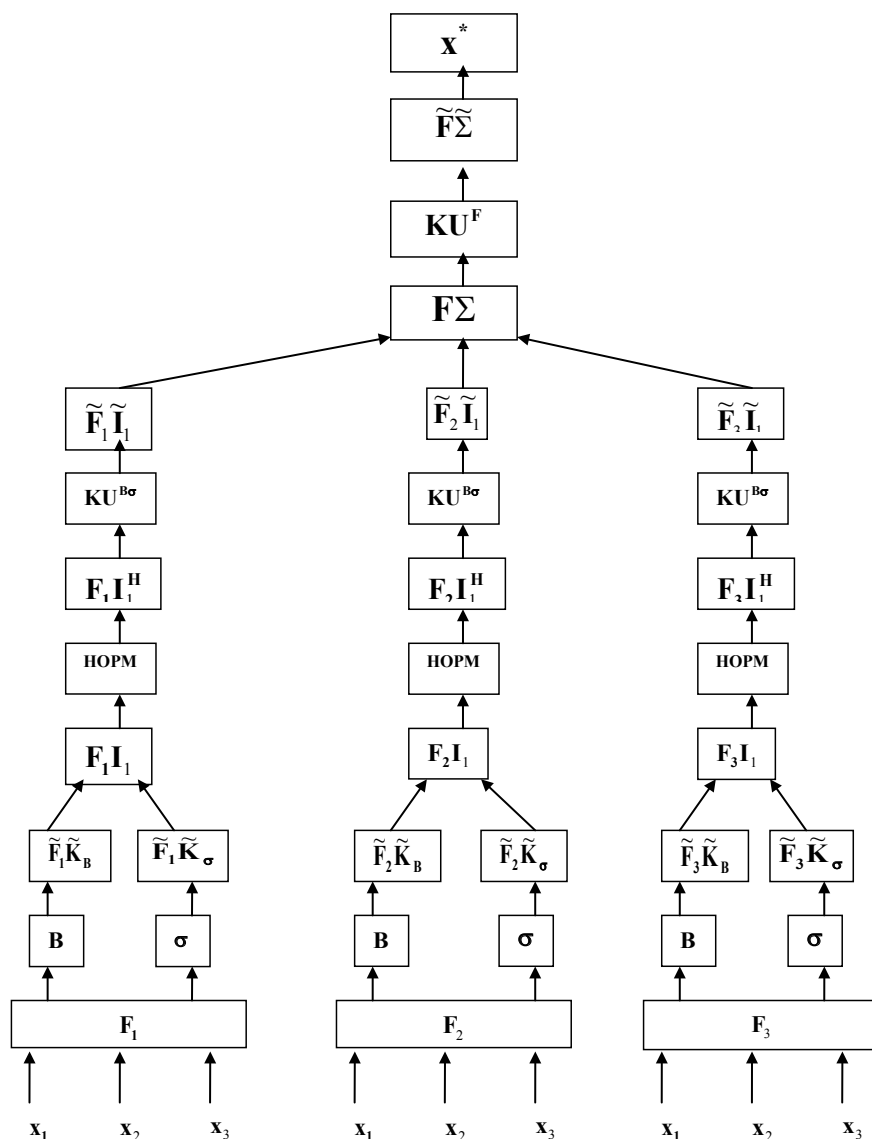


Рис. 2. Структура повної домінантної ієрархії прийняття рішення щодо вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу в полі першої інформаційної ситуації

Джерело: складено автором на основі джерела [3]

Для утворення інтегральних функціоналів оцінювання  $F_i I_i^+$  необхідно поєднати векторів-стовпчики  $\tilde{F}_i \tilde{K}_B^+, \tilde{F}_i \tilde{K}_\sigma^+$  ( $i = \overline{1,3}$ ) та виконати перетворення за методом природної нормалізації критеріїв, яка не змінює інгредієнт економічного показника [5, с. 206]:

$$e_q^H(x_k) = \frac{e_q(x_k) - \min_{x_i \in X} e_q(x_i)}{\max_{x_j \in X} e_q(x_j) - \min_{x_i \in X} e_q(x_i)}, \quad (9)$$

де  $(e_q^H(x_k))$  – елемент нормалізованого вектору. Відповідно до проведених розрахунків елементи нормалізованого вектору мають такий вигляд:

$$F_1^+ \rightarrow F_1 I_1^+ = (\tilde{F}_1 \tilde{K}_B^+; F_1 K_\sigma^+) = \begin{pmatrix} 0,860 & -0,370 \\ 1,172 & -0,303 \\ 1,445 & -0,036 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{НОРМ}} \begin{pmatrix} 1 & 0 \\ 0,970 & 0,202 \\ 0 & 1 \end{pmatrix} = F_1 I_1^H;$$

$$F_2^+ \rightarrow F_2 I_1^+ = (\tilde{F}_2 \tilde{K}_B^+; F_2 K_\sigma^+) = \begin{pmatrix} 1,141 & -0,024 \\ 1,244 & -0,336 \\ 1,550 & -0,040 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{НОРМ}} \begin{pmatrix} 0 & 1 \\ 0,748 & 0,785 \\ 1 & 0 \end{pmatrix} = F_2 I_1^H;$$

$$F_3^+ \rightarrow F_3 I_1^+ = (\tilde{F}_3 \tilde{K}_B^+; F_3 K_\sigma^+) = \begin{pmatrix} -109,02 & -344,36 \\ -93,20 & -295,84 \\ -99,25 & -283,42 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{НОРМ}} \begin{pmatrix} 0 & 1 \\ 0,157 & 0,796 \\ 1 & 0 \end{pmatrix} = F_3 I_1^H.$$

На основі критерія зваженої сумарної ефективності та з урахуванням встановлених експертами оцінок елементів вектору пріоритетів  $U^{B\sigma} = \{u_1^{B\sigma}, u_2^{B\sigma}\} = \{0, 8; 0, 2\}$  згортаємо матриці  $F_i I_1^H$  ( $i = \overline{1, 3}$ ) у відповідні стовпчики:

$$F_1 I_1^H \xrightarrow{KU^{B\sigma}} 0,8 \times \begin{pmatrix} 1 \\ 0,970 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,2 \times \begin{pmatrix} 0 \\ 0,202 \\ 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,800 \\ 0,372 \\ 0,200 \end{pmatrix} = \tilde{F}_1 \tilde{I}_1;$$

$$F_2 I_1^H \xrightarrow{KU^{B\sigma}} 0,8 \times \begin{pmatrix} 0 \\ 0,748 \\ 1 \end{pmatrix} + 0,2 \times \begin{pmatrix} 1 \\ 0,785 \\ 0 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,000 \\ 0,755 \\ 0,200 \end{pmatrix} = \tilde{F}_2 \tilde{I}_1;$$

$$F_3 I_1^H \xrightarrow{KU^{B\sigma}} 0,8 \times \begin{pmatrix} 0 \\ 0,157 \\ 1 \end{pmatrix} + 0,2 \times \begin{pmatrix} 0 \\ 0,796 \\ 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,800 \\ 0,285 \\ 0,200 \end{pmatrix} = \tilde{F}_3 \tilde{I}_1.$$

На основі векторів-стовпчиків  $\tilde{F}_i \tilde{I}_1$  ( $i = \overline{1, 3}$ ) утворюємо матрицю  $F\Sigma^+$  та з урахуванням коефіцієнтів пріоритету функціоналів оцінювання (елементів вектору  $U^F = \{u_1^F, u_2^F, u_3^F\} = \{0, 20; 0, 48; 0, 32\}$ ) згортаємо її в стовпчик  $\tilde{F}\Sigma^+$ :

$$F\Sigma^+ = (\tilde{F}_1 \tilde{I}_1; \tilde{F}_2 \tilde{I}_1; \tilde{F}_3 \tilde{I}_1) = \begin{pmatrix} 0,800 & 0,800 & 0,800 \\ 0,372 & 0,610 & 0,285 \\ 0,200 & 0,200 & 0,200 \end{pmatrix} \xrightarrow{KU^F} 0,20 \times \begin{pmatrix} 0,800 \\ 0,372 \\ 0,200 \end{pmatrix} + 0,48 \times \begin{pmatrix} 0,000 \\ 0,755 \\ 0,200 \end{pmatrix} + 0,32 \times \begin{pmatrix} 0,800 \\ 0,285 \\ 0,200 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,160 \\ 0,074 \\ 0,041 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 0,00 \\ 0,362 \\ 0,096 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 0,256 \\ 0,0912 \\ 0,064 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,416 \\ 0,528 \\ 0,200 \end{pmatrix}$$

Стратегічне рішення  $x_2$  має найвищий рейтинг (0,528). Це означає, що за умови апіорі відомих оцінок розподілу ймовірностей застосування стратегій розвитку підприємства ресторанного бізнесу доцільним є застосування захисної стратегії  $B$ , яка полягає в орієнтації підприємства ресторанного бізнесу на оборонну стратегічну поведінку, спрямовану на підтримку та захист досягнутого рівня результативності діяльності, вдосконалення структури витрат за процесами (постачання, виробництва, реалізації, управління), оптимізацію чистої цінності ресторанної послуги для споживача.

**Висновки і пропозиції.** Запропонований методичний інструментарій формування моделі прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу ґрунтується на поєднанні економічних та соціальних пріоритетів розвитку, враховує збалансованість економічних чинників розвитку підприємства ресторанного бізнесу за принципом «ресурси – витрати – результати» та споживчу цінність ресторанної послуги, а також дає змогу на основі побудови теоретико-ігрової економіко-математичної моделі визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу на перспективний період.

#### Список використаних джерел:

1. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2012. № 11. С. 29–37.
2. Вентцель Е.С. Теория вероятностей : учебник для вузов. 6-е изд., стер. Москва : Высшая школа, 1999. 576 с.
3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сігал А.В., Наконечний Я.С. Економічний ризик: ігрові моделі : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 446 с.
5. Мала Н.Т., Проник І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Вип. 20(14). С. 345–351.
6. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. Оперезающее управление. Москва : Экономика, 1984. 167 с.
7. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва : Олимп-бизнес, 2014. 288 с.
8. Ющенко Н.Л., Міщенко А.М. Моделі і методи аналізу вигід і витрат у прийнятті рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 2. Т. 1(234). С. 97–104.
9. Barney J., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 4th ed. New Jersey : Pearson, 2012. 377 p.
10. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. № 68. P. 79–91
11. Smith A.F.M., Spiegelhalter D.J. Bayes Factors and Choice Criteria For Linear Models. *Journal of the Royal Statistical Society*. 1980. Series B. № 42. P. 213–220.

#### References:

1. Asaul A.M., Kovalj O.S. (2012). Osnovni naprjamy pidvyshhennja jakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryjnattja upravlinsjkykh rishenj u pidpryjemnyjkykh strukturakh [The main directions of improvement of quality and efficiency of development and decision-making in business structures]. *Ekononika Ukrainy*, no. 11, pp. 29–37.
2. Ventcel' E.S. (1999). Teorija verojatnostej [Probability theory]. Moskva : Vysshaja shkola. (in Russian)
3. Vitlinsjkyj V.V., Velykoivanenko Gh.I. (2004). Ryzikologhija v ekonomici ta pidpryjemnyctvi : Monoghrafija [Riskology in economics and entrepreneurship : a monograph]. K.: KNEU. (in Ukrainian)
4. Vitlinsjkyj V.V., Verchenko P.I., Sigal A.V., Nakonechnyj Ja.S. (2002). Ekonomichnyj ryzik: ighrovi model [Economic risk: game models]. K.: KNEU. (in Ukrainian)
5. Mala N.T., Pronyk I.S. (2010). Mystectvo pryjnattja upravlinsjkygho rishennja [The art of making management decisions]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Lvivusjka politekhnika"*, vol. 20, no. 14, pp. 345–351.



6. Plankett L., Hejl G. (1984). Vyrabotka i prinjatje upravlencheskih reshenij: operezhajushhee upravlenie [Development and management decision-making: advance management]. M.: Jekonomika. (in Russian)
7. Hamel G., Prahalad K. (2014). Konkuriruju za budushhee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnja [Competing for the future. Creating tomorrow's markets]. M.: Olimp-biznes. (in Russian)
8. Jushhenko N.L., Mishhenko A.M. (2016). Modeli i metody analizu vyghid i vytrat u pryjnattj rishenj [Models and methods for analyzing benefits and costs in decision making]. *Visnyk Khmeljnycjkhogho nacionaljnogho universytetu. Serija "Ekonomichni nauky"*, no. 2, vol. 1(234), pp. 97–104.
9. Barney J., Hesterly W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (4th ed.). New Jersey: Pearson.
10. Prahalad C.K., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, no. 68, pp. 79–91.
11. Smith A.F.M., Spiegelhalter D.J. (1980). Bayes Factors and Choice Criteria For Linear Models. *Journal of the Royal Statistical Society, series B*, no. 42, pp. 213–220.

**Балацкая Н. Ю.**

Харьковский государственный университет питания и торговли

## ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

### Резюме

В статье исследованы теоретические вопросы принятия управленческого решения и аргументирована необходимость обеспечения его соответствия заданным стратегическим целям и имеющимся ресурсам. Охарактеризованы основные ограничения технологии принятия управленческого решения. Обоснована модель альтернатив принятия решения по стратегическому развитию предприятия ресторанного бизнеса, основными параметрами которой являются критерии формирования стратегии развития, множество альтернатив, информация, компетентность лица, принимающего управленческое решение, и правила выбора управленческого решения по стратегическому развитию предприятия ресторанного бизнеса. Разработана иерархическая модель принятия решений стратегического развития предприятия ресторанного бизнеса. Предложен методический инструментарий принятия решений, основанный на сочетании экономических и социальных приоритетов развития, учитывающий сбалансированность экономических факторов развития предприятия ресторанного бизнеса по принципу «ресурсы – затраты – результаты» и потребительскую ценность ресторанной услуги, позволяющий на основе построения теоретико-игровой экономико-математической модели определить оптимальную стратегию развития предприятия ресторанного бизнеса на перспективный период.

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес, стратегия развития, управленческие решения, иерархическая модель доминантная иерархия, функционал оценки, критерий Байеса.

**Balatska Natalia**

Kharkov State University of Food Technology and Trade

## THE FORMATION OF THE MODEL OF DECISION MAKING ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE

### Summary

Restaurant business in Ukraine is one of the most profitable, promising and competitive sector of the economy. Strategic development of restaurant businesses is impossible without proper justification of management decisions, according to the set strategic goals and available resources. The article argues that management decision-making is a cyclical sequence of the management entity actions aimed at solving a certain problem and which provide a certain sequence of procedures (situation analysis, generation of alternatives, decision-making and its execution). Taking into account the complexity of the management decision-making technology, the following limitations are defined and characterized: importance, frequency, urgency, and alternative. The proposed model alternatives decision-making concerning strategic development of restaurant business enterprises, the main parameters which are the criteria for forming the development strategy of many alternatives, information, competence of the person taking management decision and selection rules (acceptance) management decisions on strategic development of the restaurant business enterprises.

The research proves that the development strategy of any restaurant business enterprise is aimed at achieving the maximum level of profitability, increasing the level of competitiveness, financial stability and growth of the net value of restaurant services with a minimum level of risk. With the aim of solving the problem of choosing from a specific set of strategic development of the restaurant business enterprises optimal development strategy developed a hierarchical model of decision-making concerning strategic development of restaurant business enterprises, the global aim of which (the effective strategic development of the restaurant business enterprises) is achieved in dominant strategies through the implementation of sub-goal – ensuring economic and social growth of the restaurant business enterprises on the basis of the economic and social priorities of its growth. To justify the optimal development strategy of restaurant business enterprises the methodical tools for making strategic decisions based on the combination of economic and social development priorities takes into account the balance of economic factors in the development of the restaurant business enterprises on the principle “resources – cost – results” value and consumer restaurant services and allows on the basis of game-theoretic economic and mathematical model to determine the optimal development strategy of restaurant business enterprises for the foreseeable future.

**Keywords:** restaurant business, development strategy, management decisions, hierarchical model, dominant hierarchy, evaluation function, Bayes criterion.

УДК 338.28:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-11>

Гірченко Т. Д.

Шейко О. П.

Семенюк І. М.

Інститут банківських технологій та бізнесу  
ДВНЗ «Університет банківської справи»

## ЕЛЕМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено поняття цифрового підприємства та основні засади його функціонування. Досліджено особливості взаємодії цифрового підприємства із цифровими продуктами та наведено основні засади його роботи. Розкрито зміст інноваційних технологій, що активно впроваджуються в діяльність роботи цифрового підприємства. Розглянуто основні тренди цифрових технологій на рівні корпоративного сектору, до яких належать сучасні інформаційні системи управління бізнес-процесами. Охарактеризовано низку технологій, таких як CRM, MRP, ERP, BPMS та системи електронного документообігу. Досліджено особливості функціонування даних систем на українському ринку і ключові структурні елементи їх побудови та взаємодії із цифровим підприємством. Окреслено основні перспективи подальшого розвитку цифровізації підприємства на українському ринку.

**Ключові слова:** цифрове підприємство, інформаційні системи, ERP-система, CRM-система, MRP-система, електронний документообіг, автоматизація.

**Постановка проблеми.** Цифрове підприємство відіграє важливу роль у формуванні цифрової економіки, адже використання цифрових технологій на корпоративному рівні надає низку переваг як для бізнесу, так і для глобального економічного середовища країни. У сучасних реаліях для посилення ролі й ефективності бізнесу потрібно впроваджувати інноваційні заходи та приймати раціональні управлінські рішення, що стає можливим за допомогою систем автоматизації та використання технічних аналітичних алгоритмів. Елементи цифровізації роботи підприємства постійно трансформуються в нові підходи до його становлення відповідно до розвитку ринку, адже ще кілька десятиліть тому цифровізацією підприємства вважали наявність комп'ютерної техніки та підключення до Інтернет-мережі, але сьогодні цього недостатньо. Саме тому великого значення надають у управлінні операційними процесами та продуктами цифровим технологіям, що знайшло своє відображення в інформаційних системах управління диференційованими функціями підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання цифровізації підприємства та основних елементів його роботи за допомогою цифрових технологій розвивається за допомогою високої кількості технічних українських спеціалістів та фахівців, адже велика частина інформаційних систем була розроблена саме в Україні. Теоретичний внесок у розвиток цифровізації підприємства був зроблений вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких – С. Бранд, М. Кастельс, О. Вишневський, В. Гець, В. Ляшенко, С. Коляденко, В. Фіщук, В.Л. Шаповал, В.Л. Плескач, О.М. Сазонько, О.О. Нечай, Л.Г. Присяжнюк, Н.М. Комарницька, Л.Б. Ліщинська, І.П. Ситник, Т.В. Сьомкіна та ін. У наукових дослідженнях значну увагу присвячено процесам цифровізації підприємства та розвитку інформаційних систем на основі цифрових технологій. За умов постійного розвитку цифрового ринку дана тема потребує постійного моніторингу та подальших наукових досліджень.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження сучасних елементів цифровізації підприємства, інформаційних систем управління та автоматизації бізнес-процесів компанії, а також перспектив їх розвитку на українському ринку.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах розвитку цифрових технологій та переходу до цифрової економіки значну увагу потрібно приділяти особливостям трансформації корпоративного сектору, адже саме на основі його ефективної функціональності буде покладено платформу для економічного зростання. Питання цифровізації українського підприємства гостро постає в політично-економічному житті країни. Сьогодні у світі відбувається низка інноваційних процесів, спрямованих на поліпшення діяльності корпоративного сектору, що створює нові середовища для ведення економічної діяльності та підвищує якість надання послуг, а також формує новий продукт цифрової революції – цифрове підприємство [2].

Трактування поняття цифрового підприємства різними науковцями має відмінності, проте, узагальнюючи найбільш доречні визначення, можна сформулювати єдине зі спільними особливостями. Цифрове підприємство – підприємство, що функціонує на основі використання цифрових технологій, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях, а саме стратегічному, операційному та тактичному.

Головними атрибутами, які найбільш повно характеризують підприємство як цифрове, є використання технологічної інфраструктури для забезпечення цифрової діяльності, а також формування основних бізнес-процесів та управлінських рівнів у повній чи частковій цифровій платформі. Крім того, підприємство може набувати певних ознак цифрового за умови наявності відповідних структурних одиниць.

Повноцінно діюче цифрове підприємство на ринку корпоративного сектору є рідкісним явищем, оскільки більшість із них веде свою економічну діяльність на основі елементів цифровізації [1]. До елементів цифровізації роботи підприємства можна віднести значну кількість цифрових технологій, що впроваджуються для підвищення ефективності діяльності. Загалом цифрові елементи можна поділити на досить широку кількість груп, які структуруються за функціями свого призначення – від технічного устаткування до створення цифрових продуктів тощо [3].

Серед українського корпоративного сектору можна відслідкувати основні тренди використання цифрових технологій, які пов'язані з обслу-

говуванням інформаційних систем підприємства на внутрішньому та зовнішньому рівнях. До найбільш популярних можна віднести такі інформаційні системи:

1. ERP (Enterprise Resource Planning) – планування ресурсів підприємства.
2. MRP (Material Requirements Planning) – планування потреби в матеріалах.
3. Системи електронного документообігу.
4. CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносин із клієнтом.
5. BPMS-системи (Business Process Management System) – система управління бізнес-процесами.

ERP-система. Дана інформаційна система є досить популярною на українському корпоративному ринку та відіграє важливу роль у формуванні цифрового управління підприємством. Сутність даної системи полягає у плануванні, розподілі та ідентифікації всіх ресурсів підприємства, що застосовуються для комерційних процесів та виробництва, таких як продаж товарів, здійснення закупівель, дистрибуції, надання конкретних послуг тощо. Найбільш популярними постачальниками ERP-систем у світі є Microsoft, Oracle, SAP, Epicor. Загальну структуру побудови ERP-системи зображено на рис. 1.

Головним показником діяльності системи є повна автоматизація вищезазначених процесів діяльності підприємства. Упровадження ERP-систем дає підприємствам низку переваг, адже більшість автоматизованих процесів сприяють поліпшенню ефективності, плануванню ресурсів, якісному їх розподілу та створюють додаткові аналітичні можливості під час використання досліджуваної інформаційної системи. Позитивним чинником також є можливість їх упровадження як у великих організаціях чи корпораціях, так і у досить малих за розміром компаніях [3]. Велика перевага ERP-системи полягає у наявності мультизадачних програм як цілісного комплексу, що в одній інтегрованій системі має можливість здійснення операцій із планування логістики, обробки аналітичних даних, ведення бухгалтерського обліку тощо.

Основні напрями спрямування, які зображені на рис. 1, відповідають за поліпшення ефектив-

ності діяльності підприємства та в переважній більшості формування системи «розумного» управління підприємством. Для українського ринку характерні такі типи ERP-систем, як R/3 SAP, Oracle Applications, Ахapta/Navision, Frontstep, Baan IV, IPS Applications та ін.

MRP-система. Сутність MRP-системи полягає у здійсненні планування потреб виробництва на основі матеріальних ресурсів, інформації про технічний стан кінцевого продукту, технологічний план виробництва, складання складських звітів та запасів, формування обліку матеріалів, договорів тощо. За своєю сутністю MRP-система досить схожа на ERP-систему, адже початок створення перших алгоритмів припав ще на період 60-х років. Саме на їхній основі будувалася структура першочергової MRP, яка набула широкої популярності у використанні серед промислових підприємств. Головними структурними індикаторами функціонування була обробка вхідних даних та формування відповідних вихідних даних на основі моделювання алгоритмів, таким чином, система складалася з двох комплексних блоків та проміжної аналітичної бази. Для першого блоку (вхідні дані) характерний опис структури матеріалів, план-графік обсягів виробництва, специфіка виробу кінцевих продуктів та перелік необхідних комплектуючих для кінцевого продукту [5]. Для другого блоку після здійснення аналізу характерні такі дані, як план замовлень, звіт про особливості місць планувань, звіти про виконання, а також звіти прогнозування. Завдяки формуванню таких блоків можна було отримати якісну модель промислової діяльності підприємства. Більш детально структуру MRP-системи зображено на рис. 2.

Головні технологічні процеси, що входять до структури MRP-системи, мають виробничий характер та стосуються, перш за все, технологічного характеру. До сьогоднішнього дня дійшла вже більш сучасна інформаційна MRP-система, яка носить назву MRP II, проте порівняно з ERM вона є недостатньо об'ємною та багатofункціональною, хоча все одно досить широко вживається.

Ключова відмінність між ERM та MRP полягає у тому, що перша спрямована на забезпечення управління усіма корпоративними галузями під-



Рис. 1. Структура ERP-системи

Джерело: складено за [5]

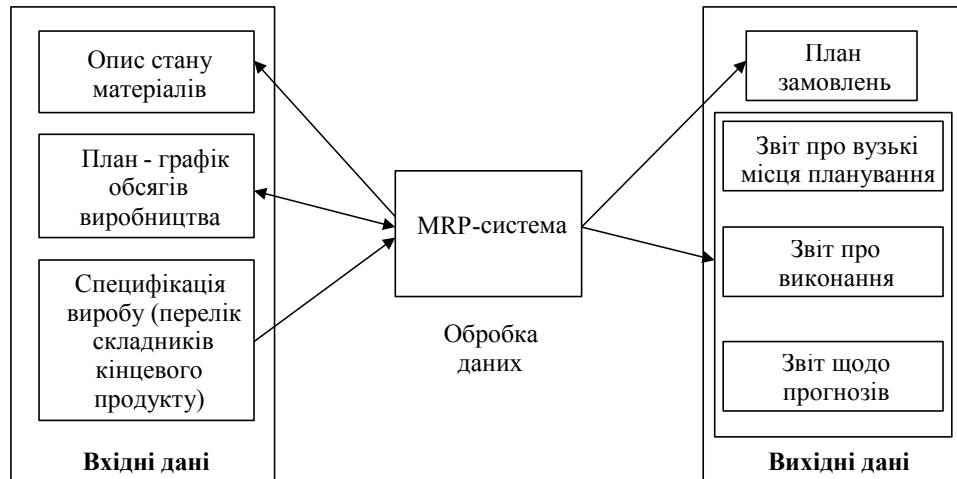


Рис. 2. Структура MRP-системи

Джерело: складено за [3]

приємства, тоді як MRP виконує суто виробничо-технологічні функції. За структурою MRP II має більше додаткових елементів для вхідних даних і, як наслідок, результатів [4]. Головними напрямками вдосконалення класичної MRP стало використання формування бюджету технологічних процесів, а також більш широке планування матеріальних ресурсів.

Системи електронного документообігу. Використання систем електронного документообігу є досить корисними як для органів державної влади, так і для корпоративного сектору. В Україні ринок систем електронного документообігу існує досить давно та закріпився ще в період активної розбудови Інтернет-мережі в 2000-х роках. Саме на основі електронного документообігу діють фактично всі органи державної влади та більшість сучасних підприємств [1]. Упровадження системи електронного документообігу надає цілу низку переваг, до яких можна віднести єдину реєстрацію електронного документа, швидку ідентифікацію, просту систему пошуку необхідних документів, можливість багатфункціональних операцій та роботи з документами, безперервність руху документу, створення єдиної бібліотеки зберігання електронних документів, надійність системи та ступінчасту модель резервування для забезпечення безпеки. Усе це дає змогу системам електронного документообігу зайняти конкурентні позиції порівняно з традиційними, адже за більшою кількістю параметрів вони є ефективнішими. На українському ринку систем електронного документообігу найбільш популярними є такі: OPTIMA-WorkFlow, Megapolis, el-Dok, «АСКОД», «Документообіг», «Док Проф» та ін. [6]. Варто зазначити, що найбільш популярними системами для корпоративного сектору є «АСКОД» та OPTIMA-WorkFlow, тоді як для органів державної влади це Megapolis, на основі якого працює близько 40% усіх структурних апаратів державної влади. Із розвитком цифрових технологій ринок постійно оновлюється та розвивається, що стимулює до появи нових систем електронного документообігу та підходів до ведення електронної документації; також можна зазначити, що основними трендами майбутнього буде саме оновлення вже існуючих систем електронного документообігу та його поширення на бізнес-моделі діяльності підприємства тощо. Таким чином, система

електронного документообігу є одним із найбільш характерних показників цифрового підприємства та найбільш поширеним як на світовому, так і на українському ринку.

CRM-система. Сутність CRM-системи полягає у широкій низці функцій, які вона виконує для підприємства у сфері клієнтських відносин, головними з них є аналіз клієнтської поведінки, здійснення продажів та загалом будь-якого контакту з клієнтом, що в результаті формує дані для прийняття відповідних стратегічних рішень. Важливо зазначити, що саме спрямування CRM-системи є не одиничним програмним забезпеченням, на основі якого діє компанія, а цілим комплексом додатків, архітектурних вузлів програм, що дають змогу налагодити функціональність диференційованих за змістом роботи підрозділів компанії в напрямі аналізу роботи з клієнтами. На основі даних положень CRM-системи за своєю сутністю класифікують досить по-різному у зв'язку з навантаженням на багатозадачність роботи алгоритму, тому існує декілька визначень даної інформаційної системи [7]. Найбільш популярними з них є такі: це повноцінний інтегрований проєкт з упровадження особливих технологій прийняття рішень; застосування інтегрованої серії клієнторієнтованих технологічних рішень; цілісний підхід до управління відносинами з клієнтами для виробництва цінності для акціонера. Таким чином, CRM-система є унікальним продуктом на світовому ринку, що дає змогу поліпшити ефективність взаємодії з клієнтом, а також сприяти розвитку комерційних відносин на основі прийняття якісних управлінських рішень за допомогою використання цифрових технологій. Для відображення головних функцій системи варто орієнтуватися на класифікацію президента компанії ISM Inc. Бартона Голденбрега, який пропонує такі положення (табл. 1).

Загалом дана система може включати ще додаткові функції чи надавати додаткову варіативність для різних ланок відповідно до потреб компанії, що збирається впроваджувати CRM-систему. Для розмежування ключових функцій діяльності CRM-системи та створення відповідної пропозиції для підприємства, як правило, виділяють три ключові їх види:

1. Операційні CRM-системи. Характеризуються автоматизацією операційної взаємодії з клієнтом,



## Характеристика функцій CRM-системи

Функція системи	Характеристика
Функціональність продажів	До даної системи функцій належить управління контактами з клієнтами, а також формування відповідної історії комунікації.
Функціональність управління продажами	Характеризується веденням аналізу здійснення продажів, що включає у себе функції прогнозування, аналізу циклів продажу на різних рівнях та створення відповідної звітності.
Функціональність для продажів телефоном	Особливість введення даної функції полягає у налаштуванні автоматизованих комунікацій із клієнтом, тобто автоматичного набору номеру клієнта, ведення реєстраційної бази дзвінків, а також автоматизована система відгуку та прийомів замовлень.
Управління часом	Відносять усе, що стосується раціонального планування часу, як до корпоративної взаємодії, так і індивідуальної ділової активності працівників, окрім того, налаштовуються такі елементи, як електронна пошта, чат-боти на сайті тощо.
Функціональність підтримки й обслуговування клієнтів	Широка система багатofакторної моделі взаємодії з клієнтом, що включає у себе комплексну архітектуру побудови підтримки клієнта. Головними функціями є реєстрація звернення клієнта, переадресація вхідних дзвінків, формування руху заявок усередині компанії.
Функціональність маркетингу	Базується на декількох ключових функціях, а саме управління потенційними угодами чи пропозиціями, розподіл клієнтської бази на відповідні сектори/сегменти, формування бази потенційних клієнтів.
Функціональність для керівництва	Формування звітності за основними показниками роботи підприємства та головними підсумками роботи основних підрозділів.
Функціональність інтеграції з ERP	Наявність ERP-системи на підприємстві дає змогу сформувати взаємодію з бек-офісом та із зовнішніми даними.
Функціональність синхронізації даних	Введення швидкої синхронізації з комунікативними та портативними пристроями всередині компанії з інтеграцією необхідних баз даних, а також створення системи підтримки та супроводження відповідно до потреб.
Функціональність електронної торгівлі	До даної системи належать усі налаштування ведення угод через Інтернет-мережу, включаючи використання додатків B2B та B2C.
Функціональність для мобільних продажів	Налагодження основних функцій взаємодії з клієнтом на основі використання смартфонів.

Джерело: складено за [8]

що включає систематизацію даних про заявки та угоди, виставлення рахунків, формування історії зустрічей чи дзвінків, створення блоків нагадування дзвінків необхідним клієнтам, автоматизацію деяких sms-повідомлень, записи телефонних розмов тощо.

2. Аналітичні CRM-системи. Більшість функцій налагоджується на основі аналізу відповідних комунікативних взаємодій із клієнтом, тобто створюються алгоритми закономірності продажу пропозиції, відслідковування, на яких етапах пропозиції зірвалися тощо. Аналітичні CRM-системи можуть включати в себе базовий підбір програмного забезпечення для взаємодії з клієнтом, проте основне спрямування саме на аналіз операційної діяльності.

3. Колабораційні CRM-системи. Даний тип системи спрямований на використання збірної інформації про клієнта. Найбільш характерними функціями є аналіз поведінки клієнтів, формування відповідних угод, створення індивідуальних цінних пропозицій та особливості обслуговування різних сегментів покупців.

Таким чином, CRM-системи отримали широку популярність у всьому світі та нині активно впроваджуються на українському корпоративному ринку, що дасть змогу підвищити ефективність ведення комерційної діяльності компанії. Основними видами CRM-системи на українському ринку є такі: Microsoft Dynamics CRM (США), Oracle Siebel CRM (США), APPTIVO CRM SYSTEM (США), SAP (Німеччина), TEAMWOX (Великобританія), BITRIX 24 (Росія), PERFECTUM CRM (Україна), ONEBOX CRM (Україна), BLOKNOTAPP (Україна), CRM EDUCATION (Україна) [10]. Варто підкреслити, що велика кількість CRM-систем була розроблена та створена за допомогою українських фахівців, та, як бачимо, більшість із них успішно користується популярністю в усьому світі.

BPMS-системи. На українському ринку з розвитком інформаційних систем управління цифро-

вим підприємством стає все більш популярнішою інтегрована система BPMS. Назва системи походить від першоджерела її виду – BPM (управління бізнес-процесами), що означає концепцію управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що постійно оновлюються та трансформуються до вимог середовища, в якому функціонують. Різні BPM-системи мають свою власну структуру та призначення, задля яких вони використовуються, адже відповідно до стратегічної мети та цілей підприємства впроваджуються необхідні типи систем. Із розвитком ERP та CRM новим трендом на світовому ринку стала поява BPMS-системи, яка немає точного трактування, а слугує цілим комплексом для компаній, які бажають поліпшити ті чи інші бізнес-процеси за допомогою використання автоматизації та цифрових технологій. Таким чином, BPMS є комплексним об'єднанням BPM+CRM чи BPM+ERP, що створюють якісно новий продукт на ринку, зокрема це також може бути BPM+ERP+CRM [8]. Цей продукт на українському ринку поступається своєю популярністю таким традиційним продуктам, як ERP, MRP, CRM у чистому вигляді.

Існують також й інші види інформаційних систем, що широко використовуються для цифровізації підприємства та створення автоматизації. Вимоги до елементів цифрового підприємства постійно зростають та потребують нових механізмів вирішення і спрощення бізнес-процесів, що слугує стимулом розвитку нових проєктів та технологій, адже ще десять років тому достатньо було комп'ютеризації та доступу до мережі Інтернет, проте сьогодні вже потрібні інноваційні засоби досягнення успішної моделі компанії.

Перспективи розвитку інформаційних систем сприятимуть повноцінній цифровізації підприємства та дадуть змогу поліпшити ефективність діяльності корпоративного сектору і вийти на рівень стандартів розвинених країн світу. Сьо-

гдні цифровізація підприємства складається з багатьох елементів, проте автоматизація на основі цифрових технологій займає першочергове місце, адже саме завдяки їй якісно розширюється ринок цифрових технологій, вводяться інноваційні технології та відповідне програмне забезпечення. Питання наявності технічної інфраструктури для здійснення аналітичних операцій уже є стандартом для українського ринку та давно минулим трендом для світового, тому в сучасних реаліях найбільш доцільними елементами цифровізації підприємства є інформаційні системи, цифрові канали комунікацій, системи автоматизації, програмне забезпечення, штучний інтелект та аналітичні бази даних.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, трансформація корпоративного сектору до ознак цифрового підприємства є найбільш важливим стратегічним пріоритетом у найближчі часи, адже саме на основі його функціональності економіка може набути рис цифрової в усіх секторах її функціонування. На український ринок усе час-

тіше потрапляють тренди західного світу, одним з яких стало впровадження інформаційних систем управління та керування бізнес-процесами компаній. До найбільш популярних в Україні належать системи ERP, MRP, CRM, BPM та система електронного документообігу. Деякі з даних систем існують на ринку вже досить давно, але впроваджувалися не такими швидкими темпами, як це відбувається зараз, оскільки ринок постійно розширюється, створюються нові пропозиції для компаній, зокрема розміщення даних систем на основі хмарних технологій, наприклад SaaS. Використання хмарних технологій дає змогу понизити поріг доступу до їх використання та сприяти поширенню інформаційних систем і серед малого та середнього бізнесу. Посилення конкурентних позицій підприємства на сучасному ринку буде вже наслідком впровадження якісних інформаційних систем управління відповідно до потреб компаній, що в довгостроковій перспективі зможуть відкрити нові можливості для корпоративного сектору України.

#### Список використаних джерел:

1. Шаповал В.Л. Фактори успіху впровадження ERP-систем. *Сучасний захист інформації*. 2014. № 3. С. 120.
2. Вінник О. Регулювання відносин у сфері цифрової економіки: проблеми термінології. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 11. С. 163–166.
3. Сазонець О.М. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. С. 256.
4. Незалежний ERP-портал. URL: <http://www.erp-online.ru/erp/introduction/> (дата звернення: 12.01.2020).
5. Нечай О.О. Механізм впровадження інформаційної системи логістичного управління на машинобудівному підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 4. С. 47–52.
6. Присяжнюк Л.Г. Оптимізація витрат підприємств машинобудівної галузі за допомогою інформаційних технологій та оптимізації управління запасами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 76–79.
7. Комарницька Н.М., Князь С.В. Оцінювання ефективності системи управління екоінноваційною діяльністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 13. С. 63–66.
8. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5(1). С. 206–209.
9. Сьомкіна Т.В., Литвинова О.В., Лобань О.О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 19(3). С. 84.
10. Ситник І.П. Системи електронного документообігу в електронному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2015. № 4. С. 174–178.

#### References:

1. Shapoval V. L. Faktori uspihu vprovadzheniya ERP-sistem V. L. Shapoval. Suchasnij zahist informaciyi. 2014. № 3. S. 120. [Shapoval VL Factors of success of implementation of ERP-systems. V. L. Shapoval. Modern protection of information. 2014. № 3. P. 120.]
2. Vinnik O. Regulyuvannya vidnosin u sferi cifrovoyi ekonomiki: problemi terminologiyi. Pidpriyemnictvo, gospodarstvo i pravo. 2017. № 11. S. 163–166. [Vinnik O. Regulation of Relations in the Digital Economy: Problems of Terminology. Entrepreneurship, economy and law. 2017. № 11. P. 163–166.]
3. Informacijni sistemi i tehnologiyi v upravlinni zovnishnoekonomichnoyu diyalnistyu: navch. posib. O. M. Sazonec. K.: "Centr uchbovoyi literaturi", 2014. S. 256. [Information systems and technologies in the management of foreign economic activity. teach. tool. OM Sazonets. K.: "Center for Educational Literature", 2014. P. 256.]
4. Nezalezhnij ERP-portal. URL: <http://www.erp-online.ru/erp/introduction/> (accessed 12 January 2020).
5. Nechaj O. O. Mehanizm vprovadzheniya informacijnoyi sistemi logistichnogo upravlinnya na mashinobudivnomu pidpriyemstvi. Investiciyi: praktika ta dosvid. № 4. 2012. S. 47–52. [Nechaj OO Mechanism of implementation of information system of logistic management at machine-building enterprise. Investment: practice and experience. No. 4. 2012. P. 47–52.]
6. Prisyazhnyuk L. G. Optimizaciya vitrat pidpriyemstv mashinobudivnoyi galuzi za dopomogoyu informacijnih tehnologij ta optimizaciji upravlinnya zapasami. L. G. Prisyazhnyuk. Investiciyi: praktika ta dosvid. 2016. № 20. S. 76–79. [Prisyajnyuk LG Optimization of costs of enterprises of machine-building industry with the help of information technologies and optimization of inventory management. LG Prisyajnyuk. Investment: practice and experience. 2016. № 20. S. 76–79.]
7. Komarnicka N. M. Ocinyuvannya efektyvnosti sistemi upravlinnya ekoinnovacijnoyu diyalnistyu pidpriyemstv. S. V. Knyaz, N. M. Komarnicka. Investiciyi: praktika ta dosvid. 2014. № 13. S. 63–66. [Komarnitskaya NM Estimation of efficiency of the system of management of eco-innovative activity of the enterprises. SV Prince, NM Komarnitskaya. Investment: practice and experience. 2014. № 13. S. 63–66.]
8. Lishinska L.B. Osnovni aspekti avtomatizaciji roboti z kliyentami zasobami CRM-sistem. Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki. 2015. № 5(1). S. 206–209. [Lishchynska LB Basic aspects of automation of work with clients by means of CRM-systems. Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences. 2015. No. 5(1). S. 206–209.]
9. Somkina T.V., Litvinova O.V., Loban O.O. Osoblivosti modelej funkcionuvannya IT-kompanij v Ukrayini. Naukovij visnik Uzhгородського національного університету. Seriya: Mizhнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Vip. 19(3). S. 84–8. [Semkina TV, Litvinova OV, Loban OO Features of models of functioning of IT-companies in Ukraine. Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy. 2018. Vip. 19(3). Pp. 84–8.]

10. Sitnik I.P. Sistemi elektronnogo dokumentoobigu v elektronnomu biznesi. Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo universitet. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo. 2015. Vip. № 4. S. 174–178. [Sytnik IP Systems of electronic document flow in e-business. Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy. 2015. Vol. № 4. Pp. 174–178.]

**Гирченко Т. Д.  
Шейко Е. П.  
Семенюк И. М.**

Институт банковских технологий и бизнеса  
ДВНЗ «Университет банковского дела»

## ЭЛЕМЕНТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

В статье исследуется понятие цифрового предприятия на основе его функционирования. Исследованы особенности взаимодействия цифрового предприятия с цифровыми продуктами и показаны ключевые аспекты его работы. Раскрывается суть инновационных технологий, которые активно внедряются в деятельность работы цифрового предприятия. Рассмотрены основные тренды цифровых технологий на уровне корпоративного сектора, к которым относятся современные информационные системы управления бизнес-процессами. Охарактеризован ряд технологий, таких как CRM, MRP, ERP, BPMS и системы электронного деловодства. Исследованы особенности функционирования этих систем на украинском рынке, а также их ключевые структурные единицы, которые взаимодействуют с цифровым предприятием. Раскрыты перспективы развития цифрового предприятия на украинском рынке.

**Ключевые слова:** цифровое предприятие, информационные системы, ERP-системы, CRM-системы, MRP-системы, электронное деловодство, автоматизация.

**Girchenko Tetiana  
Sheyko Olena  
Semeniuk Ivan**

State Higher Educational Institution University of Banking  
Institute of Banking Technologies and Business

## DIGITAL ELEMENTS OF ENTERPRISE WORK

### Summary

The article explores the concept of digital enterprise and the basic principles of its operation. The features of interaction of digital enterprise with digital products are investigated and the basic principles of its work are given. The term "digital enterprise" is interpreted and its meaning and its peculiarities are revealed. The content of innovative technologies that are actively being introduced into the work of the digital enterprise is revealed. The issue of digital technologies functioning in the work of the enterprise with clients, internal processes and construction of its infrastructure is considered. In addition, it is proposed to consider the modernization of the traditional enterprise in the form of management information systems. It is on the basis of such systems that the elements of digitalization of work of the enterprise and the zone of influence of digital technologies are shown in detail. Each information management system of a digital enterprise is characterized by its characteristics and features of resource management, both internally and externally. Much attention is paid to the operation of the CRM system, which is quite popular in terms of use in the world market. The implementation of this system reveals the benefits of commercial enterprise and improves customer service. The main trends of digital technologies at the corporate sector level, to which modern information systems of business process management belong, are considered. A number of technologies such as CRM, MRP, ERP, BPMS and electronic document management systems have been characterized. The main prospects for the further development of enterprise digitalization in the Ukrainian market are outlined, as well as the prospects for the development of information systems for managing a digital enterprise in the world market. The concept of the foundations of functioning of the digital enterprise on the basic uses of digital technologies and digital products, which significantly improve the efficiency of work of the traditional enterprise, is revealed. Attention is paid to the development of enterprise management information systems and at the corporate level.

**Keywords:** digital enterprise, information systems, ERP-system, CRM-system, MRP-system, electronic document flow, automation.

УДК 330.34.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-12>**Горняк О. В.**

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

**КЛАСТЕРИ У СТРУКТУРІ СУЧАСНОЇ МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті розкриваються особливості функціонування і розвитку кластерів, їх місце і роль у мережевій економіці. Особливу увагу приділено міжорганізаційній взаємодії в рамках кластерів, яка забезпечує реалізацію їх переваг і економічний розвиток регіонів, територій, міст. Чим вищий рівень взаємодії учасників кластера, тим більші результати їхньої спільної діяльності. Кластери являють собою своєрідну мережу, яка забезпечує синергійні ефекти на різних рівнях, перш за все на рівні фірм та організацій, економіки міста, території, регіону, а також національної економіки. Розвиток спеціалізації і на її основі зростання специфічності активів доповнюються відповідною інфраструктурою та інноваціями, що забезпечує не лише економічні, а й соціальні ефекти. Сучасні кластерні утворення забезпечують досягнення відповідних ефектів за рахунок урізноманітнення ресурсних стратегій, таких як аутсорсинг, інсорсинг, фоловерсорсинг. При цьому роль владних структур зменшується, а кластери розвиваються в напрямі формування стратегічної мережі.

**Ключові слова:** кластер, мережа, стратегічна мережа, мережева економіка, міжорганізаційна взаємодія, мега-кластери, кластери компетенцій, агроекономічні кластери, кластерна політика, регіональна політика.

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці, яка відзначається невизначеністю, нестабільністю та біфуркаційністю, найбільш ефективними формами економічної діяльності є такі, що базуються на взаємодії та довірі і використовують ефекти синергії. У практиці господарювання таких організаційних форм досить багато. Кожна з них має сильні і слабкі сторони. Особливе місце серед них займають кластери, які є важливим структурним елементом мережевої економіки, оскільки самі ж являють собою своєрідну мережу, є стратегічною міжорганізаційною мережею на рівні галузевого чи міжгалузевого розвитку. Кластер поєднує ресурси і компетенції фірм, організацій, установ певного регіону, територій, міста.

Кластери в контексті мережевої економіки мають чітко визначений зміст. Вони являють собою форму міжорганізаційної взаємодії, міжорганізаційну мережу, яка формується на певній території. В економічній літературі дана категорія використовується в широкому контексті, це сприяло певній невизначеності його змісту. Кластер у різних науках трактується по-різному. Широко розповсюдженим є кластерний аналіз, за допомогою якого аналізуються групи підприємств, що мають однорідні ознаки чи групи однорідних ознак. Звичайно, це не розкриває сутності і змісту кластеру як форми організації територіальної економіки.

В останні десятиліття кластери як об'єкт дослідження й як реальне явище активно аналізуються. У багатьох країнах сформована кластерна політика як складник державних програм економічного розвитку. Кластери розглядаються як засіб стимулювання інноваційної діяльності підвищення конкурентних переваг регіонів, територій, міст. В Україні процеси децентралізації привернули увагу дослідників і практиків до можливостей кластерів забезпечувати ефективний розвиток території, залучаючи до співпраці малі та середні структури бізнесу, наявні організації й інститути.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми сутності, структури та розвитку кластерів знайшли своє відображення в багатьох дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених. А. Маршалл уперше дослідив феномен промислових регіонів, пов'язаних із тим, що згруповані підприємства, які займаються спорідненими видами діяльності, отримують позитивні екстерналії [1]. У сучасній економічній літературі найбільш глибоке дослідження кластерів представлено в робо-

тах М. Портера [2]. Серед українських дослідників виділяється С. Соколенко [3]. Дослідженням розвитку і функціонування кластерів займаються також такі вчені, як К.Л. Вілларреал Лізаррога, М. Войнаренко, О. Горняк, О. Дьяков, Ю. Мельник, В. Руйгрок, Р. ван Тульдер, В. Третьяк, П. Філіппов, М. Шершева та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз та узагальнення результатів теоретичних та емпіричних досліджень свідчить про те, що кластери, будучи важливим елементом мережевої економіки, недостатньо досліджені з погляду взаємодії з іншими елементами їхньої структури. Крім того, недостатньо висвітлено ефекти кластеризації в умовах мережевізації та децентралізації економіки України, а також можливості кластерної політики держави.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження кластерів як форми міжорганізаційної взаємодії, яка в умовах мережевої економіки надає можливість отримати додаткові позитивні ефекти і забезпечити оптимальний розвиток регіонів на основі децентралізації.

**Виклад основного матеріалу.** Зростання ефективності в рамках кластера, як вважає більшість дослідників, пов'язане із взаємодією фірм, організацій, установ, яка надає можливість реалізувати потенціал учасників, забезпечити синергійні ефекти, підняти рівень розвитку регіону і підвищити конкурентні переваги учасників. Об'єднані у своєрідну мережу фірми працюють на загальній результат, який забезпечують компанії та організації різних сфер і галузей, що використовують комплементарні ресурси і компетенції. Такий підхід свого часу використав М. Портер для аналізу взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності регіональної економіки і розвитком кластерів у різних регіонах світу та країнах. У його дослідженні кластери розглядаються як група географічно близьких взаємопов'язаних компаній і зв'язаних із ними організацій, що діють у певній сфері, характеризуються спільністю діяльності і взаємно доповнюють один одного [2, с. 258]. Він виділив три головних характеристики кластерів: географічна локалізація, взаємозв'язок між фірмами, технічна взаємопов'язаність галузей. Але ці характеристики слід доповнити новими елементами, зважаючи на постійний розвиток кластерної моделі організації економіки регіону, території, міста і зрушення, що відбуваються в регіональній економіці на різних



рівнях. Кластери є складними мережами, учасники яких поєднані матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, до їх складу входять фірми, організації, державні установи, тому визначення кластера як організаційної мережі відповідає економічним реаліям. При цьому кластери в сучасних умовах мають такі риси, як наявність географічно концентрованих підприємств, об'єднаних прямими і зворотними зв'язками; загальне культурне та соціальне середовище; галузева спеціалізація і поєднання компаній, що працюють у суміжних секторах; мережа державних і приватних інститутів, що виконують функції підтримки учасників кластера [4, с. 245–246].

Міжорганізаційна взаємодія в кластерах забезпечує можливості для розвитку спеціалізації економічних агентів на тих чи інших видах і сферах діяльності, що сприяє зростанню специфічності їхніх активів. В успішному розвитку кластерів особливу роль відіграє розвинута система сервісу, яка представлена маркетинговими, консалтинговими, юридичними послугами і відповідними компаніями, а також науково-дослідними інститутами, результатом діяльності яких є інновації. На цій основі ключові компетенції учасників кластера досягають високого рівня розвитку, що забезпечує зростання загальної конкурентоспроможності кластера.

Мережева концепція промислового комплексу В. Руйгрока та Р. ван Тульдера [5] розкриває структуру кластера. У ній виділено такі групи учасників, які мають довгострокові зв'язки, що базуються як на горизонтальній, так і на вертикальній інтеграції. Групи учасників представлено фокальними компаніями, фірмами-постачальниками, торговельними компаніями і збутовими організаціями, профспілками, інвесторами, політичними інститутами і місцевою адміністрацією. Промислові або індустріальні комплекси є специфічною мережею, в основі якої знаходиться фокальна компанія (коренева, головна фірма). Навколо неї групуються інші економічні агенти, які безпосередньо чи опосередковано займаються виробництвом і просуванням того чи іншого продукту [5, с. 63]. Розвиток кластера сприяє формуванню внутрішніх правил, норм, рутин, що, своєю чергою, забезпечує його стабільність.

Дослідження показують, що в розвитку успішних кластерів прослідковується така тенденція, як урізноманітнення ресурсних стратегій, починаючи з аутсорсингу, інсорсингу і закінчуючи фоловерсорсингом. У результаті мережа постачальників, що входять до кластеру, повинна постійно змінюватися, реструктуризуватися. Другою важливою тенденцією розвитку кластерів є зменшення ролі уряду, місцевих фірм та профспілок, тобто локальних учасників. І, нарешті, в ході розвитку кластерів проявляється тенденція до ієрархізації, що змінює конфігурацію кластера в напрямі формування стратегічної мережі. Виділені тенденції свідчать про те, що на перших етапах розвитку кластери представлені поліцентричною структурою, в якій спостерігаються тенденції до виділення головної фірми. Зрілі ж кластери зазвичай мають ознаки стратегічної мережі, яка має такі рівні, як рівень головної компанії, рівень постачальників і рівень соціально-економічної інфраструктури [4, с. 248].

Емпіричні дослідження і наукові розробки свідчать, що головним чинником високої конкурентоспроможності кластерів є тісний взаємозв'язок фірм та організацій тієї чи іншої території. При цьому відзначається, що це може бути як результатом розвитку ринкових відносин і конкуренції, так і від-

повідної державної політики. Переваги кластерів проявляються передусім у зниженні витрат, підвищенні гнучкості та ефективності, розвитку інновацій. Учасники кластера мають можливість підвищити ефективність логістичної системи, отримати доступ до більш якісного спеціалізованого сервісу, а також до фінансових та людських ресурсів. У межах кластера формується система спільного регулювання економічного та соціального розвитку регіонів та територій. Вона дає змогу збалансувати інтереси різних економічних агентів, що діють на даній території. Система співрегулювання значно розширює можливості, а отже, мотивацію малих і середніх структур, які за рахунок об'єднань у мережу посилюють свої переговорні позиції та долучаються до вирішення соціальних проблем.

Розвиток кластерів дає змогу знижувати транзакційні витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів, продукувати інновації. При цьому використовуються переваги як мережевої, так і ринкової та ієрархічної координації економічної діяльності. Їх поєднання в кожному кластерному утворенні є унікальним, але багато в чому залежить від кластерної політики держави. М. Портер обґрунтував, що конкурентні переваги регіонів базуються на конкурентних перевагах груп взаємопов'язаних галузей. Він відзначав, що лідерство США у виробництві фасованих споживчих товарів і товарів довгострокового користування зробило свій внесок у успіх американської реклами, а міцні позиції Японії у виробництві побутової техніки є результатом того, що успіх країни у напівпровідниках був спрямований на розвиток виробництва ячеек пам'яті та інтегральних систем, які використовуються у виробництві електронних товарів [2]. Це свідчить про те, що конкурентоспроможна галузь стимулює розвиток інших галузей, і, навпаки, неконкурентоспроможна галузь негативно впливає на інші галузі, якщо вона є і споживачем.

Кластерний сектор у багатьох країнах відіграє важливу роль. Він більш динамічний, його розвиток сприяє комплексному вивченню не лише економічних, а й соціальних проблем регіону. Усе це підтверджує необхідність розроблення кластерної політики як важливого напрямку політики держави. У багатьох країнах вона активно застосовується для підвищення конкурентоспроможності регіональної та національної економіки. При цьому вона виступає як альтернатива великим інтегрованим компаніям або як їх підтримка, оскільки вони в умовах динамічних змін не завжди забезпечують високі конкурентні переваги на ринках. Кластери ж ефективно поєднують великі, середні та малі структури, поєднують розвиток тих чи інших галузей із науковими розробками, інноваціями, освітою, тобто сприяють ефективному використанню потенціалу регіональної та національної економіки.

Під час розроблення стратегії стимулювання економічного розвитку на різних рівнях економіки кластерна модель засвідчила свою ефективність. Такими прикладами може бути стратегія економічної інтеграції країн Балтії; технологічна стратегія Фінляндії, розроблена для ключових галузевих кластерів; стратегії розвитку окремих штатів у Мексиці; стратегія розвитку Торонто і депресивних районів Бостона [4, с. 258]. Першою країною, яка почала розробляти кластерну політику, була Данія, уряд якої в 1989 р. розробив і почав реалізацію п'ятирічної програми з підтримки бізнес-мереж. Починаючи з 1999 р. розвиток кластерів стимулюється за такими напрямками: формування і розвиток мега-кластерів та кластерів компетенцій.

Мега-кластери створюються на основі таких технологічно взаємопов'язаних секторів, як туризм, транспорт, будівництво, біотехнології, агрохарчова промисловість, металообробна. Кластери компетенцій значно менші і забезпечують конкурентні переваги на окремих галузевих ринках, як локальних, так і глобальних. Серед них виділяються кластери у виробництві молочної продукції та сировини, у вітроенергетиці, технічних засобів для людей з обмеженими можливостями тощо.

На початку ХХІ ст. в Данії було створено вісім мега-кластерів та 29 кластерів компетенцій. Розвиток останніх передбачав діяльність органів місцевого самоврядування, які надають інфраструктуру і формують норми та правила, забезпечують виробництво і приватних, і суспільних благ.

У подальшому таким же шляхом пішла Фінляндія, використавши досвід Данії. Спочатку були проведені дослідження структури економіки і перспективи кластеризації. Була розроблена програма загальнонаціональної інноваційної системи на основі кластерної моделі. За допомогою кластерного методу «витрати – випуск» в економіці Фінляндії були виділені дев'ять кластерів: лісний, інформаційно-телекомунікаційний, металургійний, енергетичний, машинобудівний, будівельний, харчовий, бізнес-послуг та охорони здоров'я [3; 6]. Кумулятивна ефективність кластерів у Фінляндії особливо повно проявилася в інформаційно-телекомунікаційному кластері, де була створена система освіти, інноваційна система, мережа зв'язаних виробництв і послуг тощо, які мають цінність самі по собі і формують умови для розвитку стійких конкурентних переваг. Темпи розвитку цього кластера значно випереджають темпи розвитку економіки країни у цілому [7].

Утворення відомих промислових районів Італії спочатку відбулося стихійно, без державної підтримки. Вони являли собою згруповані за галузеву і територіальну ознаками сузір'я малих і середніх підприємств, серед яких – конкуренти, власники комплементарних ресурсів і компетенцій. Це дало змогу розподілити завдання і надавати багаточисленні взаємні послуги. У подальшому було створено нормативну базу, яка визначила функції органів державної влади в кластерній моделі, що надало можливість розширити виробничу кооперацію і сприяти створенню мега-районів на основі об'єднання в один кластер декількох територій. Це розширило сферу комплементарних взаємодій і забезпечило підприємствам умови для участі в конкуренції на глобальних ринках. При цьому органи самоуправління налагоджували обмін інформацією і сприяли розвитку співробітництва між учасниками кластерів. Тим самим усувалися адміністративні бар'єри та містечкові амбіції, що забезпечило перетворення локальних промислових районів у когнітивні мережі, які здатні до притоку знань та інновацій [8, с. 25].

У Німеччині модель кластеризації враховує особливу роль федеральних земель. На загальнонаціональному рівні підтримуються мережі компетенцій, зв'язки між ними та з іншими контрагентами. Виявленням та відбором цих мереж займається Спілка німецьких інженерів, рішення якої повинні бути підтримані об'єднаним комітетом, до складу якого входять представники федеральних земель, міст, федеральних міністерств, підприємств та організацій. У сучасних умовах у німецькій економіці діють кластери в таких галузях, як енергетика, транспорт, авіабудування, а також близько 100 мереж компетенції у сфері

біотехнологій, нанотехнологій, оптики, інформаційно-комунікаційних технологій, охорони оточуючого середовища, розроблення медичного обладнання тощо [4, с. 264–265].

Французький варіант кластеризації передбачає більш активну участь державних органів у формуванні полюсів конкурентоспроможності, розвиток яких представляє фінансові та соціальні переваги для їхніх учасників. Таких полюсів у вигляді відповідних проектів було розроблено 105, із них відібрано 67: 6 – міжнародного значення; 9 – із міжнародним потенціалом; 52 – національного та регіонального рівнів, вони діють у таких сферах, як мікроелектроніка, нано- та біотехнології, автомобілебудування та авіабудування, а також у туризмі, екології та культурі [3; 4]. Місцева влада у розвиток кластерів робить важливий внесок шляхом забезпечення взаємної відкритості, інформаційної підтримки та організації форумів щодо фінансування інновацій і конкурентоспроможності.

Досвід країн, що побудували кластерні моделі розвитку регіональної економіки, свідчить, що кластерна політика може бути або ліберальною, або дирижистською. Вона формується в рамках відповідної економічної системи тих чи інших країн та моделі їх розвитку. Англосаксонська модель економічного розвитку, що є характерною для США, Великобританії, Австралії, Канади, передбачає розвиток ініціативи, підприємливості, переважання приватних інтересів та ініціативи, тому у цих країнах сформувалася ліберальна кластерна політика. Вона базується на тому, що держава підтримує кластери, які вже сформувалися стихійно, практично не втручається у створення їх інфраструктури, але забезпечує стимули для органів регіональної влади, які несуть повну відповідальність за діяльність кластерів на їхній території.

У європейських країнах та країнах Південно-Східної Азії переважає модель соціальної ринкової економіки, тому і кластерна політика реалізується у формі дирижистської моделі. Вона передбачає вибір галузевих і регіональних пріоритетів, які визначають сфери та території формування кластерів. У рамках даної моделі кластерної політики держава цілеспрямовано створює інфраструктуру для кластерів і визначає обсяги його фінансування. Незалежно від моделі кластерної політики кластери дають змогу задіювати наявні регіональні ресурси для прискорення регіонального економічного розвитку, підвищення конкурентних переваг регіонів і перетворюються на важливих гравців на міжнародних ринках, забезпечуючи високі конкурентні переваги національної економіки.

Кластерна модель регіонального розвитку в Україні почала формуватися у 90-ті роки ХХ ст. Перші кластери з'явилися у Хмельницькій області («Поділля Перший») у швейній промисловості, виробництві будівельних матеріалів та переробці сільськогосподарської продукції [9]. Дана програма кластеризації була спрямована на підтримку малих і середніх підприємств за допомогою кооперації та об'єднання зусиль самих підприємств, що породжує відповідний синергійний ефект. Власні дослідження автора статті щодо можливості застосування кластерної моделі в Одеському регіоні підтвердили необхідність їх використання передусім в аграрному секторі, логістиці, туризмі [11, с. 187–188].

Розвиток мережевої економіки на сучасному етапі посилює можливості кластерів, сприяє реалізації їхнього потенціалу як моделі розвитку регіональної економіки. Реформа децентралізації в Укра-

їні відродила інтерес до даної форми організації територіальної економіки. Перш за все це стосується сільських територій, тому що більшість виробників представлено малими та середніми підприємствами, фермерами й особистими селянськими господарствами. Вони не можуть конкурувати з великим агрохолдингами, але, об'єднавшись, отримують можливості для підвищення своїх конкурентних переваг. Особливості кластеризації в аграрній сфері пов'язані як зі специфікою її розвитку, так і з необхідністю вирішення складних екологічних проблем. У зв'язку із цим пріоритет отримують агроекологічні кластери, які підтримуються як державою, так і міжнародними організаціями. Агроекологічні кластери розглядаються в контексті державної та регіональної аграрної політики як спосіб забезпечення сталого розвитку сільських територій в умовах децентралізації та глобальних викликів і вирішення проблем зростання ефективності та зміни клімату, які мають різні форми на тих чи інших територіях. Щодо Одеського регіону йдеться про те, що значна його частина знаходиться в зоні ризикованого землеробства, і глобальне потепління сприяє тому, що вона буде зростати, оскільки посушливі умови господарювання з південних регіонів просувається на північ. Це вимагає відповідної гнучкості у вирощуванні нових культур, співпраці з науково-дослідними організаціями, з державними установами. Таку кооперацію найкраще забезпечує кластерна форма розвитку території, тому в Одеському регіоні формування агроекологічних кластерів є одним із важливих напрямів розвитку регіональної економіки в сучасних умовах.

Серед сільських територій Одеського регіону, як і інших регіонів України, переважають депресивні та периферійні. Вони характеризуються нерозвинутою інфраструктурою, складною логістикою, монокультурністю, значним рівнем безробіття, низьким рівнем доходів, обмеженими можливостями щодо працевлаштування. При цьому реформа децентралізації передбачає розширення самостійності сільських громад, реалізація якої на перших етапах потребує відповідної підтримки державних і регіональних органів влади. Оптимальну взаємодію всіх учасників реалізації реформи децентралізації може забезпечити кластерна модель організації регіональної економіки, яка є дієвим інструментом соціально-економічного розвитку сільських територій, дає змогу вирішувати складні проблеми і передбачає рівноправність, автономію, довіру та ініціативність. В Україні кластерна модель розвивалася і розвивається в рамках експериментальних програм, що ініціюються міжнародними (передусім європейськими) організаціями. У національному законодавстві дане поняття відсутнє, тому ство-

рення кластерів є нормативно неврегульованим, що не сприяє їхньому розвитку, оскільки місцеві органи влади не мають відповідних повноважень. Водночас процес кластеризації може відбуватися за ініціативи підприємства організації, що і відбувається в різних регіонах України.

В Одеському регіоні реалізується проєкт «Пілотне впровадження дій зі створення агроекологічних кластерів для сталого розвитку в Одеській області», який підтримується фінансово Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit (GIZ) за дорученням федерального Міністерства економічного співробітництва та розвитку (BMZ/FRH). У ході його реалізації виділено зони агробіологічних кластерів і потенціальні кластери та утворення кластерного типу, що діють в Одеському регіоні [11, с. 27]. До діючих агроекологічних кластерів відносяться Фрумушика-Нова (Тарутинський степ) та Медово-горіховий (с. Яськи, Беляєвський та Роздільнянський райони). Три кластери (с. Орлівка Ренійського району, с. Криничне Болградського району та с. Шабо Білгород-Дністровського району) знаходяться у стадії формування. Потенціальних кластерів дослідники виявили 14 [12, с. 28]. Таким чином, потенціал кластеризації Одеського регіону досить значний, що потребує подальших зусиль на всіх рівнях, щоб його реалізувати. Кластеризація формує нову модель економіки регіону, території, міста, сприяє розвитку ініціативи, впровадженню інновацій, сприяє формуванню сучасної структури економіки. Мережевізація економіки як загальна тенденція її розвитку підсилює можливості кластерів у вирішенні економічних і соціальних проблем.

**Висновки і пропозиції.** Кластери в структурі сучасної мережевої економіки посідають особливе місце, оскільки вони є однією з важливих форм міжорганізаційної взаємодії, яка передбачає як кооперацію, так і непрямую конкуренцію, довіру, розвиток ініціативи та інновацій, забезпечення зростання конкурентних переваг регіональної та національної економіки. Вписуючись у контекст мережевої економіки, кластери також вносять свою своєрідну мережу взаємодії фірм, організацій та державних установ різного рівня.

Подальші дослідження даної проблеми пов'язані з виявленням специфіки взаємодій підприємств та організацій у різних регіонах України, розробленям дієвих законодавчих актів та відповідної регіональної політики. Регіональна політика України тяжіє до моделі дирижистського типу, тому роль держави у підтримці кластерних ініціатив є значною. Вона повинна бути виваженою, відповідати умовам децентралізації та стану економіки регіонів. У кінцевому підсумку кластеризація буде сприяти формуванню сучасної висококонкурентної економіки України на всіх її рівнях.

#### Список використаних джерел:

1. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т. 1. Москва : Прогресс, Универс, 1993. 416 с.
2. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2006. 608 с.
3. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.
4. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Москва : ГУВШЭ, 2010. 339 с.
5. Ruijgrok W., Van Tulder R. The logic of international restructuring. London. New York : Routledge, 1995. 344 p.
6. Третьяк В.П. Кластеры предприятий. Москва : Август Борг, 2005. 132 с.
7. Кизим М.О. Промислова політика та кластеризація економіки України : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2011. 304 с.
8. Филиппов П.Н. Кластеры конкурентоспособности. *Эксперт Северо-Запад*. 2003. № 43(153). URL: <http://www.expert.ru/economy/2003/>
9. Villareal Lizzarrosa C.I. Contribution an pilotage des project partages par des PME engroupement base sur la gestion des risques. L'Institut National Holytechnique de Toulouse. 2006.
10. Войнарченко М. Конкуренція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні. *Економіст*. 2000. № 1. С. 29–35.
11. Горняк О.В. Особливості формування кластерів у транснаціональній економіці. *Економіко-правові аспекти розвитку транспортних систем*. 2004. Вип. 6. С. 177–188.



12. Мельник Ю.І., Дьяков О.А. Практична настанова та методичні рекомендації зі створення агроекологічних кластерів для сталого розвитку сільських територій. Одеса, 2019. 56 с.

### References:

1. Marshall A. (1993). Printsipyi ekonomicheskoy nauki. T. 1. M.: Progress, Univers. 416 p. (in Russian)
2. Porter M. (2006). Konkurenetsiya. M.: Izdat. dom «Vil'yams», 608 p. (in Russian)
3. Sokolenko S. H. (2004). Klasteri v global'nyu ekonomitsu. K.: Logos, 848 p. (in Ukrainian)
4. Sheresheva M. Yu. (2010). Formy setevogo vzaimodeystviya kompaniy. M.: Izdat. DomGos. Un-ta VSHE, 339 p. (in Russian)
5. Ruirok V., VanTulder R. (1995). Logika mezhdunarodnoy perestroyki. London. N'yu-York: Rutledzh, 1995.
6. Tret'yak V. P. (2005). Klasteri predpriyatiy. M.: AvgustBorg, 132 p. (in Russian)
7. Kyzym M. O. (2011). Promyslova polityka ta klasteryzatsiia ekonomiky Ukrainy : monohrafiia. Kh.: VD «Inzhek», 304 p. (in Ukrainian)
8. Filippov P. N. (2003). Klasteri konkurentosposobnosti. Ekspert Severo-Zapad. No 43(153). Available at: <http://www.expert.ru/economy/2003/> (in Russian)
9. Villareal Lizzaroga C. I. (2006). Contribution an pilotage des project partages par des PME engroupement base sur la gestion des risques. L'Institut National Holytechnique de Toulous.
10. Voynarenko M. (2001). Konkurentsia klasterov – shliakh do vidrozhennia vyrobnytstva na rehionalnomu rivni. Ekonomist, no. 1, pp. 29–35. (in Ukrainian)
11. Gornyak O. V. (2004). Osoblyvosti formuvannia klasteriv u transnatsionalnii ekonomitsi. Ekonomiko-pravovi aspekty rozvytku transportnykh system, vol. 6, pp. 177–188. (in Ukrainian)
12. Mel'nik Yu. I., D'yakov O. A. (2019). Praktychna nastanova ta metodychni rekomendatsii zi stvorennia ahroekolohichnykh klasteriv dlia staloho rozvytku sil'skykh terytorii. Odessa, 56 p. (in Ukrainian)

**Горняк О. В.**

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

## КЛАСТЕРЫ В СТРУКТУРЕ СОВРЕМЕННОЙ СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКИ

### Резюме

В статье раскрываются особенности функционирования и развития кластеров, их место и роль в сетевой экономике. Особое внимание уделяется межорганизационному взаимодействию в рамках кластеров, которое обеспечивает реализацию их преимуществ и экономическое развитие регионов, территорий, городов. Чем выше уровень взаимодействия участников кластера, тем выше результаты их совместной деятельности. Кластеры представляют собой своеобразную сеть, которая обеспечивает синергические эффекты на разных уровнях, прежде всего на уровне фирм и организаций, экономики города, территории, региона, а также национальной экономики. Развитие специализации и на ее основе роста специфичности активов дополняется соответствующей инфраструктурой и инновациями, что обеспечивает не только экономические, но и социальные эффекты. Современные кластерные образования обеспечивают достижение соответствующих эффектов за счет увеличения разнообразия ресурсных стратегий, таких как аутсорсинг, инсорсинг, фолловерсинг. При этом роль властных структур уменьшается, а кластеры развиваются в направлении формирования стратегической сети.

**Ключевые слова:** кластер, сеть, стратегическая сеть, сетевая экономика, межорганизационное взаимодействие, мега-кластеры, кластеры компетенций, агроэкономические кластеры, кластерная политика, региональная политика.

**Gornyak Olga**

Odessa I. I. Mechnikov National University

## CLUSTERS IN THE STRUCTURE OF THE MODERN NETWORK ECONOMY

### Summary

The article reveals features of functioning and development of clusters their place and role in network economy. Particular attention is paid to inter-organizational interaction within the clusters, which ensures realization of their advantages and economic development of regions, territories, cities. The higher the level of interaction of the cluster members, the greater the results of their joint activities. Clusters are a kind of network that provides synergistic effects at various levels, especially at the level of firms and organizations, the city, territory, region, and national economies. The development of specialization and, on its basis, the growth of asset specificity is complemented by appropriate infrastructure and innovation, which provides not only economic but also social effects. Modern cluster formations ensure the achievement of appropriate effects through the diversification of resource strategies, such as outsourcing, outsource, followersourcing. At the same time, the role of their own structures diminishes, and clusters develop in the direction of forming a strategic network. In Ukraine, cluster initiatives at the current level are related to the processes of decentralization and are of particular importance in the agricultural sector. In it most of the productions are represented by small and medium-sized agricultural enterprises, private peasant farms. They cannot compete with large agro holdings, but when clustered, they gain competitive advantage in the markets. An important feature of clustering in this area is that within clusters there is an opportunity to effectively solve economic problems, so the leading type of clusters are agro-ecological and recreational clusters, which are supported by international organizations and states. Agro-ecological clusters ensure the sustainable development of rural areas under decentralization, global shifts and climate change. They provide an opportunity to increase the efficiency of use of available resources, to attract new ones, to spread innovations among all participants of the cluster process, to realize the potential of the region, territory, and city.

**Keywords:** cluster, network, strategic network, network economy, inter-organizational interaction, mega-clusters, competence clusters, agro-economic clusters, cluster policy, regional policy.



УДК 005.631.51:631.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-13>

Згурська О. М.

Державний університет телекомунікацій

## МЕТОДИКА ЗДІЙСНЕННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ АГРОХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

У статті визначено портфельний аналіз як ефективний метод формування і реалізації інноваційних стратегій становлення та розвитку агрохолдингів. Визначено, що ефективні напрями інноваційного стратегічного управління вимагають докорінної переорієнтації методів стратегічного планування та напрямів економічного розвитку. Визначена роль портфельного аналізу, яка полягає у докорінній концентрації зусиль на розробленні стратегій довгострокового виживання, оскільки моніторинг лише внутрішнього середовища не дає широких можливостей для повноцінного розвитку. Відображена структурно-логічна схема портфельного аналізу компанії. Визначено рівень концентрації ринку продукції агрохолдингів України, у результаті чого зафіксовано тенденцію до його зростання у галузях, які характеризуються вищим рівнем конкуренції та низьким рівнем інвестиційного розвитку. Дослідження динаміки індексу Херфіндала-Хіршмана агрохолдингів України для вказаних ключових галузей агрохолдингів підтвердили диференціацію тенденцій ринкової конфігурації в них.

**Ключові слова:** агрохолдинг, інноваційні стратегії підприємства, портфельний аналіз, концентрація, стратегічна одиниця бізнесу, стратегічна діяльність.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах існування жорсткої конкуренції на ринку найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в таких складних умовах, є проблема його виживання, забезпечення стабільного розвитку та помірною зростання. Ефективне її вирішення полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Вся діяльність агропромислових підприємств повинна обов'язково базуватися на вивченні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва найближчим часом і на перспективу. Формування перспективних стратегій розвитку підприємств повинно ґрунтуватися на: забезпеченні постійного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації асортименту і цін; побудові ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів із посередниками; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теоретико-практичних аспектів здійснення портфельного аналізу внесли такі відомі зарубіжні науковці, як: І. Ансофф, М. Портер, К. Вернерфельт, Р. Румельт, А. Томпсон. Питанням дослідження особливостей здійснення портфельного аналізу агрохолдингів та застосування методики цього аналізу у плануванні та розробленні стратегічних напрямів інноваційної діяльності знайшли відображення у працях таких вітчизняних учених, як: О. Дацій, М. Малік, В. Вітвіцький, М. Зубець, М. Кропивко, В. Трегобчук, В. Ситник, В. Базилевич, Н. Внукова, О. Гаманкова, Н. Калітченко, С. Осадця, Р. Пікус, В.А. Полторак та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на численність наукових праць із вказаної проблематики, протягом останнього часу залишається невирішеним питання щодо основних прикладних аспектів використання портфельного аналізу як основного методу інноваційного розвитку підприємства, обґрунтування теоретико-методичних підходів до практичного застосування результатів портфельного аналізу агрохолдингів із метою успішного

функціонування на довгострокову перспективу.

**Мета статті.** Обґрунтування теоретико-методичних підходів до здійснення та практичного застосування результатів портфельного аналізу агрохолдингів у сучасних умовах функціонування та розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У значній частині агрохолдингів відсутня діюча система стратегічного управління, вони орієнтовані на досягнення короткострокових цілей або пасивне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Рівень управління досліджуваними підприємствами можна вважати задовільним, оскільки воно забезпечує виживання господарств та мінімальний (або середній) рівень рентабельності.

Однак для подальшого розвитку варто сконцентруватися на формуванні та реалізації інноваційних стратегій становлення та розвитку агрохолдингів. Портфельний аналіз складників маркетингового комплексу, ринкових часток та стратегічного набору досліджуваних підприємств дасть змогу ідентифікувати діючі стратегії і віднайти резерви диверсифікації діяльності для цих господарств.

Управління агропромисловими підприємствами в умовах інформаційного розвитку суспільства вимагає оптимального вибору нового стратегічного набору ефективних рішень. Суть інноваційного стратегічного управління вимагає докорінної переорієнтації методів стратегічного планування та напрямів економічного розвитку [4, с. 14].

Світова практика ефективного управління засвідчує архіважливість стратегічного визначення напрямів розвитку підприємств. У наукових дослідженнях вирішення такого питання відводиться одному із перспективних напрямів портфельного аналізу підприємств.

Роль портфельного аналізу різко зросла в останні десятиліття. Умови жорсткої конкуренції диктують компаніям нові «правила гри» на ринку. Нестабільність економічного середовища постійно стимулює до розроблення підприємствами інноваційних стратегій, що полягає у докорінній концентрації зусиль на розробленні стратегій довгострокового виживання, оскільки моніторинг лише внутрішнього середовища не дає широких можливостей для повноцінного розвитку на довгострокову перспективу. Однією з основ формування

стратегії є портфельний аналіз, який дає змогу розділити за пріоритетами напрями діяльності, що дає картину майбутньої структури компаній, напрями її змін, переваги під час фінансування тих чи інших портфельних проектів [7, с. 280].

У кінці 60-х років ХХ ст. діяльність крупних підприємств та компаній була пов'язана із процесами внутрішньогалузевих перетворень та створенням нових комплексів, господарювання яких об'єднувало випуск різномірної продукції, та вихід на різномірні внутрішні та зовнішні ринки. Однак економічне зростання спостерігалось тільки на тих ринках, які характеризувалися високим ступенем насичення попиту та пропозиції, відповідних перспективних економічних, політичних і соціальних умов та швидкими темпами оновлення технологій. Саме в цей період нагального вирішення вимагало питання вирішення компаніями своїх стратегічних проблем та ефективного використання компетенційного потенціалу. В умовах кардинальних змін векторів стратегічного розвитку виходить на перший план питання стратегічного планування та портфельного аналізу

Одиницею портфельного аналізу, а саме «стратегічною одиницею бізнесу» (СОБ), виступає товар або група товарів, господарський підрозділ або ж напрям діяльності [10, с. 756]. Кожна СОБ характеризується певним рівнем попиту, а також рівнем певного техніко-технологічного розвитку. В умовах зміни та удосконалення технологічного та інформаційного процесів питання співвідношення, відповідності та вибору технологій стає стратегічним вибором підприємства. Напрями стратегічного аналізу дають можливість детальної оцінки рівня перспективності того чи іншого напрямку діяльності, тобто здійснення оцінки портфеля компанії.

Таким чином, портфель підприємства (корпоративний портфель) – це взаємопов'язана та взаємоузгоджена сукупність відносно самостійних стратегічних одиниць бізнесу, для яких характерні риси синергії та взаємодоповнення.

Портфельний аналіз – це система інструментів (інструментарій), що дає можливість у повній мірі здійснити комплексний аналіз та оцінку усіх напрямів господарської діяльності компаній з метою переорієнтації коштів в найбільш прибуткові або перспективні її напрями та скорочення / припинення інвестицій у неефективні проекти [10, с. 758]. Основною компонентою при цьому є оцінка привабливості ринків та рівень конкурентоспроможності на кожному з цих ринків.

Основна мета портфельного аналізу компанії – збалансованість портфеля, тобто взаємодоповнюваність, компенсація та взаємозаміщення певних СОБ, які відчують потребу в капітальних вкладеннях для подальшого розвитку, та тих господарських одиниць, де спостерігається надлишок такого капіталу. Звідси випливає стратегічна ціль портфельного аналізу – ефективність узгодження бізнес-стратегій та максимальний перерозподіл фінансових ресурсів між СОБ компанії. Водночас портфельний аналіз (ПА) є інструментом, який дає змогу виявити привабливість галузей, конкурентоспроможність наявного бізнес-портфеля компанії, пріоритетні продукти або підрозділи для інвестування.

Портфельний аналіз здійснюється за такою структурно-логічною схемою (рис. 1):

Методи портфельного аналізу використовуються для вирішення завдань стратегічного управління на корпоративному рівні на основі теорії життєвого циклу товару, отриманих експериментальних кривих залежності витрат і обсягів виробництва, PIMS-аналізу (the Profit Impact of Market Strategy) [12, с. 104].

Методи ПА використовуються не тільки на корпоративному рівні, а й на рівні галузей і регіонів при макроекономічному аналізі. Особливо широке практичне застосування методики портфельного аналізу під час визначення інвестиційної привабливості галузей і регіонів. Методика ПА передбачає розроблення структури, принципів та методів розгляду та формування вибірки груп СОБ, що належать господарюючому суб'єкту, галузі, кластеру або регіону на основі аналізу конкурентоспроможності, а також стратегічного положення обраних об'єктів на цільовому ринку.

Основна ціль методики портфельного аналізу – оцінка товарно-ринкових потенційних можливостей організації за межами її реального функціонування в даний момент часового періоду та на цій основі – винесення остаточного рішення щодо доцільності певних змін меж свого портфеля за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації або того й іншого разом.

Проведене дослідження прибутку агроформувань у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь дало змогу відстежити динаміку до зростання в межах в середньому на 7–8% на рік і прогнозується на рівні 1125–1540 тис. грн. у 2017 році та характеризується значною диференціацією залежно від спеціалізації підприємств (табл. 1).

Загальновідомо, що розміри підприємства не є прямим чинником впливу на результати госпо-

Таблиця 1

Динаміка зростання прибутку агрохолдингів в розрахунку на 1 га

Агрохолдинг	Прибуток, млн. грн	Площа, га	Припадає прибутку на 1 га, тис. грн				
			2013	2014	2015	2016	2017
Група компаній «Ukrlandfarming»	8216	654000	10,5	11,8	12,34	12,15	12,56
Група компаній «Кернел»	7345	480000	9,87	10,35	11,35	14,86	15,3
Агрохолдинг «МХП»	4828,2	430000	9,54	10,03	10,56	11,02	11,23
Група компаній «NIBULON»	3437,2	385000	7,86	8,94	10,63	9,87	8,93
Агрохолдинг «Астарт»	2028	280000	6,54	5,85	7,25	7,85	7,24
ТОВ «Агропросперіс»	1253,2	120000	9,85	10,15	11,58	10,55	10,44
ТОВ «Укрпромінвест-Агро»	860,6	84000	8,3	9,4	10,5	10,4	10,2
ТОВ «Прометей»	673,4	66000	9,8	8,65	7,45	9,75	10,1
Група компаній «УкрАгроКом» і «Гермес-Трейдінг»	483,6	54000	7,84	6,53	7,65	8,5	8,9
«Агротрейд»	161,2	48000	2,76	3,54	4,87	3,95	3,59

Джерело: розраховано та узагальнено автором за джерелом [9]

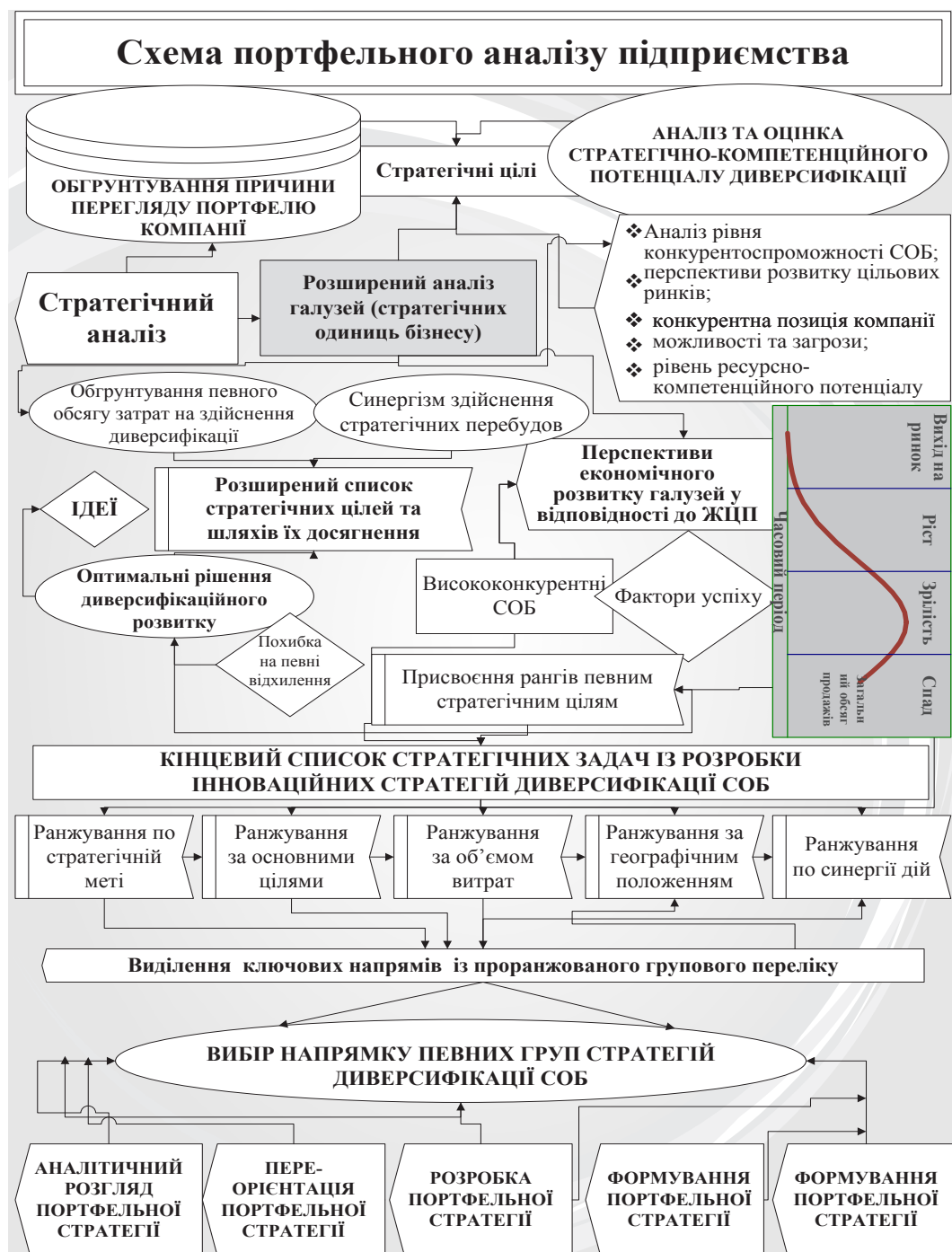


Рис. 1. Структурно-логічна схема портфельного аналізу компанії

Джерело: власна розробка автора

дарської діяльності. Але вони виступають важливою умовою для ефективного використання інших чинників. Це питання вже розглядалося вітчизняними науковцями, які стверджують, що більшість чинників можна успішно використовувати в роботі підприємств з досить великими розмірами й обсягами одержаної продукції. Як показують аналіз і розробки, великотоварні підприємства можуть повною мірою на 100% використовувати чинники науково-технічного прогресу за всіма напрямах його складових: біологічних, технічних, технологічних, екологічних, економічних, соціальних, інформаційних. Водночас чинники цих складових науково-технічного прогресу в підприємствах

середнього розміру можуть бути впроваджені на 40–50%, а в малих – на 15–20% (табл. 2).

Аналіз табл. 2 показує динаміку збільшення рівня товарності продукції за всіма досліджуваними агрохолдингами, за винятком агрохолдингу «Астарта», рівень товарності якого зменшився за період 2013–2017 рр. на 0,5%.

Оскільки великотоварні агрохолдинги характеризуються значною різноманітністю галузей, більшість із яких мають свої умови, специфіку та оптимальні масштаби діяльності, у процесі визначення критеріїв підприємств АПК необхідно враховувати частку досліджуваних об'єктів на ринку продукції, на якій спеціалізується підприємство [7, с. 281].

Таблиця 2

## Динаміка товарності продукції агрохолдингів, %

	Рік					2017 р. до 2013 р., %
	2013	2014	2015	2016	2017	
Чистий прибуток (млн. грн.)	7837,6	127884,9	27486,8	290856	34892	у 2,54 р.б.
Рівень товарності, в середньому по підприємствам (%)	86,57	91,18	89,10	92,4	87,6	102,92
Група компаній «Ukrlandfarming»	85,37	90,8	87,8	90,4	97,6	112,5
Група компаній «Кернел»	89,7	90,18	89,2	91,3	88,5	101,4
Агрохолдинг «МХП»	78,9	82,4	88,4	82,6	83,2	105,4499
Група компаній «NIBULON»	81,3	85,3	84,2	89,4	90,6	111,4391
Агрохолдинг «Астарта»	83,3	85,1	74,2	77,8	82,9	0,51981
ТОВ «Агропросперіс»	88,1	89,7	89,10	92,1	90,5	102,7242
ТОВ «Укрпромінвест-Агро»	85,1	79,7	84,10	87,1	88,8	104,3478
ТОВ «Прометей»	76,1	72,7	78,10	81,1	84,5	111,0381
Група компаній «УкрАгроКом» і «Гермес-Трейдінг»	69,7	72,3	77,6	78,5	80,2	115,0646
«Агротрейд»	65,5	68,4	69,10	62,6	67,4	102,9008

Джерело: розраховано автором за [9]

З цією метою нами було проведено визначення рівня концентрації ринку [8, с. 126]. Для виміру ступеня концентрації ринку використовують декілька показників, у процесі дослідження застосовано коефіцієнт концентрації, який показує відсоткову частку всіх продажів, яку обчислюють для визначеної кількості агрохолдингів. Його визначають як відношення обсягів продажу десяти досліджуваних підприємств до загального обсягу продажу галузі та індекс Герфіндала-Хіршмана:

$$HHI = \sum_{i=1}^N H_i^2, \quad (1)$$

де ННІ – індекс Херфіндала – Хіршмана;

$\sum_{i=1}^N H_i^2$  – ринкова частка і-го підприємства в загальному обсязі реалізації;

N – кількість усіх підприємств.

Цей індекс може мати значення від 0 до 10.000 (або від 0 до 1,000). Він являє собою суму квадратів ринкових часток усіх підприємств певної галузі, причому більше значення індексу означатиме більш концентрований ринок (отже, менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів) [6, с. 320].

Отже, ступінь концентрації ринку визначається за відповідним значенням індексів, таких як:

- індекс < 0,1 (або 1000) – незначна концентрація ринку,
- індекс має значення від 0,1 до 0,18 (або від 1000 до 1800) – середня концентрація ринку,
- індекс > 0,18 (або 1800) – висока концентрація ринку.

Коефіцієнт концентрації показує відсоткову частку всіх продажів, яку обчислюють для певної кількості підприємств.

Матеріали дослідження свідчать про високий показник концентрації ринку сільськогосподарської продукції. Нами зафіксовано тенденцію до його зростання у тих галузях, котрі характеризуються:

- вищим рівнем конкуренції (виробництво озимої пшениці, соняшнику та кукурудзи);
- низьким рівнем інвестицій в галузь (виробництво м'яса ВРХ).

Зазначимо, що середня частка на ринках відповідних товарів коливається, залежно від галузі, у межах від 10,92% до 23,94% (за максимально можливого показника – 25%) (табл. 3).

Зафіксовані процеси деконцентрації ринків, де домінувала обмежена кількість виробників, – вирощування птиці, ріпаку та соняшнику, що спричинене приходом на ринок нових інвесторів та значним збільшенням масштабів виробництва. Так, протягом досліджуваного періоду виробництво ріпаку зросло на 25%, м'яса птиці – на 40%, а соняшнику – у 5 разів.

У зв'язку із значною різницею у кількості підприємств, котрі впливають на структуру та функціонування ринків досліджуваних галузей, вважаємо доречним доповнити аналіз ринкової концентрації визначенням індексу Херфіндала-Хіршмана для вказаних ключових галузей агрохолдингів (табл. 4).

Дослідження цього індексу не лише дасть змогу врахувати роль найбільш потужних підприємств сектору, а й визначити вплив усіх підприємств галузі на рівень конкурентоспроможності

Таблиця 3

## Концентрація ринку продукції агрохолдингів, %

Показник	Рік			Середнє значення 2015–2017 рр.	Середня частка найбільших підприємств
	2015	2016	2017		
Озима пшениця	35,32	38,96	56,78	43,69	40,92
Кукурудза	51,39	45,54	59,59	52,17	33,04
Соя	51,81	61,74	46,28	53,28	23,32
Ріпак	64,35	49,75	48,14	54,08	13,52
Соняшник	99,90	74,70	68,82	81,14	30,28
Вирощування ВРХ	43,63	46,48	50,86	46,99	11,74
Вирощування свиней	95,82	95,75	95,75	95,77	23,94
Вирощування птиці	89,63	78,56	79,55	82,58	20,64

Джерело: розраховано та узагальнено автором за [9]



## Динаміка індексу Херфіндала-Хіршмана агрохолдингів України

Галузь виробництва	Рік			2017 р. до 2015 р., одиниць, ±
	2015	2016	2017	
Озима пшениця	464,57	529,44	1195,25	730,68
Кукурудза	932,00	725,61	1401,23	469,23
Соя	972,21	1232,33	850,36	-121,85
Ріпак	1224,30	923,65	1032,05	-192,25
Соняшник	4797,71	2123,50	1391,08	-3406,63
Вирощування ВРХ	657,90	727,74	924,94	267,04
Вирощування свиней	7673,79	7144,31	6401,46	-1272,33
Вирощування птиці	2771,21	1776,22	2070,76	-700,45

Джерело: розраховано та узагальнено автором за [9]

напряму сільського господарства, в якому вони функціонують. Результати опрацювання показників концентрації ринку десяти ключових агрохолдингів підтвердили диференціацію тенденцій ринкової конфігурації в них.

**Висновки і пропозиції.** На сучасному етапі розвитку формування та впровадження інноваційних стратегій розвитку та функціонування потребують значних витрат, які не завжди будуть результативними. За визначених обставин є потреба в часі, який разом із зусиллями команди професіоналів дають позитивні результати. Навіть дуже добре

організоване управління стратегічною діяльністю підприємство може зіткнутися з непередбачуваними обставинами. У такому разі обов'язком керівництва є прийняття визначених мір, що спрямовані на компенсацію негативної дії факторів, які виникають раптово шляхом здійснення стратегічного планування ефективної діяльності підприємства. Процес формування ефективних стратегій розвитку, що є однією з найважливіших частин стратегічного планування, зазвичай складається з послідовності циклічно повторюваних дій для визначення взаємопов'язаних завдань.

## Список використаних джерел:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2002. 544 с.
2. Ансофф, И.В. Новая корпоративная стратегия. Под. ред. И.В. Ансоффа. СПб. : Питер Ком, 2008. 416 с.
3. Berri, C.N. Corporate Growth and diversification // *Journal of law and Economics*. 1971. Vol. 14. № 2. P. 371–383.
4. Бельтюков С.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.
5. Мельник Ю.М., Суржанова Ю.С. Застосування методів стратегічного маркетингового аналізу для оцінки бізнес-портфеля ЗМВК «КОКТЕБЕЛЬ». *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 1. С. 205–211.
6. Пятниченко Є.А., Свистун Л.А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. *Молодий вчений*. 2018. № 5(57). С. 316–323.
7. Слинчук К.П. Методологічні основи формування системи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. *Економічні науки*. 2012. № 1(4). Т. 2. С. 277–283.
8. Фроленко Р.С., Жукевич С.М. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 6(39). С. 124–132.
9. Офіційний сайт державного комітету статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.03.2020).
10. Ionescu F.T., Curmei C.V. Product portfolio analysis – Arthur D. Little matrix. *Annals of Faculty of Economics*. 2011. № 1. P. 754–760.
11. Huang X. What Is Portfolio Analysis. *Portfolio Analysis. Studies in Fuzziness and Soft Computing*. Vol. 250. Berlin, Heidelberg : Springer, 2010. 182 p.
12. Žic S., Hadžić H., Ikonić M. Portfolio analysis – a useful management tool. *Technical Gazette*. 2009. № 16. P. 101–105.

## References:

1. Aaker, D. (2002). *Stratehycheskoe rynochnoe upravlenye* [Strategic market management]. St.Petersburg: Pyter.
2. Ansoff, I.V. (2008). *Novaja korporativnaja strategija* [New Corporate Strategy]. St. Petersburg: Pyter Kom.
3. Berri, S.N. (1971), "Corporate Growth and diversification", *Journal of law and Economics*, no. 14(2), pp. 371–383.
4. Beltiukov Ye.A., Nekrasova L.A. (2014). Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti [Competitive strategy of the enterprise: essence and formation on the basis of assessment of the level of competitiveness]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2(12), pp. 6–13.
5. Melnyk Yu.M., Surzhanova Yu.S. (2009). Zastosuvannia metodiv stratehichnoho marketynhovooho analizu dlia otsinky biznes-portfelija ZMVK «KOKTEBEL» [Application of methods of strategic marketing analysis for the estimation of business portfolio of ZMVK "KOKTEBEL"]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, no. 4(1), pp. 205–211.
6. Piatnychenko Ye.A., Svystun L.A. (2018). Stratehichne finansove planuvannia v systemi zavdan rozvytku kompanii [Strategic financial planning in the system of tasks of company development]. *Molodyi vchennyi*, no. 5(57), pp. 316–323.
7. Slynchuk K.P. (2012). Metodolohichni osnovy formuvannia systemy otsinky konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv. Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii [Methodological bases of the formation of a system for assessing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ekonomichni nauky*, 1(4), no. 2, pp. 277–283.
8. Frolenko R.S., Zhukevych C.M. (2012). Vykorystannia matrychnykh metodiv u stratehichnomu analizi dyversyfikovanykh kompanii [Using matrix methods in a strategic analysis of diversified companies]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 6(39), pp. 124–132.
9. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 24 March 2020).
10. Ionescu F.T., Curmei C.V. (2011). Product portfolio analysis – Arthur D. Little matrix. *Annals of Faculty of Economics*, no. 1, pp. 754–760.
11. Huang X. (2010). What Is Portfolio Analysis. *Portfolio Analysis. Studies in Fuzziness and Soft Computing*. Vol. 250. Berlin, Heidelberg: Springer.
12. Žic S., Hadžić H., Ikonić M. (2009). Portfolio analysis – a useful management tool. *Technical Gazette*, no. 16, pp. 101–105.

**Згурская О. М.**

Государственный университет телекоммуникаций

## МЕТОДИКА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА АГРОХОЛДИНГОВ УКРАИНЫ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

### Резюме

В статье определена категория портфельного анализа как эффективного метода формирования и реализации инновационных стратегий становления и развития агрохолдингов. Определено, что эффективные направления инновационного стратегического управления требуют коренной переориентации методов стратегического планирования и направлений экономического развития. Определена роль портфельного анализа, которая заключается в коренной концентрации усилий на разработке стратегий долгосрочного выживания. Отражена структурно-логическая схема портфельного анализа компании. Определен уровень концентрации рынка продукции агрохолдингов Украины, в результате чего зафиксирована тенденция к его росту в тех отраслях, которые характеризуются высоким уровнем конкуренции и низким уровнем инвестиционного развития. Исследование динамики индекса Херфиндаля-Хиршмана агрохолдингов Украины для указанных ключевых отраслей агрохолдингов подтвердили дифференциацию тенденций их рыночных конфигураций.

**Ключевые слова:** агрохолдинг, инновационные стратегии предприятия, портфельный анализ, концентрация, стратегическая единица бизнеса, стратегическая деятельность.

**Zgurska Oksana**

State University of Telecommunications

## METHODS OF PERFORMING PORTFOLIO ANALYSIS OF AGRO-HOLDINGS IN UKRAINE: THEORY AND PRACTICE

### Summary

This article has defined portfolio analysis as an effective method of formation and implementation innovative strategies for the agricultural holdings' formation and development. There has been determined that effective directions of innovative strategic management require a radical reorientation of strategic planning methods and directions of economic development. There has been determined the role of portfolio analysis, which is a fundamental concentration of efforts on the long-term survival development strategies, since monitoring only the internal environment does not provide ample opportunity for full-term development in the long term. Portfolio analysis allows prioritizing the areas of activity that reflects the picture of the companies' future structure, the directions of its changes, the benefits of certain portfolio projects financing. There had been emphasized that In the conditions of dramatic changes in strategic development vectors, the issues of strategic planning and portfolio analysis had brought to the fore. There had been noted that portfolio analysis serves as a tool to identify the attractiveness of industries, the competitiveness of an existing agro-holding business portfolio, priority products or investment units. There has been shown the structural and logical scheme of the companies' portfolio analysis. There has been defined the main purpose of the agro-holdings' portfolio analysis methodology in the context of determining the dynamics of agro-holdings' profit growth and the agro-holdings' dynamics of productiveness of products for 2017 year. There has been determined the level of the products market concentration of Ukrainian agro-holding, as a result has been fixed the tendency to its growth in those industries characterized by higher competition level and low investment development level. Research into the dynamics of the concentration of markets for agricultural holding products by the Herfindahl-Hirschman Index for these key agricultural sectors confirmed the differentiation of market configuration trends in them. Thus, the process of effective innovation strategies formation, which is one of the most important parts of strategic planning, usually consists of a series of cyclically repeated actions to identify related tasks.

**Keywords:** agro-holding, innovative enterprise strategies, portfolio analysis, concentration, strategic business unit, strategic activities.

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-14>

Ільченко Т. В.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВИРОБНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

У статті досліджено теоретичні питання формування комплексу маркетингу на підприємстві виробничо-поліграфічної галузі. Акцентовано увагу на специфічні риси маркетингу у виробничо-поліграфічній галузі, який базується на вивченні ринку поліграфічної продукції, його сегментуванні, прогнозуванні, формуванні комплексу маркетингу з урахуванням його особливостей. Сформульовано, що виробничо-поліграфічну галузь доцільно досліджувати як систему, яка включає чотири взаємопов'язаних основних елементів, які становлять дві сфери маркетингу: сферу маркетингу послуг та сферу маркетингу продукції. Визначено, що відповідно до такої системи видавництво поліграфічної продукції є виробничою ланкою видавничої та книжкової справ. Обґрунтовано теоретичне положення, що класична формула комплексу маркетингу «4Р», хоча і з певною модифікацією свого змістовного наповнення, є цілком прийнятною для використання у видавницькому маркетингу.

**Ключові слова:** комплекс маркетингу, поліграфічне підприємство, товар, ціноутворення, політика розподілу, просування продукції.

**Постановка проблеми.** Жорсткі конкурентні ринкові відносини вимагають від підприємств, в тому числі виробничо-поліграфічних, використання в своїй діяльності маркетингових прийомів і засобів. І позитивна роль маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств є беззаперечною. Також змінюються та стають більш різноманітними потреби та смаки людей, а ресурси підприємства обмежені факторами навколишнього середовища.

Основною силою під час вирішення цих проблем може стати організація ефективної маркетингової діяльності, яка би значно покращила виробничу та ринкову діяльність поліграфічних компаній, забезпечила б їм стійку конкурентну позицію на ринку книжкової продукції.

Тому на всіх етапах виробничо-збутової та управлінської діяльності підприємств поліграфічної сфери виникає необхідність формування та впровадження в дію такого господарського механізму, що вимагає використання сучасного маркетингового інструментарію, врахування складових елементів комплексу маркетингу та впровадження ефективних напрямів маркетингової товарної, розподільчої, комунікаційної та цінової політики підприємства.

Для ефективної діяльності підприємства в ринкових умовах механізм маркетингу має бути інноваційним, гнучким, який може постійно вдосконалюватися за допомогою оригінальних ідей, протистояти змінам попиту на споживчому ринку, мати можливість своєчасно пристосуватися до вимог цільової аудиторії. Розроблення такого механізму надає суттєві переваги виробникам поліграфічної продукції та можливість впливати на економіку та цінову політику цілої галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з формуванням та впровадженням елементів комплексу маркетингу в діяльність підприємств, знайшли відображення у працях видатних вітчизняних та іноземних науковців: Л.В. Балабанової, С.В. Близнюк, В.Я. Кардаш, Т.А. Капустіної, І.Л. Решетнікової, В.П. Пилипчук, А.В. Войчак, Т.О. Примак, С.М. Ілляшенка, С.В. Крикваського, Ф. Котлера, Дж. Мак-Карті та інших. Результатом їхніх досліджень є констатація теоретичного положення стосовно комплексу маркетингу як набору певних факторів і інструментів, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей на ринку та бажаної відповідної реакції з боку цільового ринку.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак на сучасному етапі розвитку в умовах глобалізації, інформатизації, активного розвитку сфери нематеріального виробництва подальший розвиток теоретичних засад щодо комплексу маркетингу доцільно спрямовувати на реалізацію концепції комплексу маркетингу відповідно до специфічних умов функціонування підприємств окремих галузей вітчизняної економіки.

**Мета статті.** Метою статті є виявлення пріоритетних напрямів та наукове обґрунтування формування елементів комплексу маркетингу на підприємстві поліграфічної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** В останні кілька років спостерігається занепад вітчизняної виробничо-поліграфічної діяльності, засилля імпорту, інформатизація та виникнення інших проблем, які ставлять під загрозу саме існування галузі. Виробничо-поліграфічна галузь дуже чутливо реагує на економічний розвиток країни, виступає своєрідним індикатором його соціально-економічного стану.

На сучасному етапі розвитку країни важливе значення видавничо-поліграфічної галузі в національній економіці зумовлюється не лише обсягами виробленої продукції, а й її метою, функціями і роллю у суспільстві [1].

Виробничо-поліграфічну галузь бажано вивчати як систему, що вміщує чотири взаємопов'язаних основних елементів, які утворюють дві сфери маркетингу:

- сферу маркетингу послуг;
- сферу маркетингу продукції (рис. 1) [2, с. 91].

Відповідно до такої системи видавництво поліграфічної продукції є виробничою ланкою видавничої та книжкової справ. Структуру книговидавничого маркетингу наведено на рис. 2.

Визначено, що в кожній виробничій галузі маркетингова діяльність має специфічне вираження, яке пов'язане з особливостями виробленої продукції та особливостями ринку задоволення потреб, які пов'язані з цією продукцією. Маркетинг у виробничо-поліграфічній галузі також має певні специфічні ознаки. Маркетингова діяльність у поліграфічній галузі базується на аспектах із дослідження книжкового ринку, проведення його сегментації, розроблення комплексу маркетингу з урахуванням його специфічних особливостей.

У виробничо-поліграфічній галузі загальні теоретичні аспекти та функції маркетингу мають більш конкретні, адаптовані до її специфіки

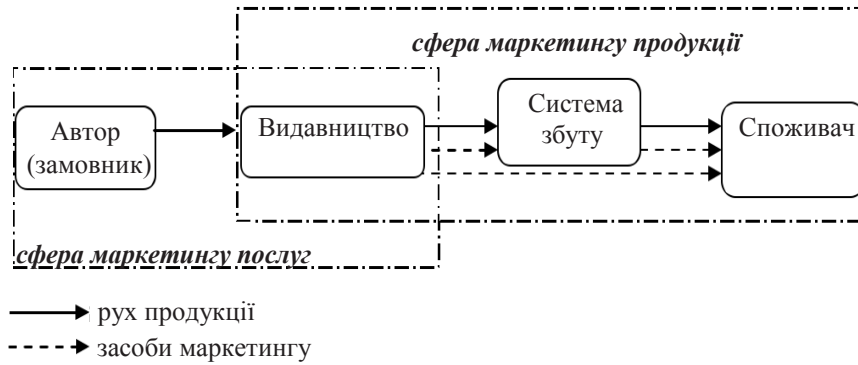


Рис. 1. Модель книговидавничого маркетингу в умовах ринку  
Джерело: сформовано на основі [1; 2; 4; 7]



Рис. 2. Структура книговидавничого маркетингу  
Джерело: сформовано на основі [1; 4; 7]

ознаки. Ці ознаки включають особливості не лише продукції галузі, її сприйняття й використання, але й партнерські відносини видавництва, вплив на нього зовнішніх факторів, особливе місце галузі в економічному та соціокультурному середовищі.

Тому для планування і здійснення маркетингової діяльності необхідні актуальні маркетингові знання, врахування маркетингових особливостей поліграфічної продукції, вміння впроваджувати їх у свою діяльність, у проекти з видавництва та у стратегії поведінки на ринку.

Визначено, що у видавничій справі маркетинг трансформується в модель, яка відмінна від загальноприйнятої у сфері бізнесу. Зокрема, книговидавництво має специфічні риси, які відрізняються від звичайного виробництва товарів. Структуру та особливості комплексу маркетингу книговидавничої справи наведено на рис. 3 [2, с. 93].

Водночас елемент «товар» є ключовим складовим елементом комплексу маркетингу, який вміщує характеристики товару: дизайн, колір, упаковка, параметри; відповідний сервіс; торговельну марку та асортимент; умови повернення й утилізації. Це набір виробів та послуг, які підприємство виробляє для своїх цільових споживачів [3, с. 25].

Водночас слід зазначити, що продукція книговидавничої сфери виступає як товар, що має подвійну природу:

- продукт духовної творчості, що сприяє інтелектуальному розвитку людини. Так, продукція книговидавничої сфери несе людині цінності та спонукає її до саморозвитку та саморегуляції у постійно змінному навколишньому середовищі;
- товар, що створює свій специфічний власний ринок – ринок видавництва книжкової продукції [2, с. 94].

Специфічні риси книги як особливого виду продукції наведено на рис. 4.

У результаті дослідження виявлено, що життєвий цикл продукції книговидавництва має специфічне представлення. Так, у життєвому циклі книжкової продукції виділяють п'ять етапів [4].

1. Етап наявності книги у продажу – in print.
2. Етап – коли запаси видання даного асортименту книжкової продукції на складі поліграфічного підприємства або його посередника вичерпані, але підприємство хоче забезпечити наявність продукції в продажу та планує додрукувати певну кількість екземплярів – out of stock.
3. Етап – книжкова продукція розпродана та більше не пропонується на книжковому ринку – out of print.
4. Етап – у книги з'являється «друге життя», яке продовжується в електронних носіях (диски, віртуальні носії, аудіо-книги, екранізація у відеоряд) – in media.
5. Етап – книга по причині порушення авторських прав доступна через мережу Інтернету, що заважає видавництву та автору отримувати запланований прибуток – in web.

Під час виробництва книжкової продукції необхідно визначити та досконально дослідити свій цільовий сегмент. З цієї метою враховуються такі ознаки потенційних сегментів на ринку, як:

1. Кількісні характеристики – визначення показника місткості ринку досліджуваного сегменту.
2. Якісні, які характеризують потенційний сегмент за такими ознаками, як:
  - демографічні: вік, стать, національність та ін.;
  - географічні ознаки характеризують розбивку споживачів на сегменти за територіями;
  - психографічні ознаки потенційних споживачів: культурний та освітній рівень, читацькі звички, їх приналежність до певної релігійності та ін.;
  - спеціалізація видань: книжкова продукція для дітей та юнацтва; для службового використання; бібліотечні видання;





Рис. 3. Комплекс книжкового маркетингу

Джерело: сформовано на основі [2; 7]

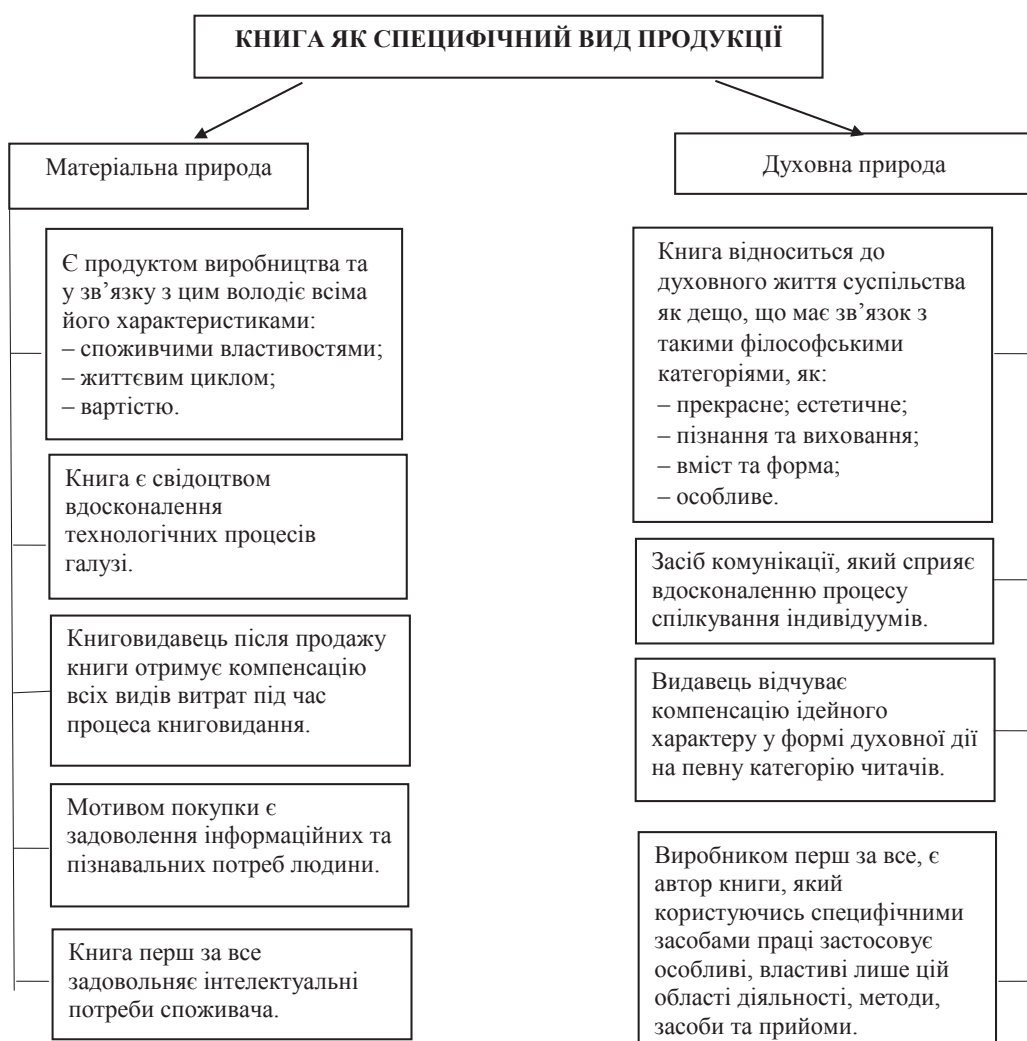


Рис. 4. Особливості книги як товару

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 7].

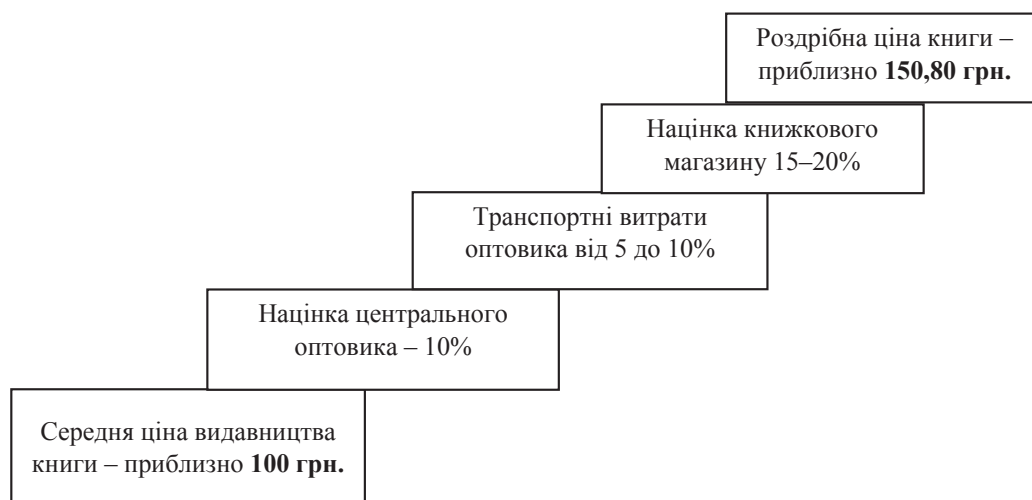


Рис. 5. Приклад схеми зростання оптових і роздрібних цін на книжкову продукцію

Джерело: сформовано на основі [2; 4; 7]

– ознаки за жанром книжкової продукції: наукові видання, навчальні видання, довідкові словники, літературно-художні видання та ін.

Другим елементом комплексу маркетингу є ціна, яку необхідно визначати з урахуванням численних факторів і адаптувати до вимог ринку. З одного боку, ціна повинна бути прийнятною для потенційного покупця, з іншого – ціна повинна забезпечувати прибутковість підприємства.

Процес ціноутворення на книжкову продукцію є досить багатофакторним і складним, в якому бере участь велика кількість спеціалістів (рис. 5).

Вихідну ціну у цьому процесі визначає підприємство-видавництво. Саме від його ціни залежить політика ціноутворення всіх учасників руху книжкової продукції до кінцевого споживача.

Третім елементом комплексу маркетингу є розподіл, а саме: методи збуту продукції, її розповсюдження, дистрибуція.

Під час використання маркетингового підходу до управління розподілом продукції як третього складника маркетингового комплексу необхідно враховувати ключові фактори успіху: цільовий ринок, асортиментну політику підприємства, збутовий персонал, прийоми з мерчандайзингу, від використання яких буде залежати стан підприємства на ринку й результативність його діяльності зі збуту продукції. Основні елементи у сфері планування маркетингової політики зі збуту продукції, на яких необхідно зосередити першочергову увагу, це чітке визначення цілей у сфері збуту, вибір напрямку реалізації політики збуту у стратегічній перспективі.

Збутова політика в виробничо-поліграфічній галузі має за мету розроблення ефективного шляху руху поліграфічної продукції від підприємства-видавництва до кінцевого споживача. Тому служба маркетингу та збуту повинна надати можливість споживачу за бажанням отримати необхідний товар у зручному для нього місці та у зручний час. У товарорусі поліграфічної продукції від видавництва-виробника до кінцевого споживача можуть бути декілька посередників: оптові торговці, роздрібні торговці, торговельні агенти, які не приймають на себе права власності на товар, що продається, й отримують комісійну винагороду за організацію операцій зі збуту [5].

Також одним із ключових чинників підвищення ефективності політики просування – четвертого елементу комплексу маркетингу – є здійснення комплексу робіт із формування каналів інформування споживачів поліграфічної продукції та встановлення двостороннього зв'язку з ними. Дослідження комунікаційних напрямів як складників єдиної маркетингової комунікаційної політики підприємств визначило, що найбільш результативним є прийняття участі у міжнародних та національних виставках і ярмарках, розповсюдження іміджевих буклетів, особисті продажі.

Важливо зазначити, що роль маркетингового забезпечення ефективної діяльності підприємств полягає у правильному формуванні та використанні елементів комплексу маркетингу, розробленого на основі маркетингових інструментів, які поєднані відповідними способами.

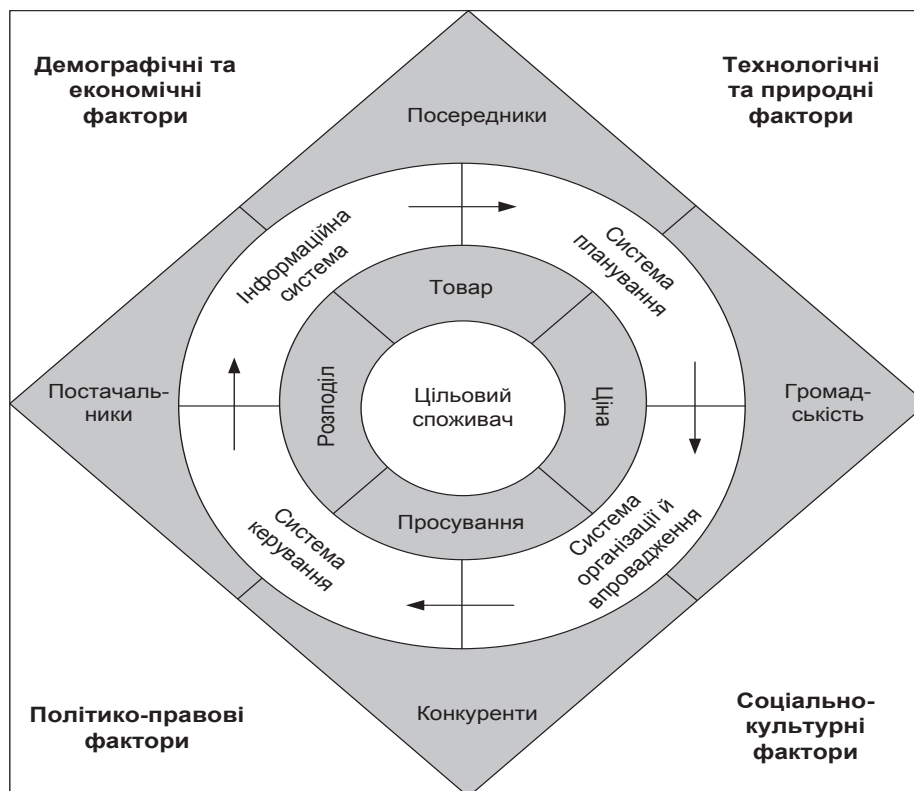
Ефективний комплекс маркетингу повинен розроблятися на основі отриманих результатів маркетингових досліджень, які надають необхідну інформацію про навколишнє макро- і мікросередовище, про ринок і власні виробничі і маркетингові можливості. Так, формування елементів комплексу маркетингу підприємств пов'язане із внутрішніми чинниками, якими підприємство може безпосередньо управляти й змінювати у процесі маркетингової діяльності, та зовнішніми чинниками, до яких необхідно пристосовувати діяльність (рис. 6).

При цьому важливо враховувати основні вимоги до формування ефективного комплексу маркетингу (рис. 7).

Комплекс маркетингу підприємства-видавництва включає в себе чотири елементи, так звані «4P»: product (продукт, товар), price (ціна), place (місце продажу, збут, розподіл), promotion (просування) [6]. Відповідно до цієї концепції, підприємства в межах маркетингової діяльності мають розробляти й реалізувати свою продуктову політику [7, с. 62].

Таким чином, ефективний комплекс маркетингу повинен розроблятися на підставі результатів проведених маркетингових досліджень для забезпечення отримання необхідної інформації про навколишнє середовище, про ринок і власні можливості підприємства.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи викладене, слід відзначити, що виробничо-поліграфічна



**Рис. 6. Фактори впливу на формування комплексу маркетингу**

Джерело: сформовано автором на основі [6]



**Рис. 7. Вимоги до формування ефективного комплексу маркетингу**

Джерело: сформовано автором на основі [3]

справа має специфічні риси, які доцільно враховувати під час розроблення маркетингової політики. Комплекс маркетингу виробничо-поліграфічної галузі – це система маркетингових інструментів, методів та заходів всіх підприємств видавничої галузі, які спрямовані на розширення кола споживачів видавничої продукції, управління її зовнішнім товарним виглядом, ціною, засобами розповсюдження та просуванням на ринку для підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства-видавництва.

Формування ефективного механізму впровадження комплексу маркетингу за наведених умов

надає беззаперечні переваги товаровиробникам та можливість впливати на економіку та цінову політику галузі загалом.

Проведений аналіз показав, що організація формування комплексу маркетингу не є досить розробленою та потребує доопрацювання. Також проведене дослідження дало змогу встановити, що наявні підходи не досить адаптовані до сучасних вітчизняних умов. Подальші наші дослідження будуть спрямовані на розроблення методичних підходів до формування комплексу маркетингу підприємств поліграфічної галузі, які будуть враховувати особливості розвитку національної поліграфічної галузі.

**Список використаних джерел:**

1. Швайка Л. А. Розвиток і регулювання видавничого підприємництва : монографія. Львів : УАД, 2005. 432 с.
2. Мельник Ю.М., Драчук О.В. Аналіз комплексу маркетингу книговидавничої справи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 90–101.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л., Войчак А.В. та ін. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
4. Перлов В.И. Маркетинг на підприємстві отрасли печаті : учебное пособие для вузов. М. : МГУП, 2000. 284 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга: [пер. с англ.]. 2-е изд. М. : Вильямс, 2001. 944 с.
6. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 301 с.
7. Шендерівська Л.П. Комплекс маркетингу сучасного видавництва. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 62–65.

**References:**

1. Shvaika L.A. (2005). *Rozvytok i rehuljuvannja vydavnychogho pidpryjemnytva* [Development and regulation of publishing business]. Lviv: OAD. (in Ukrainian)
2. Mel'nuk Y.M., Drachuk O.V. (2010). Analiz kompleksu marketynghu knyghovydavnychoji spravy [Analysis of the book marketing complex]. *Marketing and innovation management*, no. 1, pp. 90–101.
3. Kotler F., Keller K.L., Voychak A.V. (2008). *Marketynghovuj menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: HIMJEST. (in Ukrainian)
4. Perlov V.I. (2000). *Marketing na predpriyatii otrasli pechati* [Marketing at the printing industry]. Moscow: MGUP. (in Russian)
5. Kotler F. (2001). *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing]. Moscow: Williams. (in Russian)
6. Balabanova L.V. (2005). *SWOT-analiz – osnova formuvannja marketynghovykh strategij* [SWOT analysis is the basis for formulating marketing strategies]. Kyiv: Knowledge. (in Ukrainian)
7. Shenderivska L.P. (2018). Kompleks marketynghu suchasnoho vydavnytva [Marketing complex of modern publishing]. *Economy and state*, no. 1, pp. 62–65.

**Ильченко Т. В.**

Днепропетровский государственный аграрно-экономический университет

**ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ****Резюме**

В статье исследованы теоретические вопросы формирования комплекса маркетинга на предприятии производственно-полиграфической отрасли. Акцентировано внимание на специфические характерные черты маркетинга в производственно-полиграфической отрасли, который основывается на изучении рынка полиграфической продукции, его сегментировании, прогнозировании, формировании комплекса маркетинга с учетом его особенностей. Сформулировано, что производственно-полиграфическую отрасль целесообразно исследовать как систему, которая включает четыре взаимосвязанных основных элемента, которые составляют две сферы маркетинга: сферу маркетинга услуг и сферу маркетинга продукции. Определено, что соответственно такой системе издательство полиграфической продукции является производственным звеном издательского и книжного дел. Обосновано теоретическое положение относительно того, что классическая формула комплекса маркетинга «4Р», хоть и с определенной модификацией своего содержательного наполнения, является целиком приемлемой для использования в издательском маркетинге.

**Ключевые слова:** комплекс маркетинга, полиграфическое предприятие, товар, ценообразование, политика распределения, продвижение продукции.

**Ichenko Tetiana**

Dnipro State University of Agriculture and Economics

**FORMATION OF THE MARKETING COMPLEX IN THE POLYGRAPHIC INDUSTRY****Summary**

The development of market economy in the country encourages enterprises of different industries to form and improve marketing functions – a new system of thinking, a philosophy of business management development. The article investigates theoretical issues of forming a marketing complex at an enterprise of polygraphic industry. Marketing plays a leading role in the organization of full-fledged market activity, because it is a special system of organization and management of production, sales, trading activities of enterprises, aimed at solving the problem of realization on the basis of market needs, buyers' needs for products, as well as purposeful formation of demand in the interests of the manufacturer. The attention is paid to the specific features of marketing in the polygraphic industry, which is based on the study of the printing market, its segmentation, forecasting, the formation of marketing complex taking into account its features. It is stated that the polygraphic industry should be investigated as a system that includes four interconnected basic elements that make up two marketing spheres: the sphere of services and products. According to such a system, the publishing of printing products is the production link of the publishing and book business. It is proved that the classical formula of the marketing complex "4P", although with some modification of its content, is quite acceptable for polygraphic marketing. Alternative concepts of the marketing complex either develop the classic model or allow you to consider marketing tools from other positions and emphasize the importance of strategic planning for the development of the polygraphic company. So, an effective marketing complex should be developed on the basis of the conducted marketing researches to provide necessary information about the environment, about the market and own capabilities of the enterprise. The implementation of an effective mechanism of the marketing complex under the given conditions provides undeniable benefits to producers, gives the opportunity to influence the economy and pricing policy of the industry.

**Keywords:** marketing complex, product, printing company, price determination, distribution policy, product promotion.



УДК 351.85; 658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-15>

Лепейко Т. І.  
Баркова К. О.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## РОЗРОБЛЕННЯ МАТРИЦІ СУМІСНОСТІ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена розробленню матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. Було проведено аналіз останніх досліджень та публікацій, на основі яких сформовано необхідність подальших досліджень цієї тематики та виділено основні проблеми. Для більш повної характеристики було розглянуто типи організаційної культури, які знайшли відображення в більш ранніх роботах та представили типи стратегій, які вже були узагальнені у попередніх публікаціях авторів. Це дало змогу побудувати базу дослідження та виявити зв'язок між цими двома поняттями. Як результат, було представлено матрицю сумісності, яка детально демонструє залежність результату впровадження тієї чи іншої стратегії від характеристик наявної культури. Окрім того, дано пояснення до кожного блоку, виходячи з результатів проведеного нами аналізу, та обґрунтовано практичну значущість дослідження. **Ключові слова:** організаційна культура, стратегічне планування, сумісність стратегії, підприємство, культура.

**Постановка проблеми.** Першорядне значення для вирішення поставлених нами завдань мають дослідження, безпосередньо спрямовані на твердження, що культура організації може змінюватися під впливом стратегії, що стратегія також впливає на поведінку працівників, що поведінка і культура взаємно підсилюють і підтримують одна одну.

Розкриваючи цю тему, не можна не згадати про актуальність, тому що перед кожною фірмою стоїть питання про відповідність її стратегії, яка існує в організаційній культурі.

На стадії визначення стратегії необхідно, по можливості, максимально враховувати те, які труднощі зі зміною організаційної культури можуть виникнути під час виконання стратегії, і намагатися, якщо це можливо, вибирати таку стратегію, яка не зажадає проведення свідомо нездійсненних дій щодо зміни організаційної культури.

Перспективу для вирішення цієї проблеми відкриває розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією, що є основою для подальших планувальних підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Раніше це питання ґрунтовно розглядалося такими вченими, як Г. Шварц та С. Девіс. Саме вони запропонували матрицю оцінки культурного ризику з варіантами вирішення конфлікту. Детальніше це питання описано в роботі авторів [1]. У свій час А.І. Наумов запропонував розкласти стратегію на декілька складових частин, що утворить широкий спектр стратегічних дій. Окрім того, подібними дослідженнями займалися О.С. Виханський, Г. Мінцберг, У. Вефер та багато інших. Проте, як і в більшості досліджень цієї тематики, деякі деталі можуть бути вже неактуальними або потребувати додаткових елементів.

**Виділення не вирішених раніше загальної проблеми.** Глибокий і всебічний розгляд різних аспектів теорії і практики відповідності організаційної культури стратегії міститься в працях багатьох дослідників, де дається наукове обґрунтування зв'язку цих двох понять. При цьому не можна не помітити, що за увагою багатовимірності й обширності досліджень ще багато властивостей і механізмів цього зв'язку вимагають додаткового розгляду, оскільки немає єдиного підходу для визначення їхньої взаємозалежності на практиці.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є теоретичний аналіз наявних досліджень цієї тематики

та практичний внесок у вигляді побудови матриці сумісності організаційної культури та стратегії підприємства. Особливе значення у світлі нових завдань набуває розроблення ефективних шляхів щодо роботи з персоналом, саме тому ця сфера є дуже перспективною і потребує сучасних рішень.

**Виклад основного матеріалу.** В епоху великих економічних, наукових та соціальних звершень необхідно пам'ятати, що одну з найважливіших ролей у постанові сучасних умов відіграє вміння організувати працю та зробити правильні рішення щодо майбутніх кроків. Звісно, що на це впливає багато факторів – як зовнішніх, так і внутрішніх, проте не слід забувати про такий важливий зв'язок між організаційною культурою та стратегіями підприємства. Використовуючи дані, отримані під час визначення рівня цього зв'язку, можна зробити висновки щодо доцільності впровадження нових стратегій, побачити поточну ситуацію на підприємстві стосовно проблем виконання поставлених цілей або виявлення проблем на початковому рівні під час прогнозування. Насамперед багатьох проблем, пов'язаних із впровадженням стратегій вдасться уникнути завдяки використанню запропонованої моделі. Як було вже ґрунтовно викладено у попередніх статтях та тезах автора, змінити стратегію підприємства простіше, доцільніше та коректніше, ніж організаційну культуру. Тож викладення матеріалу в цій статті буде спиратися саме на це твердження, і запропонований метод обчислення сумісності організаційної культури та стратегії за негативного результату буде мати на увазі перехід на іншу стратегію, а не зміну організаційної культури.

Побудова моделі сумісності організаційної культури та стратегії підприємства є абсолютно новим кроком у дослідженні впливу цих систем одна на одну. Насамперед це дозволить підприємствам на початковому етапі виявити несумісність та почати працювати у цьому руслі, що дасть змогу уникнути невдачі на самому початку.

Для того, щоб розробити цю матрицю, необхідно виявити ключові стратегії та види організаційної культури.

Види стратегій підприємства були представлені та детально описані в роботі авторів [2]. Щодо типів організаційних культур, то було вирішено розглянути найкоротший та точний варіант класифікації, який представив американський дослідник У. Оучі (рис. 1).

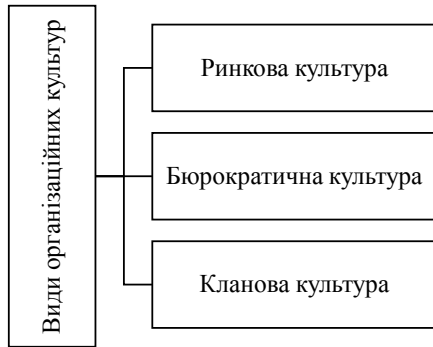


Рис. 1. Види організаційних культур за У. Оучі

Джерело: [3]

1. Ринкова культура характеризується пануванням вартісних відносин і орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в межах такої культури є власність на ресурси.

Ринкова організаційна культура – це тип організаційної культури, який домінує в компаніях, жорстко орієнтованих на позитивний комерційний результат.

Головне в цій культурі – обов'язкове виконання завдання, яке перед тобою поставлено. Культура характеризується цілеспрямованими співробітниками і високим рівнем суперництва між собою. Лідери таких компаній – жорсткі керівники і непримиренні конкуренти, які непохитні у своїх намірах і вимогливі до себе і співробітників. Основною сполучною ланкою для організацій такого типу є прагнення перемагати. Головне – це репутація компанії і її успіх, що є предметом загальної радості. Головна і жорстко контрольована лінія поведінки такої організації – конкурентоспроможність на ринку.

Головними установками бізнесу таких компаній є прибутковість, досягнуті результати, положення в ринкових нішах, розтяжні цілі і безпечні бази споживачів. Виходячи з цього, були визначені стрижневі цілі для компаній з організаційною структурою ринкового типу – ними стали конкурентоспроможність і продуктивність. Для досягнення цих стрижневих цілей робиться сильний акцент на зовнішніх позиціях компанії і контролі за її діяльністю [4].

2. Бюрократична культура заснована на пануванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади тут служить посада членів організації.

Посада співробітників організації, тобто їх положення в ієрархії, є джерелом їх влади. Кожен крок співробітників визначено чітко прописаними і формалізованими процедурами. Основні компетенції вищого керівництва компанії бюрократичної організаційної культури – вміння точно знати, що, як і коли організувати і як це скоординувати і проконтролювати.

Для таких компаній основною цінністю є:

- офіційна політика;
- встановлені в ній правила;
- передбачуваність її поведінки в довгостроковій перспективі;
- підтримання початкового напрямку її діяльності.

Диверсифікація виробництва в компаніях з таким видом організаційної структури не вітається. Для співробітників, які в більшості випадків, відрізняються технологічною дисциплінованістю, встановлюються заздалегідь певні правила. Більшість, якщо не всі, співробітників орієнтовані на думку керівництва. Всі питання, наприклад

пов'язані зі скороченням персоналу, вирішуються керівником і всі це прекрасно розуміють.

Гарне планування всієї діяльності в організації з бюрократичною організаційною культурою забезпечує планомірність, розміреність і передбачуваність поведінки організації в доступному для огляду майбутньому. Чітко розписані функції дозволяють системі мати довгострокову пам'ять і велику скарбничку досвіду, за рахунок яких організація здатна еволюціонувати і рости невеликими темпами. Процес адаптації нових співробітників в таких організаціях проходить простіше, ніж в інших організаційних структурах, наприклад в таких, як кланова чи ринкова. Жорстко встановлені правила ведення бізнесу в таких організаціях забезпечують співробітникам безпеку від експлуатації, а стабільність, яка дозволяє прогнозувати дії заздалегідь, робить атмосферу більш безпечною. Організація з такою культурою завжди винагороджує співробітників за чітке дотримання всіх затверджених правил. Цінність сталості та надійності тут дуже висока. Для того, щоб відчувати себе в цілковитій безпеці, людям необхідно просто відповідати прописаним стандартам. Чим більше ясних інструкцій – тим менше почуття невпевненості співробітників.

До безперечних мінусів, зокрема, можна віднести складну процедуру реалізації будь-яких змін. Даний недолік особливо відчутний, коли діяльність організації здійснюється в умовах бурхливо змінюваного і нестабільного зовнішнього середовища [5].

3. Кланова культура доповнює попередні. Її основу складають внутрішні цінності організації, що направляють діяльність останньої. Джерелом влади тут служать традиції.

Кланова організаційна культура характеризується високим рівнем гнучкості і внутрішнім фокусом. Кланова культура являє собою дружній колектив, члени якого мають спільні цінності та принципи. У такому типі культури організації і її підрозділи розглядаються як велика сім'я, а керівники компанії відіграють роль вихователів.

Для організацій з таким типом організаційної культури характерний високий рівень згуртованості колективу. В основі прихильності організаційним цінностям лежать традиції і відданість колективу. Найбільше значення в таких компаніях надається моральному клімату всередині колективу і його згуртованості. З точки зору взаємодії з зовнішнім середовищем така організація визначає свій успіх через турботу про споживачів.

В рамках кланової організаційної культури заохочується командна робота і згода між членами колективу. Керівництво організації докладає максимальних зусиль для забезпечення взаєморозуміння між співробітниками [6].

Окрім того, своє дослідження У. Оучі [7] побудував на порівняльному аналізі семи змінних корпоративної культури, серед яких:

- зобов'язання організації щодо працівника;
- оцінка виконання роботи;
- планування кар'єри;
- система контролю;
- прийняття рішень;
- рівень відповідальності;
- інтерес до людини.

Зобов'язання організації щодо працівників. Згідно з Оучі, в організаціях всіх трьох типів високо цінують низький рівень плинності кадрів. Звільнення застосовуються тільки в безвихідному становищі. Однак те, як підтримується ця культурна цінність, розрізняє зазначені три типи організацій.

Якщо в Японії частіше використовується система довічного найму, то американські фірми традиційно орієнтуються на короткостроковий найм, надаючи індивіду свободу вибору. На практиці більшість американських робітників і службовців будують кар'єру, рідко змінюючи місце роботи.

Оцінка виконання роботи. Організації всіх трьох типів проводять оцінку, використовуючи як кількісні, так і якісні вимірники. Так, у «чисто» американській фірмі оцінюється швидко просування, засноване на оцінці роботи за допомогою безлічі кількісних вимірників.

Планування кар'єри. Кількість функцій, які виконуються в процесі просування по службі, значно відрізняє японського й американського менеджера. «Третій» шлях пропонує урізноманітнити кар'єру менеджера виконанням трьох-п'яти функцій (помірна спеціалізація).

Система контролю. Без контролю не обходиться жодна організація. Однак кожна з них здійснює його по-своєму. Якщо типова американська фірма має чітку, ясну і досить формальну систему звітності, то для ідеальної моделі пропонується японський підхід, коли контроль здійснюється із застосуванням неформальних і менш структурованих механізмів. Одним із найбільш ефективних механізмів контролю є організаційна культура.

Прийняття рішень. Перевага віддається японському варіанту, коли рішення в організації приймаються на рівні групи і на консенсуальній основі.

Рівень відповідальності. Модель Оучі пропонує фірмі типу «Z» ввести індивідуальну відповідальність за групового методу прийняття рішень. Мається на увазі, що дві різні культурні цінності (групове рішення й індивідуальна відповідальність) повинні вжитися одна з одною. Як правило, це здійснюється за рахунок застосування механізму участі в управлінні, який передбачає збереження за менеджером останнього слова при прийнятті рішень. Американська індивідуальність при цьому не страждає.

Інтерес до людини. Дотримуючись японського підходу, Оучі пропонує у варіанті «Z» розглядати особистість в організації ширше, ніж просто працівника, виявляти цікавість до його сімейного життя, захоплення, віри, бажань, побоювань і натхнень. Типово американський підхід – бачити в індивіді лише працівника – обмежує можливості управління людиною в організації.

Як можна бачити, У. Оучі бере до уваги досить багато факторів, що впливають на побудову організаційної культури на підприємстві. Це дало

можливість для більш правильного визначення типів організаційної культури.

На рис. 2 наведена матриця сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства, яка була розроблена авторами. Слід мати на увазі, що порівнюється вже існуюча або запланована стратегія із вже існуючою організаційною культурою. Окрім того, необхідно розуміти, що змінити стратегію набагато легше та менш затратно, аніж культуру. Усі ці фактори необхідно взяти до уваги, перш ніж користуватися моделлю.

Для того, щоб визначити, чи підходить стратегія до культури, введено позначення від 1 до 5, де 1 – підходить, 5 – критично не підходить, проте керівники можуть на свій страх та ризик приймати цю стратегію.

Пояснення:

Ринкова ОК-стратегія посилення позиції на ринку – гарна можливість захопити ринок, що є одним із пріоритетів.

Ринкова ОК-стратегія розвитку ринку – можливо зайняти ще один ринок.

Ринкова ОК-стратегія розвитку продукту – є шанс втратити репутацію, якщо продукт «не заїде» на ринок.

Ринкова ОК-стратегія зворотної вертикальної інтеграції – контроль над постачальниками є однією з місій даної ОК.

Ринкова ОК-стратегія прямої вертикальної інтеграції – впровадження залежить від того, наскільки це прибутково.

Ринкова ОК-стратегія центрованої диверсифікації – є доволі перспективною для подальшого розвитку.

Ринкова ОК-стратегія горизонтальної диверсифікації – є ризик некомпетентності у реалізації нового продукту.

Ринкова ОК-стратегія конгломеративної диверсифікації – взагалі одна із найскладніших до впровадження стратегій. Для ринкової ОК, яка націлена виключно на конкурентоспроможність та прибуток, вкрай важко буде ризикнути та впровадити нове виробництво.

Ринкова ОК-стратегія ліквідації – якщо підприємство не може вести подальший бізнес, то взагалі неважливо яка ОК існує на цьому підприємстві.

Ринкова ОК-стратегія «збору врожаю» – під час упровадження стратегій скорочення ця стратегія є найкращим варіантом за ринкової ОК, адже націлена на отримання максимального прибутку.

Ринкова ОК-стратегія скорочення – успіх цієї стратегії залежить від того, що саме підприємство збирається «скорочувати» і в яких цілях. Якщо

Стратегії розвитку бізнесу	Стратегії концентрованого росту			Стратегії інтегрованого росту			Стратегії диверсифікованого росту			Стратегії скорочення		
	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку продукту	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія ліквідації	Стратегія «збору врожаю»	Стратегія скорочення	Стратегія скорочення витрат
Ринкова	1	1	2	1	2	1	2	3	-	1	2	3(-)
Бюрократична	2	1	4	1	1	2	3	5	1	2	4	1
Кланова	2	1	1	2	2	1	1	1(2)	4(-)	3	2	1

Рис. 2. Матриця сумісності організаційної культури та стратегії підприємства

Джерело: власна розробка авторів



це скорочення пов'язане із перспективами розвитку інших напрямів замість поточних неприбуткових – ринкова організаційна культура впроваджується із цим завданням. Якщо це скорочення викликане необхідністю отримати кошти для подальшого існування компанії загалом, то цей захід дещо дестабілізує колектив. Тож впровадження цієї стратегії повинно повністю регулюватися керівництвом.

Ринкова ОК-стратегія скорочення витрат – стратегія має на увазі у деяких випадках закриття навіть прибуткових потужностей та припинення виробництва. Проте якщо це єдиний вихід, то необхідно провести тренінг із персоналом задля успішного виконання цього завдання.

Бюрократична ОК-стратегія посилення позиції на ринку – дещо агресивна стратегія для даної організаційної культури.

Бюрократична ОК-стратегія розвитку ринку – ця стратегія має гарний зв'язок із бюрократичною організаційною культурою, адже не суперечить встановленим правилам та є надійною у довгостроковій перспективі.

Бюрократична ОК-стратегія розвитку продукту – через те, що бюрократична організаційна культура складно працює в умовах диверсифікації, то впровадження цієї стратегії може привести до руйнівних наслідків.

Бюрократична ОК-стратегія зворотної вертикальної інтеграції – ця стратегія не суперечить ідеології бюрократичної організаційної культури.

Бюрократична ОК-стратегія прямої вертикальної інтеграції – завдяки упорядкованим діям та чітким посадовим інструкціям ця стратегія підходить до впровадження на підприємствах із бюрократичною організаційною культурою.

Бюрократична ОК-стратегія центральної диверсифікації – із усіх стратегій диверсифікованого росту ця є найбільш сприятливою для бюрократичної організаційної культури. Адже поточне виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове базується на вже існуючих можливостях.

Бюрократична ОК-стратегія горизонтальної диверсифікації – зважаючи на те, що ця стратегія передбачає виробництво нової продукції за рахунок відмінної від поточної технології, то під час її впровадження будуть виникати певні проблеми, адже бюрократична культура не підтримує таких змін. Навіть незважаючи на те, що новий товар орієнтований на споживача основного продукту.

Бюрократична ОК-стратегія конгломеративної диверсифікації – як було вже описано вище – ця стратегія є однією із найскладніших і для бюрократичної культури, це не є виключенням, бо вона має на увазі виробництво нового продукту та його реалізація на новому ринку. Так як недоліки цієї культури передбачають складну реалізацію будь-яких змін, то сумісність є досить нестабільною.

Бюрократична ОК-Стратегія ліквідації – за налагодженої системи праці, чітких інструкцій та прописаних правил підприємство із цієї організаційною культурою зможе впровадити стратегію ліквідації.

Бюрократична ОК-стратегія «збору врожаю» – зважаючи на ситуації, які приводять підприємство до використання стратегій ліквідації загалом – стратегія «збору врожаю» є не найгіршим варіантом для бюрократичної організаційної культури, навіть не зважаючи, що вона не націлена на максимальний прибуток в таких ситуаціях.

Бюрократична ОК-стратегія скорочення – через те, що ця стратегія частіше за все реалізується

диверсифікованими підприємствами, а ця культура не підтримує диверсифікацію, то впровадження такої стратегії є неможливим. Проте існує можливість, що підприємство може використати цей тип стратегій в умовах скорочення філіалів або дочірніх підприємств.

Бюрократична ОК-стратегія скорочення витрат – завдяки тому, що реалізація цієї стратегії полягає у тимчасових чи короткострокових заходах, це дає передбачливу поведінку та доступне для огляду майбутнє, тому впровадження цієї стратегії є перспективним.

Кланова ОК-стратегія посилення позиції на ринку – ця стратегія у деяких випадках передбачає об'єднання з іншими підприємствами задля встановлення контролю на ринку. А кланова організаційна культура спрямована на збереження цінностей всередині організації, проте із впровадженням цієї стратегії це буде важко зробити.

Кланова ОК-стратегія розвитку ринку – ніщо не суперечить впровадженню цієї стратегії.

Кланова ОК-стратегія розвитку продукту – командна робота та високий рівень гнучкості допомагає успіху цієї стратегії.

Кланова ОК-стратегія зворотної вертикальної інтеграції – створення дочірніх структур (що передбачено цією стратегією) може негативно вплинути на рівень згуртованості колективу, якщо він розподілиться між філіалами.

Кланова ОК-стратегія прямої вертикальної інтеграції – у клановій організаційній культурі усе, що стосується придбання якихось структур або зливання, буде працювати проти вже налагодженого мікроклімату на підприємстві. Проте якщо стратегія буде передбачати посилення контролю над посередниками, то це матиме успіх.

Кланова ОК-стратегія центральної диверсифікації – оскільки підприємство за цієї стратегії буде розробляти новий продукт, але на наявному ринку, залишаючи існуючий продукт, то вона є досить підходящою для кланової організаційної культури.

Кланова ОК-стратегія горизонтальної диверсифікації – при правильній оцінці підприємства власної компетентності ця стратегія має успішну сумісність.

Кланова ОК-стратегія конгломеративної диверсифікації – неможливо із повною впевненістю стверджувати, що ця стратегія (як одна із найскладніших) безперешкодно зіллється із клановою культурою, проте це найбільш відповідна культура для цього. Адже відданість колективу, внутрішній фокус та згода між членами колективу посприяють успішному виконанню цієї стратегії.

Кланова ОК-стратегія ліквідації – для колективу, що вважає себе великою сім'єю, ця стратегія буде дуже важка для прийняття. Але якщо немає альтернативи, то цей факт неминучий.

Кланова ОК-стратегія «збору врожаю» – для колективу, якому властива кланова організаційна культура, сам факт того, що підприємство може припинити своє існування є дуже пригнічуваним, тому ця стратегія не буде сприйнята належним чином.

Кланова ОК-стратегія скорочення – враховуючи той факт, що підприємство намагатиметься зробити все задля збереження свого існування, то ця стратегія є гарним рішенням.

Кланова ОК-стратегія скорочення витрат – кланова організаційна культура має на увазі високий рівень згуртованості колективу, тож ця стратегія «приживеться» в умовах кризи.



Окрім того, один із найпопулярніших типів організаційної культури був запропонований К. Камероном та Р. Куїнном [8] – адхократична культура. Це динамічне підприємницьке і творче місце роботи. Заради загального успіху працівники готові на особисті жертви і ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації стає відданість експериментування і новаторства. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво / надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість і свободу.

Цей тип автори не включили у матрицю відповідності, адже будучи новаторським він відповідає усім стратегіям та готовий до будь-яких змін.

**Висновки і пропозиції.** З міжнародної практики відомо, що часом правильні і на вигляд дуже підходящі стратегії і заходи організацій відкидаються або не отримують поширення, оскільки вони "чимось" не підходять підприємству. Як правило, це пов'язано з організаційною культурою. Це пояснюється тим, що існуюча організаційна культура в цьому разі входить у протиріччя зі структурою, системами і людьми, за допомогою яких нова стратегія повинна розглядатися на практиці. Тому, перш ніж приймати нову стратегію, необхідно визначитися, чи вписується вона в існуючу культуру підприємства, а якщо ні, то чи виправданий буде ризик прийняти її, і відповідно змінити культуру.

Власні спостереження і спеціальні дослідження в цьому плані показали, що важливим фактором успіху є ставлення колективу до поставленого завдання. Саме тому було прийнято рішення приділити увагу побудові матриці сумісності стратегії та організаційної культури, що дозволить завчасно спрогнозувати поведінку змін.

Слід зазначити, що деякі положення, висловлені тут, носять аналітичний характер і не виключають інших поглядів на взаємодію стратегій і організаційної культури. Цей матеріал спирається на теоретичну інформацію, а на практиці керівники, окрім культури, повинні брати до уваги економічний стан та майбутні перспективи. Окрім того, стратегії ліквідації включають вимушені дії, коли немає іншої альтернативи, тож дуже складно у цьому разі аналізувати сумісність.

Результати проведеного нами дослідження дозволяють зробити деякі окремі висновки, що становлять інтерес для практичного впровадження: по-перше, це унікальність цієї методики, по-друге – простота використання (не потрібно наймати додатковий штат співробітників, які займатимуться цим питанням), по-третє – новий етап у вивченні взаємозв'язку організаційної культури та стратегічного планування.

Загалом це дослідження має велику практичну значущість за рахунок можливості передбачення поведінки стратегії за певної організаційної культури. Аналізуючи змістовні аспекти, ми доходимо висновку про доцільність продовження вивчення цього напрямку, вдосконалюючи при цьому підхід загалом.

#### Список використаних джерел:

1. Божко К.О. Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. № 2. С. 11–14.
2. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.
3. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. М. : Экономика, 1984. 325 с.
4. Рыночная организационная культура. URL: [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/rynochnaya\\_organizacionnaya\\_kultura/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/rynochnaya_organizacionnaya_kultura/) (дата звернення: 06.04.2020).
5. Бюрократическая организационная культура. URL: [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/byurokraticheskaya\\_organizacionnaya\\_kultura/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/byurokraticheskaya_organizacionnaya_kultura/) (дата звернення: 06.04.2020).
6. Типы организационной культуры. URL: [https://spravochnick.ru/amp/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/typy\\_organizacionnoy\\_kultury/#klanovaya-kultura](https://spravochnick.ru/amp/menedzhment/organizacionnaya_kultura/typy_organizacionnoy_kultury/#klanovaya-kultura) (дата звернення: 06.04.2020).
7. Типология организационной культуры. *Научная электронная библиотека*. URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6860> (дата звернення: 07.04.2020).
8. Типы организационной культуры. *Управление персоналом*. URL: <https://psyfactor.org/personal/personal18-01.htm> (дата звернення: 07.04.2020).

#### References:

1. Bozhko K.O. (2016). Problemi vnutrishn'oi integracii ta zovnishn'oi adaptacii organizacijnoi kul'turi na pidpriyemstvi [Problems of internal integration and external adaptation of organizational culture at the enterprise]. *Economic and law paradigm of modern society*, no. 2, pp. 11–14.
2. Lepejko T.I., Barkova K.O. (2019). Obhruntuvannja teoretichnih zasad zv'jazku organizacijnoi kul'turi ta strategii pidpriemstva [Substantiation of theoretical foundations of the relationship between organizational culture and enterprise's strategy]. *Intelekt XXI*, no. 3, pp. 66–73.
3. Ouchi U. (1984). Metody organizacii proizvodstva. Japonskij i amerikanskij podhody [Methods of organizing production. Japanese and American approaches]. M.: Economics, 325 p.
4. Rynochnaja organizacionnaja kul'tura [Market organizational culture]. Available at: [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/rynochnaya\\_organizacionnaya\\_kultura/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/rynochnaya_organizacionnaya_kultura/) (accessed 6 April 2020).
5. Bjurokraticheskaja organizacionnaja kul'tura [Bureaucratic organizational culture]. Available at: [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/byurokraticheskaya\\_organizacionnaya\\_kultura/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/byurokraticheskaya_organizacionnaya_kultura/) (accessed 6 April 2020).
6. Tipy organizacionnoj kul'tury [Types of organizational culture]. Available at: [https://spravochnick.ru/amp/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/typy\\_organizacionnoy\\_kultury/#klanovaya-kultura](https://spravochnick.ru/amp/menedzhment/organizacionnaya_kultura/typy_organizacionnoy_kultury/#klanovaya-kultura) (accessed 6 April 2020).
7. Tipologija organizacionnoj kul'tury [Typology of organizational culture]. *Nauchnaja jelektronnaja biblioteka [Scientific electronic library]*. Available at: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6860> (accessed 7 April 2020).
8. Tipy organizacionnoj kul'tury [Types of organizational culture]. *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Available at: <https://psyfactor.org/personal/personal18-01.htm> (accessed 7 April 2020).

**Лепейко Т. И.**

**Баркова Е. А.**

Харьковский национальный экономический университет  
имени Семена Кузнеця

## РАЗРАБОТКА МАТРИЦЫ СОВМЕСТИМОСТИ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

Статья посвящена разработке матрицы совместимости между организационной культурой и стратегией предприятия. Был проведен анализ последних исследований и публикаций, на основе которых сформулирована необходимость дальнейших исследований данной тематики и выделены основные проблемы. Для более полной характеристики были рассмотрены типы организационной культуры, которые нашли отражение в более ранних работах, и представлены типы стратегий, которые уже были обобщены в предыдущих публикациях авторов. Это позволило построить базу исследования и выявить связь между этими двумя понятиями. Как результат, была представлена матрица совместимости, которая подробно демонстрирует зависимость результата внедрения той или иной стратегии от характеристик существующей культуры. Кроме того, дано объяснение к каждому блоку, исходя из результатов проведенного нами анализа, и обоснована практическая значимость исследования.

**Ключевые слова:** организационная культура, стратегическое планирование, совместимость стратегии, предприятие, культура.

**Lepeyko Tetyana**

**Barkova Kateryna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## DEVELOPMENT OF A COMPATIBILITY MATRIX BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ENTERPRISE'S STRATEGY

### Summary

This scientific article is devoted to the development of a compatibility matrix between organizational culture and enterprise's strategy. In an era of great economic, scientific and social excellence, it is important to remember that one of the most important roles in the setting of modern conditions is the ability to organize work and make the right decisions about future steps. And the paramount importance for solving these tasks are studies that directly address the assertion that an organization's culture can change under the influence of strategy, that the strategy also influences the behavior of employees, that behavior and culture mutually reinforce and support one another. While revealing this topic, one cannot help with mention of the today's relevance, because each firm faces the question of the its strategy relevance, which exists in the organizational culture. The strategy definition stage should take into account, as far as possible, what difficulties in changes of organizational culture may entail when executing the strategy, and, if possible, try to choose a strategy that does not require consciously unfeasible actions to change organizational culture. The prospect of solving this problem is opened by the development of a compability matrix between organizational culture and strategy, which is the basis for further planning of the enterprise. An analysis of recent studies and publications was carried out, on the basis of which the need for further research on this topic was formed and the main problems were identified. For a more complete characterization, types of organizational culture were considered, which were reflected in earlier works and were presented types of strategies that were already generalized in previous publications of the authors. This allowed to build a research base and identify the relationship between these two concepts. As a result, a compatibility matrix was presented, which shows in detail the dependence between the result of strategy implementation and characteristics of the existing culture. In addition, based on the results of analysis was given an explanation for each block and was described the practical significance of the study.

**Keywords:** organizational culture, strategic planning, strategy compatibility, enterprise, culture.

УДК 336.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-16>

Мельник М. І.  
Міченко Т. В.

Сумський національний аграрний університет

## СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Нині в умовах жорсткої ринкової конкуренції головним фактором сталого розвитку компанії є оптимальне та стабільне фінансове забезпечення, згідно з яким підприємство перебуває в певній врівноваженій системі розвитку, в якій ті чи інші підприємства, чи то сільськогосподарські, чи то комунальні підприємства, ефективно розпоряджаються власними та залученими фінансовими ресурсами. Темати для подальших досліджень можуть бути питання фінансового забезпечення сталого розвитку компанії та її складових частин, а також виявлення факторів, що впливають на стан та розвиток компанії, зокрема структури системи економіко-фінансових показників компанії. У статті розглянуто стан та проблеми фінансового забезпечення житлово-комунальних підприємств. Також звернено увагу на взаємозалежність між сталим розвитком та фінансовим забезпеченням комунальних підприємств. Детально проаналізовано теоретичні аспекти фінансування комунальних підприємств.

**Ключові слова:** власний капітал, фінансове забезпечення, підприємство, комунальне підприємство, фінансовий стан, позикові фінансові ресурси.

**Постановка проблеми.** Екологічні умови, в яких працюють сучасні компанії, нестабільні як через внутрішньогосподарські умови, так і через кризові явища в економічній сфері. Ці умови, а також нестабільність у підсистемах самих комунальних компаній ведуть до втрати прибутку, збільшення темпів росту збитковості, що призводить до незабезпечення розширеного та й простого відтворення, отже, до зниження опору умовам виробничо-операційної діяльності. Отже, можна стверджувати, що питання фінансового забезпечення стійкості діяльності компаній залишається одним із найскладніших та найвагоміших. Нинішня фаза фінансування комунальних підприємств породила низку проблем на макро- та мікрорівнях, що відображаються на їх діяльності у загальному розумінні, а також щодо їх фінансових аспектів. Це створює низку завдань для цих підприємств, які потрібно вирішувати негайно. Підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта означає створення та вдосконалення його фінансової безпеки, робота над якою забезпечить довгостроковий стійкий розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання практики фінансового забезпечення розвитку суб'єктів господарювання та його теоретичне обґрунтування є одними з найбільш суперечливих в економічній науці сьогодення та представлені науковими працями В. Андрущенка, О. Кириленко, І. Ткачук, К. Павлюка, Ю. Вавилова, Л. Гончаренко, В. Дем'янишина, Г. Базарової, В. Федосова та інших учених. Однак, незважаючи на значні наукові дослідження, теоретичні основи фінансового забезпечення підприємств недостатньо вивчені.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні обсяги наукових досліджень у сфері фінансового забезпечення компаній, сьогодні мало уваги приділяється фінансуванню саме комунальних підприємств, тому це дослідження є актуальним.

**Мета статті.** Головною метою роботи є оцінювання ситуації та проблем фінансового забезпечення комунальних підприємств, формулювання пропозицій щодо вдосконалення фінансування КП в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна безпека, що є одним із основних каналів руху грошових коштів у виробничій сфері, характеризує здатність фінансової системи створювати ресурси в процесі відтворення під час руху коштів, що забез-

печують розвиток економіки [7, с. 138]. Фінансове забезпечення є частиною фінансового механізму на одному рівні з управлінням фінансами, фінансовим плануванням, фінансовим регулюванням та прогнозуванням тощо. У наукових дослідженнях економічного спрямування поняття фінансового забезпечення, його структура та призначення трактується по-різному [3, с. 939]. Фінансування діяльності компанії забезпечується самофінансуванням, позиками та зовнішнім фінансуванням. Дослідники поділяють фінансове забезпечення на три частини та виділяють традиційні способи фінансування бізнесу для підприємств, використовуючи власні ресурси [9, с. 127]. Проведемо аналіз фінансового стану КП «Ромнікомунтепло» РМР.

У 2017 році 15,29% пасивів було інвестовано в основні фонди компанії з огляду на частку основних засобів. У 2018 році сума інвестування зросла на 3,38% порівняно з попереднім роком. Це говорить про зростання виробничих потужностей суб'єкта господарювання. Тенденція залишається незмінною у 2019 році, а частка основних фондів підприємства продовжує збільшуватись. У 2017 році коефіцієнт обороту активів досліджуваного підприємства становив 2,07. Отримані результати розрахунків означають підвищення ефективності використання активів досліджуваного підприємства. У 2019 році порівняно з 2018 роком ситуація на підприємстві дещо зміниться, а досліджуване комунальне підприємство знизить ефективність своїх активів на 0,16 грн. Якщо говорити про окупність активів, то можемо сказати, що у 2017 році кожна гривня, вкладена в основні фонди підприємства, принесла йому 11,82 грн. доходу. У 2018 році виробництво та реалізація капітальних активів зросли на 2,24. У 2018 році ефективність використання основних фондів знизилась.

Рентабельність активів досліджуваного підприємства становила 1,33% у 2017 році. Компанія отримала чистий прибуток у розмірі 1,33 копійки за кожен вкладений гривню. У 2018 році досліджуване підприємство отримало чистий прибуток 0,87 копійки за кожен інвестицію в гривню активів. Рентабельність активів досліджуваного підприємства у 2019 році становила 0,91%. У 2017 році коефіцієнт власного капіталу становив 0,06, що нижче нормативного значення. Слід вжити заходів для посилення ролі капіталу у фінансуванні активів [5].

Таблиця 1

## Аналіз фінансового стану КП «Ромникумтепло» РМР

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення, +, -	
				2018/ 2017 роки	2019/2018 роки
Частка основних засобів в активах	0,15	0,19	0,21	0,03	0,02
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,55	0,55	-0,02	0
Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	2,07	2,38	2,22	0,31	-0,16
Фондовіддача	11,82	14,06	11,22	2,24	-2,84
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	5,44	3,9	3,81	-1,54	-0,09
Рентабельність активів за чистим прибутком, %	1,33	0,87	0,91	-0	0
Період окупності власного капіталу	5,2	8,73	10,02	3,53	1,29
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,06	0,1	0,09	0,04	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,06	0,1	0,09	0,04	-0,01
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,89	0,87	0,85	-0,01	-0,02
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,05	0,08	0,08	0,03	0,01
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,77	0,74	0,81	-0,02	0,07

Джерело: розраховано авторами за фінансовою звітністю КП «Ромникумтепло» РМР

Розглянемо динаміку капіталу підприємства у таблиці 2.

За результатами розрахунків були отримані такі дані. У 2017 році ОЗ досліджуваного підприємства становили 1 565 тис. грн. У 2018 році ця сума зросла на 56,74% порівняно з попереднім 2017 роком. Це досить позитивна тенденція, яка свідчить про зростання фінансової стабільності досліджуваного підприємства, оскільки доступний для неї капітал збільшується незалежно від умов фінансових ринків. Однак ситуація у другій половині досліджуваного підприємства змінилась, а рівень основних джерел фінансування знизився на 12,03%. Це говорить про те, що компанія більш чутлива до коливань на ринку капіталу, що є негативним для підприємства. На кінець 2019 року вартість основних фондів досліджуваного підприємства становила 2 159 тис. грн. Кількість мобільних зобов'язань досліджуваного підприємства постійно зменшується, що позитивно впливає на поточну ліквідність. В таблиці 3 розглянемо динаміку показників власного капіталу комунального підприємства за 2017–2019 роки.

Решта чистого прибутку компанії для власного фінансування може бути розподілена у статутні або резервні фонди. Резерв прибутку належить засновникам досліджуваного підприємства, отже, збіль-

шує власний капітал КП і, як наслідок, зменшує суму збитків. Якщо значення показника перевищує 1, це означає, що не тільки прибутки будуть реінвестовані, але й інвестиції, пов'язані з роботою компанії, які також збільшуватимуться. У 2017 році власний капітал досліджуваного підприємства збільшився на 9 000 грн. Наступного року збільшення власного капіталу склало 889 тис. грн.

В таблиці 4 розглянемо динаміку позикових коштів підприємства.

Досліджуване підприємство протягом 2017–2019 років не використовувало довгострокові кредитні ресурси. Протягом періоду дослідження обсяг короткострокових зобов'язань комунального підприємства постійно падав, склавши у 2019 році 22 735 тис. грн., що позитивно позначається на поточній ліквідності.

Динаміку показників рентабельності підприємства розглянемо в таблиці 5.

Рентабельність активів досліджуваного комунального підприємства у 2017 році становила 1,33%, тобто підприємство отримало 1,33 копійки чистого прибутку на кожну гривню активів. На кожну вкладену гривню в актив підприємства у 2018 році отримано 0,87 копійок чистого прибутку. У 2019 році рентабельність активів комунального підприємства становила 0,91%.

Таблиця 2

## Динаміка капіталу комунального підприємства за ознакою тривалості участі у діяльності, тис. грн.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відносне відхилення, %	
				2018 рік до 2017 року	2019 рік до 2018 року
Постійний капітал	1 565	2 453	2 159	56,74	-11,99
Мобільні зобов'язання	25 590	23 365	22 735	-8,69	-2,7

Джерело: розраховано авторами за фінансовою звітністю КП «Ромникумтепло» РМР

Таблиця 3

## Динаміка показників власного капіталу комунального підприємства за 2017–2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт розвитку підприємства за рахунок самофінансування господарської діяльності	9,68	-5,34	-0,12
Рентабельність власного капіталу, %	19,24	11,45	9,98
Оборотність власного капіталу	30,06	31,42	24,41
Приріст власного капіталу, тис. грн.	9	889	-295
Вартість власного капіталу згідно з прибутковим підходом	0,19	0,11	0,1

Джерело: розраховано авторами за фінансовою звітністю КП «Ромникумтепло» РМР



Таблиця 4

## Динаміка позикових коштів підприємства, тис. грн.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Короткострокові ресурси	25 590	23 365	22 735

Джерело: розраховано авторами за фінансовою звітністю КП «Ромникомунтепло» РМР

Таблиця 5

## Динаміка показників рентабельності підприємства, %

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення, +, -		Відносне відхилення, %	
				2018 рік до 2017 року	2019 рік до 2018 року	2018 рік до 2017 року	2019 рік до 2018 року
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	1,33	0,87	0,91	-0,46	0,04	-34,54	4,46
Рентабельність власного капіталу	19,24	11,45	9,98	-7,79	-1,48	-40,47	-12,88
Рентабельність виробничих фондів	7,57	5,13	4,58	-2,44	-0,54	-32,24	-10,57
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,64	0,36	0,41	-0,28	0,04	-43,05	12,1
Коефіцієнт реінвестування	9,68	-5,34	-0,12	-15,02	5,22	-155,2	-97,72
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	1,86	-0,5	-0,01	-2,36	0,49	-126,98	-97,41
Період окупності капіталу, рік	75,39	115,16	110,24	39,77	-4,92	52,76	-4,27
Період окупності власного капіталу	5,2	8,73	10,02	3,53	1,29	67,99	14,79

Джерело: розраховано авторами за фінансовою звітністю КП «Ромникомунтепло» РМР

Якщо припустити, що комунальне підприємство працює на рівні 2017 року, то капітал повернеться протягом 5,2 років. Якщо б комунальне підприємство діяло на рівні 2018 року, то його капітал був би амортизований через 8,73 років.

**Висновки і пропозиції.** Хороше фінансове становище, адекватне фінансове забезпечення та фінансова стабільність визначають можливості підтримки та розвитку конкурентоспроможності. Таким чином, існує три критерії фінансової підтримки розвитку конкурентоспроможності, а саме чистий дохід, чистий грошовий потік та хороший фінансовий стан. Вони показують, чи може компанія з поточним рів-

нем цих фінансових показників забезпечити розвиток конкурентоспроможності, тому під час визначення впливу фінансового забезпечення на розвиток конкурентоспроможності компанії слід враховувати всі елементи фінансового забезпечення, фінансового стану та фінансової стійкості компанії.

Перспективами подальших досліджень є питання фінансової підтримки сталого розвитку підприємства та його складових частин, виявлення чинників, що впливають на стан і розвиток підприємства. Крім того, побудова системи показників економічних показників підприємств може стати предметом подальших досліджень.

## Список використаних джерел:

1. Kucher O., Pokotytska N. Marketing management in the system of agricultural enterprises management. *Podilian bulletin: agriculture, engineering, economics*. 2016. P. 128–134. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/336/1/PB-25-15.pdf> (дата звернення: 26.03.2020).
2. Kucher O. Problems of management and marketing in the enterprises activity of agriculture. *Scientific achievements in agricultural engineering agronomy and veterinary medicine*. 2017. Vol. 1. No. 1. P. 31–41. ISBN 978-83-65180-17-9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/12/1/Problems%20of%20Management%20And%20Marketing%20In%20Theenterprises%20Activity%20of%20Agriculture.pdf> (дата звернення: 26.03.2020).
3. Financial Condition of the Development of the Market of Renewable Energy Sources / O. Mandych, A. Mykytas, M. Melnyk, O. Girzheva, S. Kalinichenko. *Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation. Springer Proceedings in Energy* / M. Wrybel, M. Jewiarz, A. Szlęk (eds). Springer, Cham. 2020. P. 939–951. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13888-2\\_90#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13888-2_90#citeas) (дата звернення: 28.03.2020).
4. Melnyk M., Zabolotnyy S. Essence of the financial state of the enterprise. *Actual problems of agrarian economy: theory, practice, strategy*. 2017 P. 262–265. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/6916/1/120-123.pdf> (дата звернення: 29.03.2020).
5. Zabolotnyy S., Melnyk M. The Financial Efficiency of Biogas Stations in Poland. *Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation. Springer Proceedings in Energy* / K. Mudryk, S. Werle (eds). Springer, Cham. 2018. P. 83–93. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6_9) (дата звернення: 27.03.2020).
6. Аналіз і оцінка ефективності функціонування підприємницьких структур (методичні вказівки) / за ред. О. Люткевич. Львів : Львівський банківський коледж Національного банку України, 2018. 33 с.
7. Захарченко В., Счасна С. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. № 1. 2005. С. 137–144.
8. Мельник М. Моделювання та оцінка фінансового стану сільськогосподарських агроформувань України та Польщі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(11). URL: <http://www.visnyk.zdia.zp.ua/5-11-2017> (дата звернення: 27.03.2020).
9. Мельник М. Інноваційна привабливість України на основі “Global Innovation Index”. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 4(10). С. 123–128.

## References:

1. Kucher O., Pokotytska N. (2016). Marketing management in the system of agricultural enterprises management. *Podilian bulletin: agriculture, engineering, economics*, pp. 128–134. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/336/1/PB-25-15.pdf> (accessed 26 March 2020).
2. Kucher O. (2017). Problems of management and marketing in the enterprises activity of agriculture. *SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS IN AGRICULTURAL ENGINEERING AGRONOMY AND VETERINARY MEDICINE*. Vol. 1. No. 1,

- pp. 31–41. ISBN 978-83-65180-17-9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/12/1/Problems%20of%20Management%20And%20Marketing%20In%20Theenterprises%20Activity%20Of%20Agriculture.pdf> (accessed 26 March 2020).
3. Mandych O., Mykytas A., Melnyk M., Girzheva O., Kalinichenko S. (2020). Financial Condition of the Development of the Market of Renewable Energy Sources. In: Wrybel M., Jewiarz M., Szłęk A. (eds) *Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation*. Springer Proceedings in Energy. Springer, Cham, pp. 939–951. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13888-2\\_90#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13888-2_90#citeas) (accessed 28 March 2020).
  4. Melnyk M., Zabolotnyy S. (2017). Essence of the financial state of the enterprise. *Actual problems of agrarian economy: theory, practice, strategy*. 2017. P. 262–265. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/6916/1/120-123.pdf> (accessed 29 March 2020).
  5. Zabolotnyy S., Melnyk M. (2018). The Financial Efficiency of Biogas Stations in Poland. In: Mudryk K., Werle S. (eds) *Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation*. Springer Proceedings in Energy. Springer, Cham, pp. 83–93. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6_9) (accessed 27 March 2020).
  6. Analysis and evaluation of efficiency of functioning of business structures (methodical instructions) / ed. O. Lyutkevych. Lviv Banking College of the National Bank of Ukraine. Lviv, 2018.
  7. Zakharchenko V., Shchasna S. Systematization of methods for assessing the financial condition of the enterprise. *Finance of Ukraine*, no. 1, 2005, pp. 137–144.
  8. Melnyk M. (2017). Modeling and estimation of financial condition of agricultural agroformations of Ukraine and Poland [Electronic resource] / M. Melnyk // *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*. – 2017. – Vip. 5(11). – Access mode: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=evzdia\\_2017\\_5\(1\)\\_36](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evzdia_2017_5(1)_36) (accessed 26 March 2020).
  9. Melnyk M. (2017). Ukraine's innovation attractiveness based on the Global Innovation Index. *Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 4(10), pp. 123–128.

**Мельник М. И.**

**Миченко Т. В.**

Сумский национальный аграрный университет

## СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОММУНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Резюме

Сейчас в условиях жесткой рыночной конкуренции главным фактором устойчивого развития компании является оптимальное и стабильное финансовое обеспечение, согласно с которым предприятие находится в определенной уравновешенной системе развития, в которой те или другие предприятия, будь то сельскохозяйственные или коммунальные предприятия, эффективно распоряжаются собственными и привлеченными финансовыми ресурсами. Тематика для дальнейших исследований могут быть вопросы финансового обеспечения устойчивого развития компании и ее составляющих, а также выявление факторов, влияющих на состояние и развитие компании, в частности структуры системы экономико-финансовых показателей компании. В статье рассмотрены состояние и проблемы финансового обеспечения жилищно-коммунальных предприятий. Также обращено внимание на взаимозависимость между устойчивым развитием и финансовым обеспечением коммунальных предприятий. Подробно проанализированы теоретические аспекты финансирования коммунальных предприятий.

**Ключевые слова:** собственный капитал, финансовое обеспечение, предприятие, коммунальное предприятие, финансовое состояние, заемные финансовые ресурсы.

**Melnyk Mariia**

**Michenko Tetiana**

Sumy National Agrarian University

## STATE AND PROBLEMS OF FINANCIAL SUPPORT MUNICIPAL ENTERPRISES

### Summary

The environmental conditions in which modern enterprises operate are unstable, which is caused by both economic conditions and crisis phenomena in the economy as a whole. This, as well as fluctuations in the subsystems of the enterprises themselves, lead to a loss of profit, an increase in loss, resulting in not only extended but also simple reproduction and, as a consequence, reduced resistance to the conditions of production and economic activity. Therefore, the problem of enterprise sustainability remains one of the complex and significant ones. The current period of formation of financial resources has revealed a number of problems in the activity of public utilities at the macro and micro levels, which are reflected in their activities in general and financial aspects of activity, in particular. This puts a number of tasks ahead of the management of these enterprises that require immediate resolution. In particular, increasing the effectiveness of the business entity's task is to form and improve financial security, the functioning of which would enable sustainable development in the long term. In today's context, the value of financial security is changing qualitatively. It is transformed from a passive distributive mechanism of newly created value into the main regulator of economic activity of modern enterprises. In the conditions of market competition, the main factor of sustainable development of the enterprise is the optimal financial security, according to which the enterprise is in a dynamic system of equilibrium with a defined direction of development, in which the subjects of entrepreneurial activity effectively maneuver their own and attracted financial resources. The article investigates the state and problems of financial support of the utility. The interdependence of sustainable development with the financial support of enterprises is noted. Theoretical aspects of financial security are analyzed in detail. Despite the considerable amount of scientific research on the state and problems of financial support of enterprises, insufficient attention is paid to enterprises of communal ownership, so this research is relevant. The main purpose of this work is to evaluate the state and problems of financial support of enterprises and to develop proposals for its improvement in the current conditions.

**Keywords:** financial security, enterprise, communal enterprise, financial condition, borrowed financial resources, equity.

UDC 351/354

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-17>

Melnyk Mariia  
Cao Zhuo

Sumy National Agrarian University

## COMPARISON OF EDUCATIONAL MANAGEMENT OF CHINA AND USA

With the development of world economy and political culture, there are different forms of modern education, the teaching method also emerge in endlessly. Education management is the important force to promote the development of education and change, it is through education management organization education team is coordinated, full play to the role of human education, financial, and other resources, and information is given. Using internal various favorable conditions, education management activities goal is to achieve high efficiency of education. Today, there are many problems existing in the education management, such as laws and regulations, education management system, education investment, education management is only skin deep, it has no substantial effect, so we will research China and the United States to find them in the higher education, science, education management research system and measures, and to find them in education management is worthy of our learning place.

**Keywords:** educational administration, educational system, development problems, comparison of management, education teaching activities.

**Formulation of the problem.** Education is a unique social phenomenon that has a significant impact on all aspects of life and activity of the country, society, human civilization in general. In the modern scientific and technical and information revolution, education functions is a complex socio-economic organism, which plays a large role in the social progress. It is one of the most important branches of work and cognitive life.

The current stage of development of the educational system of China and the United States is characterized by its reform, the search for ways to bring content in line with students' personal requests, world standards.

Education reform is driven by the need to overcome the negative phenomena that occur in society. It is no coincidence that among the many transformations and upgrades of recent decades, special attention is given to those directly related to education and educational management.

**Analysis of recent research and publications.** The research literature in this paper mainly includes published monographs, journal papers and academic papers, network data and cases. Through Baidu, Google and other major Internet search engines, some literature materials related to the research topic were collected from the website of the ministry of education of PRC (<http://www.moe.edu.cn/>), the center for education statistics of the US department of education (<http://nces.ed.gov/>) and websites of universities in the USA and China, mainly collecting relevant data and cases.

**Selection of issues that have not been solved previously.** However, most of the scholars focus on particular systems of educational management in their work. The issues of studying the individual education systems of China and the USA, comparing them, examining their peculiarities in order to develop general and specific methods, tools, levers that would contribute to the effective development of the education system as a whole, are studied insufficiently.

**The purpose of the article.** The main purpose of this article is to find out the problems of current educational management by comparing the education system, education policy and educational management system in China and the United States, and to analyze and compare the problems in order to

find out the solutions to the problems of educational management.

**Outline of the main material.** Along with the development of world economy and political culture, there are different forms of modern education, the teaching method also emerge in endlessly, and educational management, the important force to promote the development of education and change, it is through educational manager to organize and coordinate educational team, give full play to the role of the education of human, financial and material resources, and other information, using internal various favorable conditions, education efficiency is the realization of the goal of educational management activities. Nowadays, there are many problems in educational management, such as laws and regulations, systems, educational management is superficial and has no substantive effect [1, p. 2], we will take China and the United States as examples to find out their initiatives in higher education, subject curriculum, education management research, etc., and find out what they can learn in educational management.

**Methodology and aim of the study.** This study mainly adopts literature research, comparative research and data analysis.

1. Literature research method: the research literature in this paper mainly includes published monographs, journal papers and academic papers, network data and cases. Through Baidu, Google and other major Internet search engines, some literature materials related to the research topic were collected from the website of the ministry of education of PRC (<http://www.moe.edu.cn/>), the center for education statistics of the us department of education (<http://nces.ed.gov/>) and websites of universities in the us and China, mainly collecting relevant data and cases.

2. Comparative research method plays an important role in educational management research and is also the most basic method for analytical research.

3. Data analysis method: data analysis method has been widely used in all fields of social science research, including educational management research. In this paper, I will process and analyze the relevant data of the Chinese and American educational management to make a comparison.

Overview of higher education



## (1) China

## 1. The recruitment of students scale:

In 2018, there were 2 940 institutions of higher education in China. Among them, there were 2 663 institutions of higher education (including 265 independent colleges), 32 more than the previous year. There were 1 245 regular undergraduate schools, 2 more than the previous year. There were 1 418 vocational (junior college) colleges, an increase of 30 over the previous year. 277 adult colleges and universities, 5 less than last year; there are 815 graduate training institutions in China [1, p. 2].

Graduate enrollment in China reached 858 000 (including 739 300 full-time students), an increase of 51 900 over the previous year, or 6.4%, there has been recruited 95 500 doctoral students and 762 500 master's students.

China actively develops graduate education for professional degrees, strengthens the cultivation of application-oriented high-level talents, and optimizes the type and structure of talent cultivation. In 2018, 6 784 doctoral students with professional degrees were enrolled, accounting for 7.1% of the total enrollment of doctoral students, an increase of 3.9% over the previous year. It recruited 439 800 master's degree students, accounting for 57.7% of the total, an increase of 2.0% the previous year.

There were 7.9099 million undergraduate and junior college students in China, an increase of 295 000 over the previous year, or 3.9%. Adult college enrollment of 2.7331 million, an increase of 557,800 than the previous year, an increase of 25.6%, which is a large increase.

## 2. Amount of students

In 2018, a total of 38.33 million people were studying in various types of higher education in China. The gross enrollment rate of higher education reached 48.1%, 2.4% higher than that of the previous year. The number of students in higher education per 100 000 population, which was 2 658, 82 more than the previous year.

There were 2.7313 million postgraduates in China, an increase of 92 700 over the previous year, or 3.5%. Among them, there were 389 500 doctoral students and 2 341 700 postgraduate students.

There were 28.313 million undergraduate and junior college students in China, an increase of 774 500 or 2.8% over the previous year. There were 5.9099 million students in this college, an increase of 468 400 or 8.6% over the previous year.

## 3. Amount of graduates

In 2018, there were graduated 604 400 postgraduates in China, an increase of 26 300 or 4.6% over the previous year. Among them, 60 700 graduated from doctoral programs and 543 600 graduated from master's programs.

There were 7.5331 million college graduates in China, an increase of 174 800 over the previous year, or 2.4%.

## 4. The faculty of ordinary colleges and universities

The degree level of teachers in colleges and universities has been generally improved, and the structure of teachers has been further optimized. In 2018, there were 1.6728 million full-time teachers in ordinary institutions of higher learning, an increase of 39 500 over the previous year, or 2.4%. The ratio of students to teachers in ordinary colleges and universities is 1117.6 to 1, the ratio of undergraduate colleges and universities among which was 17.4 to 1, which was the same as that of the previous year. The ration of higher vocational (junior college) colleges was 17.9:1, compared with the previous year expanded.

The composition of teachers' degree levels continues to improve. In 2018, the proportion of teachers with graduate degrees in universities and colleges was 73.6%, 1.7% higher than the previous year. Among them, the number of undergraduate colleges was 83.7%, 1.7% higher than that of the previous year. Higher vocational (junior college) colleges were 50.0%, an increase of 1.8% points over the previous year.

The proportion of teachers in senior professional and technical positions increased slightly. In 2018, the proportion of teachers holding senior technical posts in Chinese universities was 43.2%, 0.4% higher than the previous year. The figure for general undergraduate institutions was 48.7%, up by 0.5% over the previous year. The figure for higher vocational colleges was 30.3%, 0.2% higher than that of the previous year.

## 5. Conditions for running an ordinary university:

The conditions for running schools in ordinary colleges and universities have been continuously improved, and the allocation level of teaching and research equipment, information equipment and online course resources, which are closely related to the improvement of education quality, has been further improved.

In 2018, the average size of the Chinese universities was 10 605, an increase of 175 over the previous year. Among them, there were 14 896 undergraduates, an increase of 257 over the previous year. There were 6 837 students in higher vocational colleges, an increase of 175 over the previous year.

In 2018, the average teaching assistance and administrative space for college students in China was 13.9 square meters, 0.1 square meters less than that of the previous year. Among them, the general undergraduate college was 13.2 square meters, 0.1 square meters less than the previous year; higher vocational (junior college) college was 15.3 square meters, 0.1 square meters less than the previous year.

The equipment configuration level of teaching and scientific research has been generally improved. In 2018, the average value of teaching and research equipment per student in universities nationwide was 15,700 yuan, up 7.6% from the previous year. Among them, the average undergraduate college is 18 300 CNY, an increase of 8.0% over the previous year; higher vocational (junior college) colleges reached 9 875 CNY, an increase of 6.9% over the previous year.

In 2018, there were 26.9 computers for every 100 students in universities nationwide, a slight increase of 0.2 over the previous year. Among them, 26.7 are regular undergraduate institutions, the same as last year; The number of higher vocational colleges was 27.5, 0.7 higher than that of the previous year.

## (2) the United States

In the 2018-19 academic year, the number of post-secondary degrees awarded is expected to reach 985 000 associate's degrees, 1 968 000 bachelor's degrees, 816 000 master's degrees and 184 000 doctoral degrees. The total number of doctorates includes most of the degrees, such as MD, DDS and law degrees, that were classified as the first major between 2010 and 2011 years ago. The number of degrees awarded increased at all levels between 2006-2007 and 2016-2017, data for the last years are available. Between 2006-2007 and 2016-2017, the number of associate's degrees increased by 38%, the number of bachelor's degrees by 28%, the number of master's degrees by 32%, and the number of doctorates by 25%.



Between 2006-2007 and 2016-2017, the number of bachelor's degrees awarded to male students increased by 29%, while the number awarded to female students increased by 28%. In 2016-2017, female students received 57% of all bachelor's degrees, the same percentage as in 2006-2007. Between 2006-2007 and 2016-2017, the number of bachelor's degrees awarded to white students increased by 9%, lower than black students (34%), Hispanic students (119%) and Asian/Pacific islander students (37%). During that period, bachelor's degrees awarded to American Indian/Alaska native students declined by 16%. In 2016-2017, 64% of all white students received a bachelor's degree (2006-2007 it was 74%), the black students obtained 11% 10% (2006-2007), Hispanic students received 14% (compared with 8% in 2006-2007, the figure is 5%), and Asia/Pacific islanders students income of 8% (7% in 2006-2007). In two years, American Indian/Alaskan native students earned less than 1% of all bachelor's degrees. In 2016-2017, students of two or more races received 4% of all bachelor's degrees [2, p. 5].

In the fall of 2017, degree-granting institutions (defined as higher educational institutions that award associate's degrees or higher and are eligible for tier of federal financial aid) employed 1.5 million faculty members, including 800 000 for full-time and 700 000 for part-time faculty. In addition, degree-granting institutions employ 400 000 graduate assistants.

In terms of the number of colleges and universities, the total number of colleges and universities in the United States in the 2008-2009 academic year was 6 632, 4 409 of which were accredited, including 2 719 four-year colleges and 1 690 two-year colleges. 2 223 non-degree-granting institutions. In terms of student size, there were 20.428,000 students enrolled in the US colleges and universities in the 2008-2009 academic year, including 12.906 million students enrolled in four-year colleges and 7.521 million students enrolled in two-year colleges. There were 10.044 million undergraduate students and 2.862 million graduate students. In the financial aspect of higher education, the total revenue of public higher education degree-granting institutions in the United States was 267.4 billion USD in the 2008-2009 academic year. Non-operating income (mainly financial allocations from federal, state and local governments) was 9.24 billion USD, or 34.6%; other revenue was 1.61 billion USD. In the business income, the tuition income is 5.18 billion USD, accounting for 19.4% of the total education income. The state government allocated 6.55 billion USD in operating revenue, accounting for 24.5% of total education revenue.

From the above, the scale of educational investment affects the scale of educational management. At the same time, the diversification of educational investment source, is also an effective way to increase the educational investment, therefore, increase educational investment is conducive to better realization of the educational fair, is conducive to more resources into educational industry, expand the scale of education, more advantageous to the operation of the stable and healthy education system, facilitating better implementation of the educational management system and policy.

The composition of higher educational disciplines and specialties.

On the one hand, compared with China, the United States has a more detailed division of disciplines and specialties. There are a total of 11 disci-

plines, 73 specialties and 543 specialties in the catalogue of undergraduate majors in China [4, p. 21]. The United States has 38 subjects, 362 majors and 1,265 independent majors. In terms of quantity, the division of disciplines and specialties in the United States is more detailed than that in China, especially some applied disciplines. But the division of labor in the United States is based on a huge foundation [3, p. 17].

Learning stage, on the basis of "general education" at present, almost all American universities have detailed general educational plan, regulation lowerclassman must fix ManWenXue and art, history, natural science, social analysis and moral values, the foreign culture of "core curriculum", the composite talent cultivation of wide scope of knowledge. [7, p. 8]. On the other hand, compared with China, the United States attaches more importance to the development of cross-discipline, which exists as an independent academic group. Science and technology is the inexhaustible driving force of economic development, while the rapid development of modern science and technology is more and more dependent on the cross-integration of different disciplines, which is the inevitable trend of the development of science and technology. On the one hand, the research contents and problems themselves have the characteristics of cross-cutting, cross-penetrating of multi-disciplinary knowledge. On the other hand, the method used by researchers is highly centralized and intergenerational to some extent, that is, to study the problems of a certain discipline by means of one or more disciplines. Finally, the discipline structure in China presents a polarized state, mainly reflected in that the proportion of engineering disciplines accounts for more than one third of the total number of disciplines, while the discipline structure of the United States presents a relatively balanced state, with a small gap between engineering and the proportion of humanities, social sciences and other disciplines. Balanced development of disciplines is necessary for the overall discipline structure of a country [21, p. 27].

The educational system, therefore, depends on the establishment of good discipline system, both in America and other countries, China should have full, all-round, full coverage, and the national history, discipline system, development supplement each other, of course, even more with the development of modern science and technology as well as the continuation of human culture related disciplines.

Internal governance of public universities

The internal governance structure of public universities in China and that of public universities in the United States are very different in China and the United States due to the different resources and different responsibilities of each stakeholder in different subjects, which are mainly reflected in the following four aspects. According to the principle of decentralization, American public universities have established the power structure of decentralized management and the division of power between academic administrators and teachers. On the other hand, according to the principle of centralized management, the Chinese colleges and universities implement centralized management and administration-led power structure. Secondly, academic power and administrative power have different positions in the governance structure. Two kinds of power division in the American public universities cooperate and restrict each other. However, the imbalance between academic power and administrative power

in the Chinese public universities is a prominent phenomenon. The internal self-supervision mechanism of the Chinese and American public universities has different functions. The American public universities have perfect rules and regulations on self-restraint, and adopt fair and open "sunshine policy" on university decision-making and management [22, p. 11]. The supervision mechanism of China's public universities cannot fully play its role, and the functions of various institutions are often formalized. School affairs are not open and transparent enough, and the rules and regulations of various power checks and balances are not sound enough [13, p. 7].

Educational administration of private higher education

Both China and the United States have incorporated private higher education into their respective higher educational management systems to varying degrees, and managed private higher education through the state educational administration department [23, p. 11]. Private colleges and universities, as independent legal entities and subjects of interests, have also enjoyed the autonomy in running schools. First of all, from the perspective of the subject and administrative authority of national private higher education, the right to education in the United States is in the state, and the federal government has no right to directly manage private higher education [19, p. 44]. Although, the United States upgraded the department of education to a cabinet-level department of education in 1979, the administration of the department of education was limited to exercising indirect control over the private higher education through various legislative and financial appropriations passed by congress and maintaining indirect influence over private higher education through accreditation of various accrediting agencies. The state administration of private higher education is governed by a legislature with a decision-making function [16, p. 9].

There are executive functions of the state education committee composition, the state has no direct supervision and inspection system but in school. In the examination and approval, financial audit, tax inspection, construction facilities inspection and other aspects, private colleges and universities generally implement state management. In China, the central unified macro-management and the local decentralization of specific management [11, p. 5]. The administrative management of the privately-run higher education is embodied in running schools at all levels, management at all levels and responsibility at different levels. The provincial administrative department of education is the main administrative department. On the other hand, private colleges and universities set standards. The power of decision and approval is concentrated in the school management office of the central ministry of education of social forces and most provincial schools in China [25, p. 9].

Up to now, the government has not established a corresponding special management institution for private higher education, and the government's management of private colleges and universities is insufficient [20, p. 11]. Secondly, from the perspective of management methods, apart from the direct administrative approval and supervision of private universities, the American government also attaches great importance to the indirect management of private universities through educational intermediary organizations. The management method is flexible and the characteristics of private higher education and market economy are compared. The Chinese government's approach to governance is relatively unitary.

China mainly emphasizes the role of the government in management, and few educational intermediaries participate in the management process [5, p. 9].

Therefore, to improve the management and supervision system of private education and encourage the development of private education, of course, the government also needs to guide private education to a good direction, and support private education from the aspects of funds, policies, public opinion, etc. In addition, it is necessary to improve the supervision and evaluation system of the privately-run education, and make use of laws, regulations and public opinion to supervise the privately-run education, and the privately-run education itself should also improve its own evaluation system.

Educational administration system.

Comparison of educational administrative power between the Chinese and American educational administrative systems.

Through the comparison of the educational administrative power between China and the United States, we can find out that the United States has been experiencing the reform from the decentralization system to the educational equal rights system. Of course, decentralization has both disadvantages and advantages [6, p. 9].

The advantages are:

Firstly, it can fully mobilize the enthusiasm and sense of responsibility of local education; secondly, to adapt to the political and economic needs of the region, so as to achieve the development of education according to local conditions; thirdly, it can conduct experiments in combination with the local conditions, and compete and promote each other through the experiments and creation of different regions [15, p. 64].

Its disadvantages are:

Firstly, it is easy to cause their own things, the quality of education is uneven;

Second, it is easy to lead to the imbalance of educational development, and the principle of equal educational opportunities is difficult to achieve.

China, on the other hand, is following the transformation from centralization to equalization.

The advantages of centralization are:

Firstly, to fully mobilize the enthusiasm of the central education;

Secondly, the principle of equal educational opportunities can be brought to bear on the whole country.

Thirdly, it is conducive to the general improvement of the quality of education.

Disadvantages of centralization:

Firstly, the local lack of autonomy to run education.

Secondly, it is easy to be divorced from local reality and hinder the development of education.

Thirdly, it does not encourage free experiments and restricts the enthusiasm of local governments in exploring educational and teaching reform. With the development and reform of the educational administrative systems in China and the United States, both countries are moving in the same direction, with equal power at the same level. The advantage of the equal-power system is that it can not only guarantee the unified management of the central government, formulate the common educational policy and policy, but also consider the local characteristics, develop the local educational undertakings according to the local conditions, and promote the enthusiasm and responsibility of the local education departments. [18, p. 20]. However, there are more disadvantages: this type of countries in central and local, the gov-

ernment and the school, the management way on the intervention and guidance, strict and loose relationship is more difficult to deal with good, both under the condition of different emphasis, arguably more difficult to grasp of the scale of the relations between the two aspects, will bring some adverse effect on the development of education [10, p. 7].

Comparison of administrative independence in educational administrative system between China and the USA.

Through the comparative study of educational administrative independence between China and the United States, it is not difficult to see that the United States implements the forms of subordination, independence and semi-independence respectively in three levels of federal, state and school district [24, p. 3]. Under the overall management of the federal government, states and school districts can develop education in accordance with local conditions, and can better mobilize the enthusiasm of local education development [14, p. 7]. However, from the perspective of both sides of the issue, it also has some disadvantages: education involves a lot and has a deep impact on other departments. If separated, it will easily lead to the waste of resources and poor communication [12, p. 5].

However, in China, from the ministry of education to all the provinces, cities and counties, the education departments have implemented the subordinate system. The advantages of the subordinate system are:

Firstly, it is conducive to the initiative of the government in running undertakings and the establishment of an educational administrative system that is in line with China's political progress and economic development. Secondly, gives the government more power to command the work of lower departments and schools with more authority [17, p. 8].

Comparison of the leading decision-making systems of the educational administrative systems in China and the United States.

It is possible to understand from the comparative study of the educational administrative leadership decision-making system in China and the United States that the United States generally adopts the collegial system, and only the federal educational personnel management is the responsibility of the President, namely the directorate system.

The advantages of collegiality are:

Firstly, to accept the different views of the committee members, collect more information;

Secondly, through the discussion of all people, it gets consensus, unified implementation.

Thirdly, it does not use favoritism to bend the law while supervising and promoting each other.

However, collegiality has its drawbacks:

Firstly, it is not conducive to overall consideration, and easy to shirk responsibility;

Secondly, without supreme leadership, it is not easy to coordinate disputes.

The principal responsibility system is implemented in China, which has both the advantages of collegial system of collective wisdom, mutual supervision and overall consideration, and the advantages of clear division of labor and unified command of the leader system. The effective management and supervision of the government is conducive to the improvement of the education system and the development of education, but the management and supervision are not very strong, so it is necessary to give the education system some space and make the education power a little independent, which is more conducive to the development of academic research.

**Conclusions and suggestions.** Therefore, if we want to improve the quality of educational management, we should do the following:

1. Increase the investment of education funds, actively publicize the enrollment of colleges and universities, expand the enrollment of colleges and universities, and expand the coverage of higher education.

2. In terms of the subject composition and subject setting of higher education, it is necessary to pay attention to the development of cross-discipline in order to better meet the needs of economic development. The establishment of discipline investigation committee, the better establishment of the discipline curriculum system in line with the characteristics of the country, the establishment of a rigorous evaluation mechanism. Of course, we should learn the advanced curriculum system of other countries.

3. In the internal governance of public university, on the one hand, perfecting university organization all stakeholders game rules of the articles of association of the university, establish and perfect rules and regulations and behavior rules of power balance, strengthen the supervision, inspection and the regulation of further development of the university organization since it constraints mechanism, forming perfect, clear and effective supervision and evaluation system, is the prerequisite for the implementation of the above reform will have effect. In the construction and management of a university, if only the autonomy of the university is emphasized, and the sound rules and regulations, supervision mechanism and social responsibility of the university are not stressed, the problem of abuse of power in the process of running a school or the difficulty in ensuring the credibility of running a school will arise. Only let the powers, interests, functions, decisions, between superior and subordinate, between institutions and members of the mutual control, mutual supervision, can truly build the power and responsibility consistent, reasonable division of labor, scientific decision-making, smooth execution, strong supervision of the university organizational governance structure. On the other hand, we should add importance to the power of teachers and scholars, who are the most important stakeholders of university organizations, strengthen the role of faculty and staff in the governance structure of university, and gradually promote the establishment of the teaching and governance system.

4. In private higher education, strengthen the legal construction, ensure the legal status of private higher education, promote the democratic and efficient administrative management system, and improve the supervision and evaluation mechanism. The government should give more support to the private universities independently and in policy.

5. To expand the independent power of colleges and universities, and the government should make use of social resources and social forces. Establish a professional educational administrative team to establish educational administrative associations to promote exchanges and cooperation between regions and countries.

In addition, it is necessary to improve the domestic and foreign cooperation mechanism, strengthen the exchange with foreign advanced educational management experience, learning the merits. It is necessary to improve the research method system of educational management, establish authoritative academic journals of educational management, enrich research methods of education management, and strengthen the application of statistical methods of education management research.



**References:**

1. Anqi – problems and solutions in the management of higher education in the new era – Drama House – 2018.10.24.
2. Chen Yujie – comparative study on the discipline structure of higher education in China and the United States – Tianjin university – 2012.05.01.
3. Chen ling – The realistic needs and paths of teacher education specialty construction – Contemporary teacher education- 2019.03.15.
4. Dong Fuping – a comparative study of higher education evaluation systems in China and the United States – Wuhan university of technology – 2005.10.01.
5. Dong Lin – a comparative study on educational administrative systems between China and the United States – Henan normal university – 2013.05.01.
6. Fan yongsheng – Liang huiqing – Experience and enlightenment of vocational education management system in developed countries – Journal of liuzhou vocational and technical college-2019.04.30.
7. Huang Zhaoxin – Zhao guojing – a comparative study on entrepreneurship education curriculum system in Chinese and American universities – a study on higher education in China -2015.01.20.
8. Li guoliang – The history, types and enlightenment of the governance relationship between American public universities and state governments- Research on higher education in chongqing – 2020.01.16.
9. Li Ruifang -a comparative study of private (private) higher education policies in China and the United States-nanchang university – 2010.01.05.
10. Liu Yuanyuan – policy analysis and comparative study on the construction of world-class universities in China and the United States – Lu Dong university – 2019.06.01.
11. Lu Yingjie – The idea of American for-profit university and its enlightenment- The Chinese market – 2019.06.03.
12. Ma Yifei – research on international education policy in China and the United States – theory and case analysis from a comparative perspective – east China normal university – 2014.04.01.
13. Niu Huanxia – comparison of internal governance structure of sino-american public university -research on science and technology higher education – 2010.04.15.
14. Qiu Bo-a comparative study on the management systems of teachers in Chinese and American primary and secondary schools – Guangxi normal university – 2016.05.01.
15. Ran yahui- On the triple logic of Chinese university governance in the new era – Guizhou social science – 2020.3.20.
16. Wang Jing – a study on the differences in the application of educational management research methods between China and the United States – central China normal university – 2012.05.01.
17. Wang zhanrui- Research on the construction of the governance evaluation index system of universities with Chinese characteristics- Journal of Beijing university of technology (social science edition) – 2020.03.20.
18. Xiang aiguo- The connotation, dimension and enlightenment of American university governance structure- Contemporary educational practice and teaching research – 2020.03.10.
19. Xie bo- Financing channels and inspiration of American private universities- Hunan normal university-2013.03.01.
20. Yang Zhixiang – comparative study on the management of private higher education in China and the United States – university of electronic science and technology – 2007.10.01.
21. Ye Jianhua – a comparative study on the professional degree curriculum system of Chinese and American masters in education – a case study in the direction of education management – Zhejiang normal university – 2012.05.14.
22. Yin Lili-history of sino-foreign cooperative education in higher education – xiamen university – 2014.04.01.
23. Yang sha- Research on financing mode of private universities in China – Research on private higher education – 2020.03.30.
24. Yang runyong- Research on the policy adjustment of educational management system in China under the new background- Education research – 2011.03.15.
25. Zhang wenfeng – The analysis of the factors that promote the development of American private higher education and its enlightenment – Hunan university – 2008.11.17.

**Список використаних джерел:**

1. Anqi – problems and solutions in the management of higher education in the new era – Drama House – 2018.10.24.
2. Chen Yujie – comparative study on the discipline structure of higher education in China and the United States – Tianjin university – 2012.05.01.
3. Chen ling – The realistic needs and paths of teacher education specialty construction – Contemporary teacher education- 2019.03.15.
4. Dong Fuping – a comparative study of higher education evaluation systems in China and the United States – Wuhan university of technology – 2005.10.01.
5. Dong Lin – a comparative study on educational administrative systems between China and the United States – Henan normal university – 2013.05.01.
6. Fan yongsheng – Liang huiqing- Experience and enlightenment of vocational education management system in developed countries- Journal of liuzhou vocational and technical college – 2019.04.30.
7. Huang Zhaoxin – Zhao guojing – a comparative study on entrepreneurship education curriculum system in Chinese and American universities – a study on higher education in China – 2015.01.20.
8. Li guoliang – The history, types and enlightenment of the governance relationship between American public universities and state governments – Research on higher education in chongqing – 2020.01.16.
9. Li Ruifang -a comparative study of private (private) higher education policies in China and the United States-nanchang university – 2010.01.05.
10. Liu Yuanyuan – policy analysis and comparative study on the construction of world-class universities in China and the United States – Lu Dong university – 2019.06.01.
11. Lu Yingjie – The idea of American for-profit university and its enlightenment – The Chinese market – 2019.06.03.
12. Ma Yifei – research on international education policy in China and the United States – theory and case analysis from a comparative perspective – east China normal university – 2014.04.01.
13. Niu Huanxia – comparison of internal governance structure of sino-american public university -research on science and technology higher education – 2010.04.15.
14. Qiu Bo-a comparative study on the management systems of teachers in Chinese and American primary and secondary schools – Guangxi normal university – 2016.05.01.
15. Ran yahui- On the triple logic of Chinese university governance in the new era – Guizhou social science – 2020.3.20.
16. Wang Jing – a study on the differences in the application of educational management research methods between China and the United States – central China normal university – 2012.05.01.
17. Wang zhanrui- Research on the construction of the governance evaluation index system of universities with Chinese characteristics – Journal of Beijing university of technology (social science edition) – 2020.03.20.
18. Xiang aiguo – The connotation, dimension and enlightenment of American university governance structure – Contemporary educational practice and teaching research – 2020.03.10.



19. Xie bo- Financing channels and inspiration of American private universities – Hunan normal university – 2013.03.01.
20. Yang Zhixiang – comparative study on the management of private higher education in China and the United States – university of electronic science and technology – 2007.10.01.
21. Ye Jianhua -a comparative study on the professional degree curriculum system of Chinese and American masters in education – a case study in the direction of education management – Zhejiang normal university – 2012.05.14.
22. Yin Lili-history of sino-foreign cooperative education in higher education – xiamen university – 2014.04.01.
23. Yang sha- Research on financing mode of private universities in China- Research on private higher education – 2020.03.30.
24. Yang runyong- Research on the policy adjustment of educational management system in China under the new background- Education research – 2011.03.15.
25. Zhang wenfeng – The analysis of the factors that promote the development of American private higher education and its enlightenment – Hunan university – 2008.11.17.

**Мельник М. И.**

**Цзао Чжуо**

Сумский национальный аграрный университет

## СРАВНЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КИТАЯ И США

### Резюме

С развитием мировой экономики и политической культуры появляются различные формы современного образования, также бесконечно появляются различные методы обучения. Управление образованием является важной силой, способствующей развитию образования и переменам, скоординированной работе команде образования в организациях управления образованием, в полной мере играет роль в человеческом образовании, финансовых и других ресурсов и информации. Используя различные внутренние благоприятные условия, цель деятельности управления образованием заключается в достижении высокой эффективности образования. Сегодня существует много проблем, существующих в управлении образованием, таких как законы и нормативные акты, система управления образованием, инвестиции в образование, управление образованием – это очень углубленная тематика, поэтому мы будем исследовать пример системы управления образованием в Китае и Соединенных Штатах, рассмотрим их систему в области высшего образования, науки, управления образованием.

**Ключевые слова:** управление образованием, образовательная система, проблемы развития, сравнение управлений, педагогическая деятельность.

**Мельник М. І.**

**Цзао Чжуо**

Сумський національний аграрний університет

## ПОРІВНЯННЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КИТАЮ ТА США

### Резюме

Поряд з розвитком світової економіки та політичної культури існують різні форми сучасної освіти, метод викладання також виникає в нескінченному періоді, а управління освітою – важлива сила сприяння розвитку освіти та змін, саме через управління освіті потрібно організувати та координувати навчальні колективи, повною мірою реалізувати роль освіти через людські, фінансові та матеріальні ресурси та джерела інформації, використовуючи внутрішні різні сприятливі умови, оскільки ефективність освіти залежить від реалізації мети діяльності управління освіти. Динамічне суспільство знань потребує активного розвитку неперервної освіти. Організація вищої освіти має бути гнучкою, швидко реагувати на зміни у навколишньому середовищі, в тому числі на мінливі вимоги ринку праці і глобалізаційні виклики у постіндустріальному суспільстві знань. У світлі цих вимог і тенденцій потребує модернізації система управління вищою освітою. Пошук нових управлінських рішень щодо створення ефективної інфраструктури безперервної освіти є нагальним завданням розвитку освітніх систем усіх країн світу за умови збереження національних традицій і пріоритетів. Сьогодні в управлінні освітою виникає багато проблем, таких як недосконалість законів та нормативних актів, системи управління освітою є поверхневим і не має суттєвого впливу, тому ми проаналізуємо систему управління освітнім процесом Китаю та США як приклади для з'ясування їхніх напрямів розвитку управління в освіті, розглянемо навчальні програми, дослідимо систему управління освітою та з'ясуємо, чому саме ми можемо навчитися в управлінні освітою. Основна мета цього дослідження – з'ясувати проблеми сучасного управління освітою шляхом порівняння системи освіти, освітньої політики та системи управління освітою в Китаї та США, а також проаналізувати та порівняти проблеми, для пошуку шляхів їх вирішення. Управління освітою є важливою ланкою в навчально-виховній діяльності, полягає в забезпеченні безперервної реалізації освітньої політики, ключових кроків для забезпечення якості викладання, є потужною мотивацією, однак, з розвитком економічних і політичних систем, існує багато проблем у сучасному світі, а саме в управлінні, а отже вирішення цих проблем матиме великий вплив на розвиток освіти в цілому. У цьому документі наведено системи освітніх сфер Китаю та США як приклади для порівняння їх заходів щодо управління освітою. Також розкрито питання діяльності органів державного управління освітою Китаю та США, визначено фактори, що забезпечують успішність управлінської діяльності.

**Ключові слова:** адміністрація освіти, освітня система, проблеми розвитку, порівняння управлінь, навчально-виховна діяльність.

УДК 349.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-18>**Панченко В. А.**

Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

**УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

Розглянуто сферу освіти як об'єкт публічного адміністрування. Особливу увагу приділено особливостям цієї сфери. У статті проаналізовано основні проблеми сучасного стану системи публічного адміністрування в Україні. Висвітлено наукові підходи до розуміння сутності публічного адміністрування. Розглянуто сучасний стан системи публічного адміністрування в Україні та виявлено причини його неефективності. Статтю присвячено методам публічного адміністрування у сфері освіти. Надається визначення поняття методів публічного адміністрування у сфері освіти, робиться їх класифікація. Аналізуються окремі проблемні питання реалізації методів публічного адміністрування у сфері освіти. Виділені та охарактеризовані методи адміністрування, які рекомендується застосовувати у закладі вищої освіти: організаційні методи та оперативно-розпорядчі методи. Запропоновано здійснювати розподіл державних фінансових ресурсів між закладами вищої освіти з урахуванням пріоритету таких показників: кількості студентів і педагогічних кадрів; показників навчальної діяльності закладу освіти; результатів науково-дослідної діяльності; міжнародна робота; співпраця із стейкхолдерами; позанавчальна діяльність закладу освіти.

**Ключові слова:** освіта, заклад вищої освіти, публічне управління, адміністрування, методи адміністративного управління, освітні послуги.

**Постановка проблеми.** Метою державної освітньої політики є формування умов для виведення на ринок праці кваліфікованих, компетентних і професійно-мобільних молодих фахівців. Розбудова ефективної системи національної освіти дасть змогу поліпшити стан економіки держави, сприятиме якісному оновленню кадрів для всіх галузей промисловості та сфери послуг, а також у перспективі дозволить гідно представити Україну на теренах Європейського Союзу.

Зауважимо, що в системі освіти досі застосовують застарілі методи управління, які виявилися неефективними за ринкових умов господарювання. Має місце бюрократія та значний адміністративний тиск на директорів закладів освіти з боку різних державних органів з управлінням освітою, на тлі дублювання контрольних функцій.

Відповідно до сучасних реалій суспільного життя, державна політика в галузі освіти повинна бути спрямована на сприяння розвитку закладів освіти усіх форм власності, підтримку науково-технічної діяльності, розроблення та впровадження інновацій.

Досягати цього можливо лише шляхом створення нової концепції адміністративного управління навчальними закладами, що дасть змогу забезпечити автономію їхнього розвитку і орієнтацію освітньої діяльності на вимоги ринку праці. Адміністративні реформи у сфері освіти повинні насамперед змінити організаційні засади управління вищими навчальними закладами, а також забезпечити зростання якості надання освітніх послуг та їхньої доступності, покращення фінансового забезпечення, відновлення матеріально-технічної бази та розширення прав господарської діяльності навчальних закладів.

Тому ця проблема є актуальною та потребує негайного вирішення на законодавчому та адміністративному рівнях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику публічного адміністрування розглядали такі вчені, як: Г.В. Атаманчук, В.М. Бевзенко, Ю.П. Битяк, І.С. Гриценко, О.О. Дрозд, Д.М. Лук'янець, Т.О. Коломоєць, О.В. Кузьменко, Р.С. Мельник, В.Ф. Сіренко, О.Н. Ярмиш та інші.

Серед учених, які вивчали особливості адміністрування та управління у галузі освіти, варто

виділити таких, як О.О. Авдєєв, М.Н. Курко, Н.Л. Губерська, С.М. Кушнір, Р.В. Шаповал, В.М. Савіщенко та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте досі залишаються невирішеними окремі організаційні та економічні аспекти публічного управління та адміністрування в закладах освіти, що потребує подальших наукових пошуків.

**Метою статті** є вивчення практичних можливостей використання концепції публічного управління та адміністрування в закладах освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Реформування галузі освіти в умовах проведення соціально-економічних реформ в Україні зачіпає реалізацію можливостей громадян у здобутті освіти, захисту їхніх конституційних прав і свобод у цій сфері, а також потребує якісного підвищення ефективності адміністрування навчальних закладів.

Є.М. Хриков зазначає, що «головною особливістю управління навчальним закладом, на відміну від інших видів соціального управління, є його спрямованість на створення педагогічних умов для розвитку учнів чи студентів. У концентрованому вигляді ці умови виявляються у створенні, підтриманні функціонування і розвитку навчально-виховного процесу як цілісної системи, що забезпечує реалізацію цілей навчального закладу» [1, с. 40].

Необхідно уточнити, що публічне управління навчальним закладом є різновидом соціального управління.

Державне управління освітою – особливий вид професійної діяльності, спрямований на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, динамічного розвитку у зв'язку із зміною обставин. Суттю управління освітою є цілеспрямована діяльність щодо створення соціально-прогностичних, організаційних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку галузі, реалізації її мети, переходу у якісно новий стан [2, с. 55].

Науковці О.В. Дмитрічук, М.В. Шиманський, А.І. Мандрик зазначають, що «в системі публічного управління визначальну роль відіграє дер-

жавне управління, яке здійснює управлінський вплив на всі сфери суспільного життя. Водночас в умовах розгортання демократичних перетворень зростає активність і громадських структур в управлінні не тільки суспільними, а й державними справами» [3, с. 39].

Адміністрування – цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними та фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів та підзаконних актів і виконання частини основних функцій: орієнтуючого планування, що визначає бажані напрями розвитку, створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, поділу праці, кооперування та координування діяльності, моніторинг результатів [4, с. 7].

Узагальнення підходів науковців, які вивчив В.М. Нагаєв, дозволило йому виокремити такі складники змісту публічного адміністрування, як:

- одночасні процеси формування політики й керування у межах цього політичного курсу;
- запровадження у сфері державного життя законодавчих актів, їхня реалізація;
- ухвалення постанов із приводу тих питань цієї сфери, які підпорядковані органам державної влади;
- організація, кадри, політика та інші заходи, що є суттєвими для ефективного виконання функцій виконавчих органів влади;
- формування, впровадження, оцінювання та модифікація публічної політики;
- процес управління, що здійснюється під контролем політичного керівника, який базується на бюрократичних принципах менеджменту;
- діяльність щодо збирання та обробки інформації (статистика), контролю виконання бюджету, підготовки проектів законів, проведення законних урядових заходів, виконання широких повноважень від надання послуг населенню (поліцейський наглядач або прикордонник) до аудиту, аналізу (політології), діяльності урядових агентств [4, с. 6].

Науковці Ю.П. Битяк, В.М. Гаращук, О.В. Дяченко вказують, що публічне управління є різновидом соціального управління і складається з: 1) державного управління, де суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур; 2) громадського управління, де суб'єктами є недержавні інституції [5, с. 84].

Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей [6, с. 39].

На важливе значення практичного публічного адміністрування у сфері освіти вказує науковець Р.Г. Щокін. «Державне регулювання сфери освіти можна визначити як сукупність форм, методів та інструментів за допомогою яких органи публічного адміністрування впливають на правовідносини у сфері освіти, на діяльність освітніх закладів та суб'єктів освітньої діяльності з метою створення умов для нормального функціонування відповідних суспільних відносин, створення рівного доступу всіх верств населення до освіти, забезпечення високої якості надання освітніх послуг, а також інтеграції вітчизняної системи освіти у європейський освітній простір» [7, с. 283].

І.І. Литвин під «адміністративно-правовими відносинами у сфері надання освітніх послуг» пропонує розуміти «врегульовані нормами адміністративного права суспільні відносини, що складаються (виникають) у сфері діяльності виконав-

чої влади з приводу реалізації конституційних гарантій у галузі освіти, що надається відповідно до вимог державних стандартів, учасники яких є носіями відповідних прав та обов'язків» [8, с. 27].

До системи органів публічної адміністрації у сфері освіти варто віднести Кабінет Міністрів України. Міністерство освіти і науки України, інші центральні органи виконавчої влади (Державну інспекцію навчальних закладів України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, у сфері управління яких перебувають навчальні заклади), Ряду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську й Севастопольську міські, районні державні адміністрації та підпорядковані їм органи управління (органи місцевого самоврядування) [9, с. 80].

Сферу освіти як об'єкта публічного адміністрування розглядає А.В. Андреев, який зауважує на унікальних особливостях освіти.

Першою і найголовнішою особливістю є вага кількість проблем, що супроводжують цю сферу. Значна кількість закладів, що надають відповідні послуги, в сукупності із недостатньою якісним складником призвело до дисбалансу у зовнішньому і внутрішньому змісті освіти. Просте втручання держави у сферу освіти через пряме управління не здатне вирішити цю проблему. Навпаки, заохочення здорової конкуренції між закладами освіти різних форм власності має сприяти поліпшенню якості освіти, тоді як держава шляхом адміністрування лише встановлюватиме «правила гри» для учасників таких відносин.

Другою особливістю сфери освіти як об'єкта публічного адміністрування є зв'язок освіти із багатьма ключовими сферами суспільного життя. Так, через освіту держава «насичує» різні сфери фахівцями, задовольняючи тим самим потреби суспільства та забезпечуючи власну економічну стабільність.

Третьою особливістю сфери освіти є її багату-ступеневість. Звичайно, що здійснюючі публічне адміністрування в даній сфері, держава в особі органів публічної адміністрації (органів виконавчої влади та місцевого самоврядування) має впровадити новітні стандарти на всіх освітніх рівнях у всіх її напрямках.

Четвертою особливістю сфери освіти як об'єкта є складові елементи процесу адміністрування. Ними виступають: 1) суб'єкти публічного адміністрування (Міністерство освіти і науки, його структурні підрозділи; органи місцевого самоврядування); 2) методи (заохочення, переконання, адміністративний договір) та форми адміністрування (адміністративні послуги, стандартизація, ліцензування) [10, с. 149–150].

Ми вважаємо, що під адміністративно-правовими засадами державного управління у галузі освіти потрібно розуміти систему конституційних засад, законів та нормативно-правових актів, які визначають права та повноваження органів державного управління освітою, які здійснюють фінансування, контроль та регулювання діяльності тих навчальних закладів, що знаходяться у їхньому підпорядкуванні.

Л. Юрчук вказує на те, що практична діяльність органів місцевого самоврядування виявила серйозні проблеми в результаті того, що не працює зворотний зв'язок із таких причин, як:

- *політичні проблеми* (відсутність у суспільстві розуміння ролі та місця різних форм влади і рівнів управління, більш чи менш консолідованої думки про принципи державного облаштування, прин-



ципи розподілу владних повноважень між рівнями влади й управління і взаємодії між останніми):

– *територіальні та організаційні проблеми* (існування муніципальних утворень у межах адміністративно-територіальної системи, створеної раніше для забезпечення вертикальної системи централізованого державного управління);

– *економічні проблеми* (невідповідність фінансових і матеріальних ресурсів місцевого самоуправління виконуваним ними функціям, особливо щодо об'єктів соціально-культурного призначення, незавершеність формування муніципальної власності, у тому числі муніципальних земель);

– *фінансові проблеми* (централізація фінансових ресурсів: відсутність засобів для здійснення власних повноважень);

– *соціально-культурні проблеми* (втрата масовою свідомістю розуміння поселення як місця організації суспільного життя спільноти: підміна традицій самоорганізації жителів звичками до адміністрування) [11, с. 69].

Основними принципами державної політики у сфері вищої освіти та механізму фінансового контролю за розподілом бюджетних коштів залежно від результатів наукової діяльності закладу вищої освіти С.Є. Гребень визначає такі:

1) сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя;

2) доступності вищої освіти;

3) незалежності здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (крім закладів вищої духовної освіти);

4) міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейській простір вищої освіти, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;

5) наступності процесу здобуття вищої освіти;

6) державної підтримки підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності;

7) державної підтримки освітньої, наукової, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів, зокрема шляхом надання пільг із сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів закладам вищої освіти, що провадять таку діяльність;

8) сприяння здійсненню державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;

9) відкритості формування структури і обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою [12, с. 106].

Л.О. Бобко вказує на недоліки публічного адміністрування освіти: «діюча система публічного адміністрування в Україні залишається неефективною, корумпованою та внутрішньо суперечливою, що є суттєвою перешкодою на шляху до позитивних змін у суспільстві та державі. Недостатній рівень прозорості та відкритості у сфері державного управління, нечіткість розмежування політичної та адміністративної сфер, недостатній професійний рівень державних службовців, відсутність єдиної системи оцінювання їх компетентності, низький рівень дисциплінарної відповідальності, недосконалість механізму політичного та адміністративного контролю в системі державного управління – всі ці фактори є деструктив-

ними елементами в організації ефективної системи публічного адміністрування» [13, с. 2].

Крім того, Л.О. Бобко доводить, що «зростання ефективності публічного адміністрування в Україні можливе за умов: децентралізації функцій державних структур на територіальному рівні; уніфікації нормативно-правової, законодавчої бази; продуктивного розвитку управління публічними організаціями з метою підвищення їх організаційної та соціальної ефективності; якісної фахової підготовки державних службовців з високим рівнем свідомості та кваліфікації, готових до інноваційної діяльності тощо» [13, с. 5].

Здійснення публічного адміністрування у закладах освіти можливе лише за допомогою адміністративних методів управління, які застосовуються в класичному менеджменті.

В.В. Стадник і М.А. Йохна наводять таке визначення: «Адміністративні методи управління – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань» [14, с. 69].

Наведемо нижче авторське визначення цього поняття.

Метод адміністрування в освіті є способом прямого владного впливу (наказ, вказівка, доручення) з боку адміністрації навчального закладу на об'єкт, процес або педагогічний персонал з метою зміни його стану.

Методами публічного адміністрування є певні способи практичного виконання суб'єктами публічної адміністрації своїх адміністративних зобов'язань, що відповідають характеру й обсягу наданої їм компетенції. Метод публічного адміністрування, будучи способом безпосереднього владного впливу з боку публічної адміністрації на певний об'єкт, несе у своєму змісті юридично владні повноваження, сукупність яких безпосередньо зумовлена змістом адміністративно-правового регулювання [15, с. 175].

Вивчення наукових праць [1; 2; 4; 6; 7; 11; 12; 14] дало змогу виділити методи адміністрування у закладах вищої освіти (див. таблицю 1).

Як видно із таблиці 1, менеджери в галузі освіти (ректори, директори, декани, завідувачі відділів, завідувачі кафедр) для здійснення публічного адміністрування можуть застосовувати дві групи адміністративних методів: організаційні й оперативно-розпорядчі.

Методи адміністрування є усвідомленим і цілеспрямованим впливом керівника на персонал навчального закладу.

У результаті проведеного дослідження нами було виявлено, що Міністерство освіти і науки України надає широкий спектр адміністративних послуг у галузі вищої освіти, зокрема:

1. Ліцензування та акредитація, які пов'язані з наданням навчальному закладу права проводити освітню і наукову-дослідну діяльність;

2. Розробка навчальних планів і програм для закладів освіти (середніх загальноосвітніх закладів, професійно-технічних навчальних закладів, вищих навчальних закладів тощо), а також оцінювання якості освіти;

3. Послуги, пов'язані з визнанням, підтвердженням, легалізацією вітчизняних та іноземних документів про освіту (видача дипломів і свідоцтв про освіту, нострифікація, проставлення апостилі, експертиза тощо);

4. Послуги у сфері науково-дослідної діяльності (патентування, авторські свідоцтва, реєстрація



## Методи адміністрування у закладі вищої освіти

Методи адміністрування в освіті		Зміст методів та їх характеристика
<b>1. Організаційні методи</b>		Впливають на організаційну структуру управління навчального закладу. Формування кафедр, відділів, служб і встановлення зв'язків між ними. Визначення прав, обов'язків, відповідальності та повноважень працівників навчального закладу.
1.1	Організаційне регламентування	Встановлює правила, на основі яких здійснюється навчальний процес у закладі освіти. Ці правила відображені в освітніх стандартах, навчальних програмах і планах, положеннях, інструкціях тощо.
1.2	Організаційне нормування	Встановлює норми затрат праці, грошей і ресурсів, санітарії та гігієни, оплати праці задля забезпечення ефективного надання освітніх послуг.
1.3	Організаційно-методичне інструктування	Координація навчального процесу, встановлення методики оцінювання рівня засвоєння знань та вмінь студентами, якість освіти; методичне керівництво курсовими, дипломними, науковими роботами, дисертаціями; підготовка викладачами методичного забезпечення навчального процесу з дисциплін (лекції, практичні, семінари); інструктування проведення наукових дослідів, лабораторних робіт та експериментів).
<b>2. Оперативно-розпорядчі методи</b>		Впливають на процес управління навчальним закладом. Передбачає дії, направлені на реалізацію поставлених цілей і завдань навчального процесу. Обумовлює виконання, деталізацію навчальних планів і наукових проєктів. Здійснюється розподіл робіт в педагогічному колективі.
2.1	Наказ	Містять адміністративний примус до персоналу (або окремого працівника) до дій. Бувають письмові, електронні або усні.
2.2	Розпорядження	Застосовуються для виконання оперативних поточних завдань і направлені на усунення виявлених в роботі недоліків.
2.3	Нарада, засідання, збори,	Колективне прийняття управлінського рішення. Передбачає обговорення проблеми, обмін інформацією, думками. Доведення інформації до трудового колективу навчального закладу.
2.4	Вказівка	Дають під час виконання складних завдань (наукових проєктів, експериментів), здійснюються у формі усних порад і письмових рекомендацій.
2.5	Консультації	Надають експерти або провідні фахівці (наковці) з вузьких проблемних питань щодо діяльності навчального закладу.

наукових проєктів, тем наукових досліджень та дисертацій, реєстрація наукових і технологічних парків, центрів трансферу технологій, координація роботи дослідно-конструкторських бюро тощо).

Отже, методи публічного адміністрування в сфері освіти це способи та засоби практичного виконання органами публічного адміністрування освітою своїх адміністративних зобов'язань, здійснення регулювання суспільних відносин у сфері освіти [7, с. 284].

Одним із напрямів адміністрування в галузі освіти є планування і розподіл фінансових ресурсів для потреб навчальних закладів, зокрема на цьому аспекті наголошує дослідниця Д.Л. Ворон. Проблеми належного забезпечення фінансових потреб вузів не обмежуються наданням фінансової підтримки для оновлення матеріально-технічної, науково-методичної та інформаційної бази, удосконалення системи матеріального заохочення та фінансової підтримки учених, забезпечення бюджетного фінансування видання навчальної та наукової літератури для вишів. Проблема стоїть ширше і глобальніше, вона полягає у розробці нормативного регулювання, яке б забезпечувало не тільки відповідну кількості коштів, а, в першу чергу, механізм фінансування та супутнє регулювання, яке впливає на розподіл цих коштів. Повинна бути запроваджена нова методологія державного фінансування вищої освіти перехід від утримання закладів вищої освіти до оплати освітніх послуг, які надаються відповідними освітніми закладами [16, с. 11].

На нашу думку, розподіл фінансів між закладами вищої освіти необхідно здійснювати із урахуванням пріоритету таких основних показників:

- кількості студентів (наявний контингент і випускники);

- кількісного і якісного контингенту педагогічних кадрів (викладачі, які мають наукові ступені або вчені звання, проходження підвищення кваліфікації та стажування);

- показників навчальної діяльності закладу освіти (показники успішності, участь в студентських олімпіадах тощо);

- показників науково-дослідної діяльності (опубліковані наукові праці, проведені конференції та симпозиуми, отримані патенти і авторські свідоцтва, впроваджені власні наукові проєкти і розробки, робота студентських наукових гуртків; наявність наукових спецрад із захисту дисертацій);

- міжнародна співпраця (контакти із іноземними навчальними закладами, корпораціями, науковими спілками і фондами, отримання освітніх грантів, реалізація освітніх програм і наукових проєктів);

- співпраця із стейкхолдерами (стажування студентів на базах практики, зв'язки із державними органами місцевого самоврядування, співпраця із місцевими навчальними закладами);

- позанавчальна діяльність закладу освіти (гуманітарні гуртки, спортивні секції і спортивні досягнення, творчі конкурси, виховна робота, благодійна діяльність тощо).

Нині фінансування діяльності держаних і комунальних закладів вищої освіти часто обмежується лише виділенням коштів на оплату праці (науково-педагогічного персоналу, технічних працівників і спеціалістів) і стипендій студентам, відрахувань на комунальні платежі тепло-, водо-, газо- електропостачання, Інтернет, телефонний зв'язок. Має місце постійне скорочення обсягів капітальних вкладень на побутово-господарські потреби навчальних закладів (канцелярське приладдя, миючі засоби, продукти харчування для ідальні тощо), витрат на оновлення матеріально-технічної бази і меблів, науково-дослідну діяльність, утримання бібліотек тощо.

На нашу думку це є неприпустимим, оскільки призведе до відтоку кваліфікованих кадрів і науковців із галузі освіти, зменшення науково-технічних розробок, скорочення кількості навчальних закладів, втрати престижу вищої освіти.

Вихід із цієї ситуації ми вбачаємо у запровадженні адміністративно-економічних реформ, які сприятимуть збільшенню фінансових надходжень до закладів вищої освіти, таких як:

- скорочення фінансування незатребуваних на вітчизняному ринку праці спеціальностей або тих яких є перевиробництво;

- стимулювання представників приватного капіталу (підприємців) оплачувати навчання для персоналу своїх організацій шляхом введення додаткових податкових пільг та знижок;

- дозвіл для ЗВО комерціалізувати (продавати) власні науково-технічні розробки, інновації; виконання наукових досліджень на замовлення для виробничих і комерційних підприємств;

- запровадження програм державного замовлення на науково-технічні розробки для потреб національної безпеки та оборони, галузей авіації, мікроелектроніки, медицини, біології та хімії з наступним фінансування таких робіт з державного бюджету;

- перехід на європейські стандарти вищої та професійно-технічної освіти, прискорення Болонського процесу;

- державна підтримка педагогічних працівників, талановитих студентів і молодих науковців (пільгові кредити, знижки на навчання, стипендії, допомога у працевлаштуванні тощо);

- запровадження методів адміністративного менеджменту у керівництві вищими навчальними закладами, відмова від пострадянських механізмів управління;

- забезпечення на законодавчому рівні автономії освітньої та наукової, фінансової незалежності навчальних закладів.

Для реалізації зазначених реформ необхідна насамперед політична воля уповноважених державних діячів та відповідних дій урядових структур: Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України, Керівників управління освіти міських та обласних державних адміністрацій.

Фінансування закладів вищої освіти повинно здійснюватися на засадах: рівності, результативності, рентабельності, ефективності. До механізмів фінансування освіти можна віднести: бюджетне асигнування, державні гранти, дотації, стипендії тощо.

Отже, розвиток адміністративно-правового регулювання у вітчизняній системі освіти слід вбачати в усуненні суперечливих норм із чинного законодавства, узгодженні із положеннями міжнародного права, зміні в підходах фінансування

діяльності навчальних закладів, здійсненні розподілу владних повноважень між органами управління освітою, використанні концепції публічного управління та адміністрування в закладах освіти.

**Висновки і пропозиції.** Державне управління вищою освітою є цілеспрямованою діяльністю органів державної влади і місцевого самоврядування щодо створення нормативно-правових, організаційних, кадрових, педагогічних, матеріально-технічних і фінансових умов, необхідних для ефективного функціонування навчальних закладів та забезпечення якісної професійної підготовки молодих фахівців для ринку праці.

Наведено авторське визначення, методу адміністрування в освіті, який являє собою спосіб прямого владного впливу (наказ, вказівка, доручення) з боку адміністрації навчального закладу на об'єкт, процес або педагогічний персонал з метою зміни його стану.

Виділені та охарактеризовані методи адміністрування, які рекомендується застосовувати у закладі вищої освіти:

1. Організаційні методи: організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційно-методичне інструктування);

2. Оперативно-розпорядчі методи: наказ, розпорядження, нарада, засідання, збори, вказівка, консультації.

Доведено, що методи адміністрування є усвідомленим і цілеспрямованим впливом керівника на персонал навчального закладу.

Запропоновано здійснювати розподіл державних фінансових ресурсів між закладами вищої освіти із урахуванням пріоритету таких показників: кількості студентів і педагогічних кадрів; показників навчальної діяльності закладу освіти; результатів науково-дослідної діяльності; міжнародної роботи; співпраці із стейкхолдерами; поза навчальна діяльність закладу освіти.

На основі зазначених показників автором запропоновані напрями адміністративно-економічних реформ, які сприятимуть збільшенню фінансових надходжень до закладів вищої освіти.

Розвиток вітчизняної галузі вищої освіти слід вбачати в змінах підходів фінансування діяльності ЗВО, а також використанні концепції публічного управління та адміністрування в закладах освіти.

Перспективами подальших досліджень із цього напрямку можуть бути: вивчення концептуальних засад педагогічного менеджменту та побудова моделі регіонального фінансування закладів вищої освіти.

#### Список використаних джерел:

1. Хриков С.М. Управління навчальним закладом : навчальний посібник. Київ : Знання, 2006. 365 с.
2. Кришок С.В. Державне управління освітою : навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності : «Державне управління освітою». Київ : НАДУ, 2009. 220 с.
3. Дмитрічук О.В., Шиманський М.В., Мандрик А.І. Засади публічного управління в Україні. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності»*. 30 березня 2018 р. Львів : ТзОВ «Ліга-Прес», с. 38–39.
4. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування : електронний навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с.
5. Адміністративне право України: підручник / Ю.П. Битяк, В.М. Гаращук, О.В. Дьяченко та ін.; за ред. Ю.П. Битяка. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 544 с.
6. Аль-Атті І.В. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. № 8. С. 35–39.
7. Щокін Р.Г. Методи публічного адміністрування в сфері освіти: окремі проблеми застосування. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. Випуск 6. Том 4. С. 155–159.
8. Литвин І.І. Адміністративно-правові відносини у сфері надання освітніх послуг. *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. Спеціальність 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право (081 – Право)*. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2016. 42 с.
9. Щокін Р.Г. Особливості системи органів публічного адміністрування у сфері освіти. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2018. № 2(30). С. 78–81.
10. Андреев А.В. Сфера освіти як об'єкт публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 3. С. 146–151.

11. Юрчук Л. Формування державного громадського управління освітою в сучасних умовах. *Збірник наукових праць «Державне управління та місцеве самоврядування»*. 2012. Випуск 3(14). С. 63–72.
12. Гребень С.С. Удосконалення механізму фінансового контролю за розподілом бюджетних коштів в залежності від результатів наукової діяльності закладу вищої освіти. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 103–109.
13. Бобко Л.О. Проблеми становлення та розвитку системи публічного адміністрування в Україні. *Електронний журнал. «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1237> (дата звернення: 10.04.2020).
14. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 472 с.
15. Адміністративне право України. Загальна частина: курс лекцій / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, І.Д. Пастух, О.В. Горбач та ін.; за ред. В.В. Коваленка. Київ, 2011. 395 с.
16. Ворон Д.Л. Правові засади публічного адміністрування у сфері вищої освіти *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. Спеціальність 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право (081 – Право)*. Ужгород : ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2018. 19 с.

## References:

1. Khrykov Ye.M. (2006). *Upravlinnia navchalnym zakladom: navchalnyi posibnyk* [Management of an educational institution: a textbook]. Kyiv : Znannia. (in Ukrainian)
2. Krysiuk S.V. (2009). *Derzhavne upravlinnia osvitoiu: navchalnyi posibnyk dlia slukhachiv, aspirantiv, doktorantiv spetsialnosti: «Derzhavne upravlinnia osvitoiu»* [Public administration of education: a textbook for students, postgraduates, doctoral students of specialty: «Public administration of education»], Kyiv : NADU. (in Ukrainian)
3. Dmytrichuk O.V., Shymanskyi M.V., Mandryk A.I. (2018). *Zasady publichnoho upravlinnia v Ukraini* [Public administration principles in Ukraine]. *Materialy vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii «Publichne upravlinnia ta administruvannya: konkurentni vyklyky suchasnosti»* [Materials of the all-Ukrainian scientific-practical Internet conference «Public Administration and Administration: Competitive Challenges of Today»]. 30.03.2018. Lviv: TzOV «Liha-Pres», pp. 38–39.
4. Nahaiev V.M. (2018). *Publichne administruvannya: elektronnyi navchalnyi posibnyk* [Public administration: an electronic textbook]. Kharkiv: KhNAU. (in Ukrainian)
5. Bytiak Yu.P., Harashchuk V.M., Diachenko O.V. ta in. (2007). *Administratyvne pravo Ukrainy: pidruchnyk* [Administrative law of Ukraine: a textbook]. Kyiv: Yurinkom Inter. (in Ukrainian)
6. Al-Atti I.V. (2018). *Publichne upravlinnia: sutnist i vyznachennia* [Public Management: Essence and Definition]. *Aspekty publichnoho pravlinnia* [Aspects of Public Management]. Tom 6, no. 8, pp. 35–39.
7. Shchokin R.H. (2017). *Metody publichnoho administruvannya v sferi osvity: okremi problemy zastosuvannya* [Public administration methods in the field of education: some problems of application]. *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava* [Scientific Bulletin of Public and Private Law]. 2017. Vypusk 6. Tom 4, pp. 155–159.
8. Lytvyn I.I. (2016). *Administratyvno-pravovi vidnosyny u sferi nadannia osvitnikh posluh* [Administrative and legal relations in the field of educational services]. *Avtoferat dysertatsii na zdobuttia naukovoho stupenia doktora yurydychnykh nauk. Spetsialnist 12.00.07 – administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsiine pravo (081 – Pravo)* [The dissertation author's abstract on obtaining the scientific degree of Doctor of Laws. Specialty 12.00.07 – administrative law and process; finance law; Information Law (081 – Law)]. Dnipro: Dnipropetrovskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. (in Ukrainian)
9. Shchokin R.H. (2018). *Osoblyvosti systemy orhaniv publichnoho administruvannya u sferi osvity* [Features of the system of public administration in the field of education]. *Jurnalul juridic national: teorie si practica*, no. 2(30), pp. 78–81.
10. Andrieiev A.V. (2015). *Sfera osvity yak ob'ekt publichnoho administruvannya*. [Education as a public administration object]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav* [Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs], no. 3, pp. 146–151.
11. Yurchuk L. (2012). *Formuvannya derzhavnogo hromadskoho upravlinnia osvitoiu v suchasnykh umovakh* [Formation of the state public administration of education in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats «Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvuvannya»* [Collection of scientific works «Public administration and local self-government»]. Vypusk 3(14), pp. 63–72.
12. Hreben S.Ye. (2018). *Udoskonalennia mekhanizmu finansovoho kontroliu za rozpodilom biudzhetykh koshtiv v zalezhnosti vid rezultativ naukovoї diialnosti zakladu vyshchoї osvity* [Improvement of the mechanism of financial control over the allocation of budget funds, depending on the results of scientific activity of the institution of higher education]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya: Ekonomika* [Academic notes from KROK University. Series: Economics]. Vyp. 4, pp. 103–109.
13. Bobko L.O. (2018). *Problemy stanovlennia ta rozvytku systemy publichnoho administruvannya v Ukraini* [Problems of Formation and Development of Public Administration System in Ukraine]. *Elektronnyi zhurnal. «Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok»* [An electronic journal. «Public Administration: Improvement and Development»], no 5. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1237> (accessed 10 April 2020).
14. Stadnyk V.V., Yohna M.A. (2007). *Menedzhment: pidruchnyk* [Management: a textbook]. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)
15. Kolpakov V.K., Kuzmenko O.V., Pastukh I.D., Horbach O.V. ta in. (2011). *Administratyvne pravo Ukrainy. Zahalna chastyna: kurs lektsii* [Administrative law of Ukraine. The general part: the course of lectures]. Kyiv. (in Ukrainian)
16. Voron D.L. (2018). *Pravovi zasady publichnoho administruvannya u sferi vyshchoї osvity* [Legal principles of public administration in higher education]. *Avtoferat dysertatsii na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata yurydychnykh nauk. Spetsialnist 12.00.07 – administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsiine pravo (081 – Pravo)* [The dissertation author's abstract for the candidate's degree in law. Specialty 12.00.07 – administrative law and process; finance law; Information Law (081 – Law)]. Uzhhorod: DVNZ «Uzhhorodskiy natsionalnyi universytet». (in Ukrainian)

**Панченко В. А.**

Центральноукраїнський державний педагогічний університет  
імені Володимира Винниченка

## УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ В ЗАВЕДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

### Резюме

Рассмотрена сфера образования как объект публичного администрирования. Отдельное внимание уделено особенностям данной сферы. Статья посвящена методам публичного администрирования в сфере образования. Дается определение понятия методов публичного администрирования в сфере образования, делается их классификация. Анализируются отдельные проблемные вопросы реализации методов публичного администрирования в сфере образования. В статье проанализированы основные проблемы современного состояния системы публичного администрирования в Украине. Представлены научные подходы к пониманию сущности публичного администрирования. Рассмотрены современное состояние системы публичного администрирования в Украине и выявлены причины его неэффективности. Выделены и охарактеризованы методы администрирования, которые рекомендуется применять в заведении высшего образования: организационные методы и оперативно-распорядительные методы. Предложено осуществлять распределение государственных финансовых ресурсов между вузами с учетом приоритета таких показателей, как: количество студентов и педагогических кадров; показатели учебной деятельности учебного заведения; результаты научно-исследовательской деятельности; международная работа; сотрудничество со стейкхолдерами; внеучебная деятельность учебного заведения.

**Ключевые слова:** образование, заведение высшего образования, публичное управление, администрирование, методы административного управления, образовательные услуги.

**Panchenko Volodymyr**

Central Ukrainian State Pedagogical University  
named after Volodymyr Vynnychenko

## MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS

### Summary

The article deals with sphere of education, as an object of public administration. Special attention is paid to the peculiarities of this sphere. The article analyzes the main problems of the current state of the system of public administration in Ukraine. The scientific approaches to the understanding of the essence of public administration are described. The present state of the system of public administration in Ukraine is considered and the reasons of its inefficiency are revealed. The article is devoted to methods of public administration in the field of education. The definition of the concept of methods of public administration in the field of education is given, their classification is made. The author analyzes some problematic issues in implementing the methods of public administration in the field of education. Selected and characterized methods of administration that are recommended for use in higher education: organizational methods and operational and operational methods. It is proposed to allocate public financial resources between higher education institutions, taking into account the priority of such indicators as: number of students and teaching staff; indicators of educational activity of educational institution; results of research activities; international work; cooperation with stakeholders; outside the educational activities of the educational establishment. The author's definition, method of administration in education, which is a way of direct power influence (order, instruction, assignment) by the administration of the educational institution on the object, process or teaching staff with the purpose of changing its status was given. It is proved that the methods of administration are the conscious and purposeful influence of the head on the staff of the educational institution. The author proposes directions of administrative and economic reforms that will help to increase financial revenues to higher education institutions. The development of the domestic higher education sector should be seen in changes in the approaches to financing higher education institutions, as well as the use of the concept of public administration and administration in educational institutions.

**Keywords:** education, higher education, public administration, administration, methods of administrative management, educational services.



УДК 334.021

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-19>

Полотнянко О. І.

Міжрегіональна академія управління персоналом

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

У статті розглянуто проблеми формування критеріїв оцінки інтегральної якості підготовки управлінських кадрів. Визначено особливості ефективності і результативності підготовки управлінських кадрів. Доведено необхідність використання нової термінології, а саме «соціально-економічна якість» і «адекватна системна якість» у системі управлінської підготовки і практичної управлінської діяльності. Розглянуто особливості формування і розвитку системи оцінки інтегральної якості процесу управлінської діяльності. Проведено класифікацію критеріїв оцінки інтегральної якості професійної підготовки управлінських кадрів. Запропоновано деякі підходи до формування структури компетенцій для певних категорій управлінського персоналу. Визначено необхідність глобальної конкурентоспроможності професійної системи менеджменту.

**Ключові слова:** критерії оцінки, інтегральна якість, ефективність і результативність, соціально-економічна якість, адекватна системна якість, структура управлінських компетенцій, конкурентоспроможний менеджмент, сингулярність, штучний інтелект, інтелектуальність управлінської праці, управлінська наука, професіоналізація менеджменту, інноваційність, креативність, моделі і ряди управлінських компетенцій.

**Постановка проблеми.** Сучасний соціально-економічний розвиток інноваційного суспільства потребує якісних форм у досягненні стабільності та практичного зростання добробуту людей на основі впровадження нових технологічних і управлінських інновацій. Ці важливі завдання суспільного прогресу потребують ефективних і результативних дій як у системі технологічного розвитку, так і в системі управлінської діяльності. Управлінська інновація поступово отримує такий самий статус, як і технологічна інновація, бо саме вона забезпечує якісний управлінський супровід усіх стадій повного інноваційного циклу [6, с. 139–144]. В умовах розвитку процесів Четвертої промислової революції перед професійним менеджментом виникають нові завдання, які формують «нову нормальність» менеджменту в епоху сингулярності [1, с. 17–20; 12, с. 17–18]. У таких умовах виникає гостра необхідність дослідження професійної системи менеджменту з позицій її інтегральної якості, тобто дослідження і реального впровадження усіх можливих умов для досягнення позитивних змін менеджменту як необхідного системного чинника розвитку сучасного суспільства. Якісний розвиток професійної системи менеджменту передусім формується в період спеціалізованої професійної підготовки управлінських кадрів, тому процеси професіоналізації управлінської діяльності повинні бути переглянуті суспільством з позицій їх інноваційної трансформації та практичної адаптації до проблем розвитку цифрового суспільства, яке базується на інноваційній економіці та економіці знань [9, с. 16]. Стають актуальними проблеми дослідження інтегральної якості підготовки управлінських кадрів, що підтверджують наявні обмеження сучасного професійного інструментарію в практичній діяльності управлінських кадрів. Виникає питання щодо необхідності дослідження складових елементів інтегральної якості управлінської діяльності, а саме категорій «ефективність (професійний потенціал)» і «результативність (практичне досягнення поставлених цілей)». Здебільшого в економічних і управлінських дослідженнях ці категорії розглядаються в ряду категорій-синонімів, що, на нашу думку, є спрощенням розгляду цієї проблеми в наукових дослідженнях призводить до порушення концептуальних, наукових і практичних дій в

умовах спеціалізованої професійної підготовки управлінських кадрів нової формації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми підготовки управлінських кадрів досліджують досить багато науковців і практиків, які розглядають їх у системі інших різноманітних проблем розвитку професійної системи менеджменту. Серед дослідників саме проблем підготовки управлінських кадрів необхідно відзначити таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як Т. Блуммарт, С. ван ден Брук, П. Друкер, Ф. Малік, Г. Мінцберг, С. Каммінгс, Е. Кузнецов, Р. Флоріда, Г. Хемел.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження критеріїв оцінки інтегральної якості професійної підготовки управлінських кадрів, яка визначається необхідністю окремого розгляду стану ефективності і результативності та їх системної взаємодії. Процес такої взаємодії потребує класифікації критеріїв щодо різної специфіки управлінських компетенцій та розгляду характерних особливостей цих компетенцій.

**Виклад основного матеріалу.** Формування і розвиток інноваційної економіки активно доказує необхідність якісного розвитку професійної системи менеджменту. Головними базовими характеристиками якісного менеджменту виступають його ефективність і результативність, які є необхідними складовими елементами будь-якого якісного управлінського процесу [7, с. 150]. Так, наприклад, управлінський процес, який запускає і доводить до необхідного кінцевого результату професійне навчання управлінських кадрів, також повинен розглядатися з позицій його ефективності і результативності. П. Друкер, розглядаючи питання про результативність менеджменту, зазначав таке: «Який же основний обов'язок і постійна сфера відповідальності менеджера компанії? Напружено прагнути до максимальних економічних результатів, які можна досягти з огляду на доступні ресурси і робочу силу» [2, с. 114]. Зрозуміло, що професійне навчання управлінських кадрів передусім формує потенціал ефективності, тобто теоретичні знання, аналітичні здібності і практичні навички, які здобуті в процесі спеціалізованого навчання та інтеграції у цей процес попереднього знання та набутого раніше практичного досвіду. Практична результатив-

ність настає тоді, коли управлінські кадри ефективно формують стратегічні та тактичні плани цілі і практично досягають їх у позитивному соціально-економічному контексті діяльності конкретної організації. Цей момент ми будемо називати соціально-економічною ефективністю і результативністю, або *соціально-економічною якістю* практично діючих управлінських кадрів, а під час спеціалізованого професійного навчання управлінські кадри досягатимуть адекватної системної ефективності і результативності, або *адекватної системної якості*, яка хоча й має певні професійні обмеження, але визначає актуальну повноту сучасних знань на певний момент часу на основі інноваційного розвитку науки, аналітики і практики професійного менеджменту. Сукупно, в такому розумінні процесу формування ефективності та результативності, складається *інтегральна якість* підготовки управлінських кадрів. Розглядаючи дане питання саме так, ми маємо на увазі декілька важливих аспектів, які необхідно враховувати в системі професійної підготовки управлінських кадрів.

*Перше.* Так, системна ефективність і результативність професійної підготовки управлінських кадрів повинна створювати можливості для менеджменту знати про практичну проблему (кризову точку), що виникла, набагато системно більше, ніж це необхідно для її практичного вирішення. Тобто йдеться про найкращий вибір із певної кількості альтернатив можливих варіантів вирішення проблем, що виникають. Також важливо додати, що кожне позитивне вирішення проблем кризових точок на релевантній основі збільшує професійну ефективність (потенціал) управлінських кадрів для їхніх майбутніх результативних дій. Іншими словами, управлінський механізм прийняття управлінських рішень із метою вирішення певних практичних проблем із кожним застосуванням має тенденцію до свого позитивного розвитку та вдосконалення. Таким чином, необхідно зауважити: спеціалізоване навчання управлінських кадрів має свою адекватну системну ефективність і результативність, які повинні формуватися й розвиватися в системній та адекватній взаємодії, яка і створює інтегральну якість підготовки управлінських кадрів.

*Друге.* Формування ефективності як складової частини інтегральної якості підготовки управлінського персоналу визначається можливостями та інноваційними здобутками управлінської науки, розвитком у менеджменті спеціалізованих персонал-технологій, концентрацією якісних характеристик і талантів учителів і учнів в системі розвитку програм управлінської підготовки. Концентрація талантів, інтелектуальних і професійних можливостей учасників процесу навчання є важливими чинниками досягнення якісного результату. Але також необхідно розуміти, що професійні можливості саме тих, хто буде навчати, мають пріоритетне значення, оскільки під час певного відбору здібних учнів є надія не навчати тим положенням професійного знання, які створюють «ілюзію» розуміння реальної управлінської діяльності. Так, за Г. Мінцбергом, немає сенсу навчати менеджменту тих, хто не показав до управлінської діяльності здібностей через певний практичний досвід [5, с. 8], але ще більше немає сенсу навчатися у тих, хто не є досвідченим фахівцем у сфері професійної системи менеджменту. Тому необхідні системні критерії оцінки учасників процесу професійного навчання управлінських кадрів.

*Третє.* Зрозумілим є той факт, що важливо правильно будувати формат професійного навчання управлінських кадрів, але більш значущим є зміст і методологія цього навчання. Ф. Малік зазначає: «Для того щоб кваліфіковано виконувати складні управлінські завдання, безсумнівно, потрібно щось більше, ніж може дати професійна підготовка: талант, здібності, можливо, трохи удачі і, головним чином, практика. Але будь-хто, хто творчо підходить до менеджменту, працює над собою, підвищує кваліфікацію, домагається кращих результатів, ніж якщо він цього не робить» [4, с. 83–84]. Саме смисловий характер і методологія розуміння професійної системи менеджменту дають змогу наповнити необхідним змістом модулі навчальної програми і зосередити увагу на ключових проблемах сучасного управлінського знання. У таких умовах стають реальними для розуміння такі важливі особливості сприйняття управлінської професії, як необхідний і достатній рівень професійної компетенції, централізація та децентралізація управлінських повноважень, капіталізація інтелектуальних людських ресурсів, якість менеджменту у форматі управлінського капіталу, професіоналізація управлінської діяльності, пріоритети інноваційної трансформації менеджменту, соціально-економічна роль управлінських інновацій тощо. Виникає проблема створення і спеціального вивчення саме професійної управлінської мови і розуміння того, що знання цієї мови не є ще знанням самого професійного менеджменту, але її знання є певним поштовхом до фундаментального вивчення науково-дослідної, аналітичної і практичної бази професійних знань менеджменту [6, с. 29–31, 136].

*Четверте.* Інтегральна якість у нашому разі розглядається як можливість у системі професійного навчання і практичної управлінської діяльності використовувати для дослідження та прийняття управлінських рішень найбільш повну релевантну інформацію, особливо інноваційного характеру. Якщо точніше, то інтегральність визначає повне врахування усієї існуючої релевантної інформації, що є сьогодні досить складним рішенням, оскільки є великі обмеження людських можливостей. Але інтегральність стає практичною можливістю розвитку професійного менеджменту в період Четвертої промислової революції й епохи сингулярності, коли виникає можливість як помічника у прийнятті управлінських рішень використовувати, наприклад, роботів зі штучним інтелектом третьої і четвертої хвилі, які мають технологічні можливості до автономії і саморозвитку (табл. 1).

*П'яте.* Системне спрямування механізмів підготовки управлінських кадрів до інтегральної якості має велике соціально-економічне значення, яке полягає у можливостях професійного менеджменту забезпечити захист людей від можливої агресії механізмів зі штучним інтелектом в епоху сингулярності [12, с. 17–18]. Якщо професійний менеджмент буде залишатися слабкою ланкою розвитку сучасної людської цивілізації, своєю діяльністю продовжувати створювати кризові явища і місця концентрації різноманітних проблем, розповсюджувати процеси автономії в місцях їх недієздатності, це може викликати серйозні процеси деградації і занепаду регіонів та цілих країн. Менеджмент повинен створити й упровадити механізми захисту системи пріоритетної інтелектуальності людей перед штучним інтелектом машин, забезпечуючи подальший розвиток

## Чотири хвили штучного інтелекту

Хвили штучного інтелекту	Характерні риси
Перша хвиля: Штучний інтелект <i>Інтернету</i>	Це переважно рекомендаційні алгоритми: вони вивчають наші особисті вподобання, а потім пропонують контент, підібраний спеціально для нас. Ефективність цих механізмів залежить від даних, до яких у них є доступ. Саме великі Інтернет-компанії нині мають у своєму розпорядженні найбільші за обсягами цифрові дані у світі. Хороші дані – це дуже багато даних. Ця хвиля ґрунтується на діях Інтернет-користувачів, які автоматично позначають дані під час перегляду.
Друга хвиля: Штучний інтелект <i>для бізнесу</i>	Основна ідея полягає у тому, що традиційні компанії автоматично позначають величезні обсяги даних протягом десятиліть. Усі ці дії створюють розмічені точки даних: до кожного набору ознак прив'язується певний результат. Бізнес шукає в базах даних приховані кореляції, він спирається на всі коли-небудь прийняті рішення і досягнуті результати та використовує помічені дані для навчання алгоритму, здатного працювати краще найдосвідченіших фахівців. Штучний інтелект для бізнесу здатний не тільки рахувати гроші, він також здатний забезпечити якісними масовими послугами тих, хто раніше не міг собі це дозволити. Це передусім медична діагностика високої якості, а також консультації судової системи і загальної юридичної практики.
Третя хвиля: Штучний інтелект <i>сприйняття</i>	Алгоритми тепер можуть об'єднувати пікселі фотографій, аудіозаписів, відеозаписів у значимі кластери і розпізнавати об'єкти, користуючись тими ж механізмами, що й наш мозок. Навколишній світ буде оцифровуватися завдяки поширенню датчиків та інтелектуальних пристроїв. Ці пристрої перетворюють реалії фізичного світу на цифрові дані, які потім можуть бути проаналізовані й оптимізовані за допомогою алгоритмів глибокого навчання.
Четверта хвиля: Штучний інтелект <i>автономний</i>	Являє собою інтеграцію й апогей усіх досягнень попередніх етапів. Як тільки машини зможуть бачити і чути навколишній світ, вони будуть готові рухатися і продуктивно діяти в ньому. З'являється можливість об'єднати здатність машин та оптимізації на основі масиву даних з їх новими набутими сенсорними можливостями. У результаті злиття воедино цих надлюдських можливостей машини знайдуть дар не тільки розуміти навколишній світ, а й змінювати його.

Джерело: складено на основі [8, с. 100–101]

інтелектуальних можливостей людей і їх пріоритетний вплив на розвиток технологічних процесів.

Ураховуючи дані обставини, визначимо критерії, які формують систему інтегральної якості професійної підготовки управлінських кадрів, зробивши доповнення, що під критерієм ми розуміємо мірило, вимоги, випробування для визначення або оцінки людини, предмета, явища. Також критерій може виступати ознакою, яка взята за основу класифікації. Під інтегральною якістю професійної підготовки управлінських кадрів ми розуміємо системне значення і взаємодію *ефективності* підготовки менеджерів, що являє собою формування потенціалу професійних знань, умінь і попереднього практичного досвіду, та їх практичної позитивної *результативності*

в процесі досягнення поставлених цілей і професійних завдань. У даному разі критерієм істини виступає мірило достовірності професійних знань управлінських кадрів, їх адаптація і відповідність об'єктивній дійсності управлінського процесу. Як відомо, одним з основних критеріїв істини є існуюча практика, наприклад соціально-економічна практика управлінських кадрів у реальних умовах сучасного розвитку, яка повинна мати необхідну позитивну результативність. Таким чином, критерії оцінки інтегральної якості професійної підготовки управлінських кадрів можуть бути класифіковані так (табл. 2).

Формування потрібної професійної компетенції управлінських кадрів є досить складним

Таблиця 2

## Класифікація критеріїв оцінки інтегральної якості професійної підготовки управлінських кадрів

Групи	Види критеріїв	Характеристика
A1	Професійні компетенції	Особисті показники лінійного і функціонального управлінського персоналу (особисті показники менеджера)
A2	Організаційні компетенції	Показники, які характеризують управлінський персонал організації у цілому і визначають можливості організації бути органічним цілим
A3	Спеціалізовані компетенції	Показники лінійного і функціонального управлінського персоналу, які характеризують посадові компетенції в ієрархічній структурі організації
B1	Кількісні компетенції	Коефіцієнти оцінки управлінського персоналу на основі досягнутих результатів
B2	Якісні компетенції	Якість роботи менеджера і його індивідуальні характеристики, які вплинули на кінцевий результат
B3	Гібридні компетенції	Забезпечення дифузії результату, тобто його значне збільшення за рахунок інноваційних дій управлінського персоналу в індивідуальному і колективному вимірах
C1	Об'єктивні компетенції	Норми і нормативи якості, стандарти та коефіцієнти продуктивності управлінської праці, характерні для будь-якої специфіки лінійної і функціональної діяльності в системі менеджменту організації
C2	Суб'єктивні компетенції	Експертні оціночні показники управлінського персоналу комісією або спеціалізованою групою власників бізнесу
C3	Віртуальні компетенції	Показники оцінки компетенцій управлінського персоналу, якими потрібно оволодіти в майбутньому, але процес їх освоєння мотивується попередньо
D1	Прості компетенції	Параметри оцінки окремих аспектів адміністративного процесу, технологічної і корпоративної дисципліни
D2	Складні компетенції	Параметри оцінки окремих видів діяльності управлінського персоналу з урахуванням складних умов їх виконання
D3	Інтегральні компетенції	Ситуаційна і системна оцінка ефективності й результативності управлінського персоналу на основі комплексних методик, груп характерних показників, усебічного аналізу існуючих і необхідних майбутніх компетентностей, персональна інтелектуальна оцінка інноваційних здібностей групи менеджерів

Джерело: розроблено автором



завданням, виконання якого пов'язано з реалізацією різних процесів спеціалізованого навчання і відповідної практичної управлінської діяльності. Структура компетентностного ряду формується, впроваджується і розвивається протягом усієї кар'єри управлінських кадрів, але процес моделювання управлінських компетенцій також повинен бути спрямований на якісне виконання певних посадових завдань у необхідні терміни часу. Виникає необхідність появи спеціалістів, які за певним завданням організації складають необхідну модель компетентностного ряду і створюють модулі навчального періоду та умови практичного засвоєння необхідних компетенцій. Також важливим завданням є поява тренерів із менеджменту, які спеціалізуються на впровадженні окремих системних компетенцій. Усе це стає можливим в умовах розвитку управлінської науки, яка створює концептуальний, смисловий і науково-методологічний фундамент розуміння розвитку управлінського процесу. Важлива домінуюча роль аналітичних центрів із менеджменту, які системно сприяють розвитку взаємодії управлінської науки і практики [6, с. 135–139]. Таким чином, процес професійної підготовки управлінських кадрів орієнтується на засвоєння певних компетенцій, класифікація яких (табл. 2) дає можливість вибору для моделювання певної специфіки підготовки управлінця для роботи на конкретній управлінській посаді. Розвиток компетентнісного ряду по групах і видах критеріїв дає змогу розглядати управлінську підготовку в інноваційній динаміці з визначеними точками активності по окремих групах управлінських компетенцій. Формування інтегральної якості підготовки управлінських кадрів визначається як синергетичний ефект від діяльності окре-

мих управлінців у складі управлінської команди. Управлінська команда сукупно дає концентрацію компетентностей членів цієї команди з виходом на релевантну повноту у прийнятті управлінських рішень із фіксацією певних форм відповідальності.

**Висновки і пропозиції.** Процес досягнення інтегральної якості професійної підготовки управлінських кадрів поки що залишається перспективним завданням для більшості організацій, які ще не розглядають ці питання для себе в практичній площині, і для них чинник глобальної конкурентоспроможності менеджменту ще не став базовим і визначальним для їхнього інноваційного розвитку. Але це проблема часу, який, як відомо, не відновлюється, а лише попереджає. Попереджає про те, що професійний менеджмент вступив у «нову нормальність», яка потребує глобальної конкурентоспроможності від менеджменту, активізації дій щодо розвитку процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, особливо капіталізації управлінського ресурсу і формування управлінського капіталу. Конкурентоспроможний управлінський капітал може бути сформований тільки на основі інтегральної якості управлінської діяльності, яка, своєю чергою, базується на інтегральній якості підготовки сучасних управлінських кадрів. Визначальним тут є той факт, що в нелінійному світі управлінська діяльність стає все більш інтелектуальною сферою людської діяльності, яка базується на інноваціях і креативності. Управлінська інновація набуває такого ж значення, як і технологічна інновація. Усе це доказує необхідність системної трансформації існуючої системи підготовки управлінських кадрів і пошуку нових критеріїв оцінки інтегральної якості сучасної управлінської діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 204 с.
2. Друкер, П. О профессиональном менеджменте / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2006. 320 с.
3. Каммингс С. Реконструкция стратегии / пер. с англ. Харьков : Гуманитарный центр, 2010. 560 с.
4. Малик Ф. Управлять, работать, жить / пер. с нем. Москва : Добрая книга, 2008. 472 с.
5. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. 544 с.
6. Кузнецов Е.А. Методология профессионализации управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
7. Кузнецов Е.А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 7(72). С. 126–130.
8. Кузнецов Е.А. Професіоналізація менеджменту: майстер-клас. *Матеріали науково-методологічного семінару*. Одеса : Фенікс, 2020. 110 с.
9. Кузнецов Е.А. Управлінський капітал: майстер-клас. *Матеріали магістерського семінару*. Одеса : Фенікс, 2020. 118 с.
10. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают / пер. с англ. Н. Яцюк. Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2016. 384 с.
11. Хэмел Г. Будущее менеджмента. Москва : Best Business Books, 2013. 276 с.
12. Шваб К. Четвертая промышленная революция / пер. с англ. Москва : Э, 2018. 208 с.

#### References:

1. Blumart T. (2019). Chetvertaya promyshlennaya revolyutsia i biznes : Kak konkurirovat i razvivatsya v epokhy singulyarnosti [The fourth industrial revolution and business : How to compete and development in age of singularity]. (in Russian)
2. Druker P. (2006). O professionalnom menedzhmente [About professional management]. (in Russian)
3. Kamming S. (2010). Rekonstruktsia strategii [Reconstruction of strategy]. (in Russian)
4. Malik F. (2008). Upravlyat, rabotat, zhyt [Manage, work, live]. (in Russian)
5. Mintsberg G. (2008). Trebuytsia upravlentsi, a ne vypuskniki MBA. Zhestkiy vzglyad na myagkuyu praktiku upravleniya i sistemu podgotovki menedzerov [Management is required, not graduates of MBA. A hard look at soft management practices and managerial training]. (in Russian)
6. Kuznetsov E. A. (2017). Metodologiya profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini [The methodology of professionalization management activity in Ukraine]. Kherson : OLDI PLUS. (in Ukrainian)
7. Kuznetsov E. A. (2018). Kontseptsia integralnoi yakosti profesiinnoi systemy menedzhmentu [The concept of integral quality of professional management system]. *Visnyk Odes'kogo nacional'nogo universy'tetu. Ekonomika*. Odessa National University Herald. Economy. Vol. № 7, no. 72(2), pp. 126–130. (in Ukrainian)
8. Kuznetsov E. A. (2020). Profesionalizatsiya menedzhmentu: majster-klas [Professionalization of management: master class]. Odessa: Phoenix, 110 p. (in Ukrainian)
9. Kuznetsov E. A. (2020). Upravlinskiy kapital [The management capital]. Odessa: Phoenix, 118 p. (in Ukrainian)



10. Florida R. (2016). Kreativnyi klass. Lyudi, kotorye sozdayut budushcheye [Creative class. People, who create future]. M.: Mann, Ivanov and Farber. (in Russian)
11. Khemel G. (2013). Budushee menedzmenta [The future of management]. M.: BestBusinessBooks. (in Russian)
12. Shvab K. (2018). Chetvertaya promyshlennaya revolyutsia [The fourth industrial revolution]. M.: Publishing House «E». (in Russian)

**Полотнянко А. И.**

Межрегиональная академия управления персоналом

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ИНТЕГРАЛЬНОГО КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

### Резюме

В статье рассмотрены проблемы формирования критериев оценки интегрального качества подготовки управленческих кадров. Определены особенности эффективности и результативности подготовки управленческих кадров. Доказана необходимость использования новой терминологии, а именно «социально-экономическое качество» и «адекватное системное качество» в системе управленческой подготовки и практической управленческой деятельности. Рассмотрены особенности формирования и развития системы оценки интегрального качества процесса управленческой деятельности. Проведена классификация критериев оценки интегрального качества профессиональной подготовки управленческих кадров. Предложены некоторые подходы к формированию структуры компетенций для определенных категорий управленческого персонала. Определена необходимость глобальной конкурентоспособности профессиональной системы менеджмента.

**Ключевые слова:** критерии оценки, интегральное качество, эффективность и результативность, социально-экономическое качество, адекватное системное качество, структура управленческих компетенций, конкурентоспособный менеджмент, сингулярность, искусственный интеллект, интеллектуальность управленческого труда, управленческая наука, профессионализация менеджмента, инновационность, креативность, модели и ряды управленческих компетенций.

**Polotnyanko Oksana**

Interregional Academy of Personnel Management

## CRITERIA FOR EVALUATION OF INTEGRAL QUALITY OF PROFESSIONAL TRAINING OF MANAGEMENT STAFF

### Summary

The article considers the problems of formation of criteria for assessing the integrated quality of management training. Peculiarities of efficiency and effectiveness of managerial training are determined. There is a need to use new terminology, namely "socio-economic quality" and "adequate system quality" in the system of management training and practical management activities. Features of formation and development of system of an estimation of integral quality of process of administrative activity are considered. The classification of criteria for assessing the integral quality of professional training of managerial staff is carried out. Some approaches to the formation of the structure of competencies for certain categories of management staff are proposed. The current need for global competitiveness of the professional management system is determined. It is argued that the formation and development of an innovative economy actively proves the need for quality development of a professional management system. It is determined that the main basic characteristics of quality management are its efficiency and effectiveness, which are necessary components of any quality management process. Attention is drawn to the peculiarity of the management process, which triggers and leads to the desired end result of professional training of management staff, and that it should also be considered from the standpoint of its efficiency and effectiveness. Professional training of managerial staff, first of all, forms the potential of efficiency, ie theoretical knowledge, analytical abilities and practical skills acquired in the process of specialized training and integration into this process of previous knowledge and previously acquired practical experience. Practical effectiveness occurs at a time when managers effectively form strategic and tactical planning goals and practically achieve them in a positive socio-economic context of a particular organization. It is proposed to define this fact as socio-economic efficiency and effectiveness, or socio-economic quality of existing managers, and during specialized professional training managers will achieve adequate systemic efficiency and effectiveness, or adequate systemic quality, which, although it has certain professional limitations, but determines the actual completeness of modern knowledge at a certain point in time on the basis of innovative development of science, analytics and practice of professional management. Collectively, in this understanding of the process of forming efficiency and effectiveness, there is an integral quality of management training. Attention is drawn to the fact that competitive management capital can be formed only on the basis of the integral quality of management, which, in turn, is based on the integrated quality of training of modern management personnel. What is decisive here is the fact that in the nonlinear world, management is becoming more and more an intellectual sphere of human activity, based on innovation and creativity.

**Keywords:** evaluation criteria, integrated quality, efficiency and effectiveness, socio-economic quality, adequate system quality, structure of managerial competencies, competitive management, singularity, artificial intelligence, intelligence of managerial work, management science, professionalization of management, innovation, model, innovation, innovation series of managerial competencies.

## РОЗДІЛ 3

# ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-20>Іванов А. М.  
Савельєва І. В.

Одеський національний морський університет

### ОБРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЯМИ ТЕРИТОРІАЛЬНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

Досліджено сучасні аспекти економічного управління землями територіально-рекреаційного комплексу України. Методи, які використовуються для економічного оцінювання, не завжди можуть бути визначені за розробленими раніше методиками. Під час визначення ефективності управління землями територіальних рекреаційних комплексів, крім визначення ефективності капітальних вкладень у збереження природного розмаїття, необхідно враховувати витрати на устаткування, послуги та інші транспортні витрати, а також на охорону ТРК. Розрахунок еколого-економічного збитку від забруднення слід здійснювати як грошовий вираз усіх видів негативних наслідків забруднення природного довкілля. Як результат – удосконалено методику оцінювання ефективності управління землями ТРК шляхом поєднання суми ефекту від прямого та непрямого їх використання.

**Ключові слова:** економічна ефективність, ефект управління, економічний ефект, управління, територіально-рекреаційний комплекс (ТРК), земельний кадастр, земельний ресурс.

**Постановка проблеми.** З 1991 року Україна проводить одну із найдовших земельних реформ у новітній історії, яка багатьма науковцями сприймається неоднозначно. У межах реформи до приватної власності вже перейшло майже 31,5 млн га земель, створено майже 7 млн нових земельних ділянок та інфраструктуру для ринку землі [1]. Однак реформа залишається незавершеною і науково необґрунтованою, оскільки обмеження продажу близько 41 млн га порушує конституційні права 7 млн приватних власників земельних ділянок, обмежує доступ до фінансування, зростання продуктивності праці та податкових надходжень.

Землі оздоровчого, рекреаційного, природно-заповідного призначення, які б мали увійти після створення державного земельного кадастру до територій рекреаційних комплексів, частково увійшли до складу територій сільськогосподарського та іншого призначення, що вкрай неможливо (як приклад – земельні угіддя майже усіх населених пунктів, які розташовані у межах національного природного парку Білобережжя Святослава, що на Кінбурнському півострові) [2].

Саме для виправлення недоліків чинного кадастру та з метою ефективного наступного етапу земельної реформи слід науково обґрунтувати економічну ефективність управління землями, які реально мають входити до складу територіально-рекреаційного комплексу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній українській науці є багато наукових праць, які присвячені змісту та вдосконаленню системи управління землями. Так, російськими вченими А.А. Варламовим і С.А. Гальченко пропонується використовувати під час визначення ефективності управління землями ТРК вартість валового регіонального продукту, або величину платежів за землю, а як чинники – витрати на основні види земельно-кадастрових і землевпоряджувальних робіт, чисельність працівників

земельно-кадастрової служби та ін. [3]. Удосконаленню системи управління земельними ресурсами присвячені наукові праці таких українських учених як: В.В. Горлачук, В.Г. В'юн, А.Я. Сохнич [4], Г.Д. Гуцуляк [5]. Деякі автори визначають ефективність використання землі за її валовим доходом, чистим доходом, прибутком на одиницю земельної площі валової продукції в грошовому виразі [6].

Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць, в українській науці відсутня єдина позиція щодо визначення економічної ефективності землями ТРК. Особливо гострою ця проблематика є в умовах реформи земельного сектору України.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні економічний ефект від користування землями ТРК різними вченими визначається по-різному. Одними – як ефект (дія, результат), оскільки воно відбиває цю економічну категорію, іншими – як соціально-економічний ефект – корисний результат економічної діяльності, вимірюваний різницею між грошовими прибутками від діяльності і грошовими витратами на її проведення [7], третіми – як різниця між вартістю продукту і витратами на його виробництво.

Сьогодні два державних органи влади – Державна служба з питань геодезії, картографії та кадастру та Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України – одночасно формуючи державну земельну політику, також не мають єдиного бачення щодо оцінки земель ТРК.

**Метою статті** є обґрунтування економічної ефективності управління землями, які належать до складу земель природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення, оздоровчих та рекреаційних земель тощо.

**Виклад основного матеріалу.** Під час використання земель ТРК може бути отриманий економічний, екологічний, організаційно-технологічний, соціальний ефекти, кожен з яких може бути узагальнений за системою показників (табл. 1).

Система показників використання земельних ресурсів ООПТ за видами ефекту

Види ефекту	Показники
Економічний ефект	Інвестиційна вартість земельної ділянки; витрати на формування ділянки; окупність витрат на збереження природної території; трудомісткість і вартість робіт; чистий дохід; диференційний дохід; упущена вигода; втрати виробництва
Екологічний ефект	Екологічне розмаїття; кількість і площа контурів угідь на 1 га; кількість і видовий склад деревної рослинності; довжина екотонів на 1 км <sup>2</sup> ; кількість і середній розмір екологічно стійких ділянок за видами угідь, шт, га; коефіцієнт лісистості території; показники територіального розміщення лінійних елементів; величина змиву ґрунтів, т/га; величина стоку опадів; величина витрат гумусу і поживних речовин, т/га; ущільнення ґрунтів, г/см <sup>3</sup> ; капітальні витрати на природоохоронні заходи; щорічні витрати на утримання природоохоронних споруд
Соціальний ефект	Зростання чисельності населення; скорочення захворюваності населення; збільшення тривалості життя населення; зростання зайнятості населення (число робочих місць)
Організаційно-технологічний ефект	Зниження витрат на проведення межування земель, Державний кадастровий облік і реєстрацію прав на об'єкти нерухомості; перерахування до бюджету від стягування 1 штрафу за порушення режиму природокористування.

Джерело: складено авторами на основі [7]

Землі ТРК не завжди можуть бути визначені за розробленими раніше методиками визначення ефективності управління земельними ресурсами з таких причин, як: 1) необхідність оцінки як використання земель, природоохоронної діяльності, так і самого існування ТРК; 2) ефект управління землями ТРК складається із суми ефектів різних за призначенням територій (від використання лікувальних грязей, природних мінеральних, термальних та інших джерел і т. ін.), що особливо охороняються, що визначає необхідність застосування різних методик розрахунку економічного ефекту; 3) відсутність систематизованих відомостей про витрати і прибутки від здійснення природоохоронної діяльності національних парків, заповідників та інших ТРК; 4) неповнота інформації у Державному земельному кадастрі про землі ТРК.

Розроблення наукових основ ефективного управління територіальним рекреаційним комплексом (ТРК) потребує врахування й оцінки таких чинників, як: 1) збереження природного розмаїття; 2) дотримання природоохоронних вимог, які визначають особливі умови відпочинку на площах, що охороняються; 3) задоволення потреби у туризмі і відпочинку в незайманій природі як чинника розвитку додаткових послуг і благоустрою території.

Найбільш складним як у методичному плані, так і в практичному аналізі, є економічна оцінка результату збереження біорозмаїття. Виокремлюють 3 групи результатів збереження біорозмаїття на територіях, що охороняються: 1) підтримка економічного розвитку шляхом стійкого використання природних ресурсів, туризму і відпочинку, створення робочих місць; 2) підтримка балансу в природі шляхом збереження генетичного і біологічного розмаїття; 3) забезпечення можливостей для проведення наукових досліджень, екологічного моніторингу, освіти.

Відповідно до виділених груп застосовують кількісні оцінки результату збереження біорозмаїття: доходу від прямого і непрямого використання природних ресурсів, а також ефекту наявності біорозмаїття. Найчистіше під час оцінки територій, що охороняються, розраховуються прямі прибутки від туризму і рекреації, використання деревини та інших багатств лісу. У меншому ступені розраховуються зв'язані прибутки від збереження ґрунту і запобігання ерозії, захисту від повеней, поглинання вуглецю. Вираження у грошовій формі ефекту збереження біорозмаїття найпроблематичніше. Кількісне співвідношення між основними складовими ефекту територій, що охороняються, має велику розбіжність у різних проектах. Така

ситуація у заповідній справі відбиває загальний спад інвестиційної активності в країні. За наявними прогнозами для підтримки державних особливо охоронних територій необхідно значно збільшити і загальні витрати, і капіталовкладення.

Світова практика аналізу охоронних територій вказує на необхідність урахування разом з прямими непрямыми витрати, а також поточні витрати. Новими для вітчизняної практики можуть стати такі складові прямих капітальних витрат, як витрати на купівлю землі, на переселення людей до особливо охоронних територій. Під непрямыми витратами розуміють втрати, що виникають у результаті наявності території, що охороняється. До них відносять витрати господарств, суміжних з охоронною територією. Альтернативні витрати – це економічні вигоди, які витрачаються в результаті створення території, що охороняється. Ці витрати передбачають вартість продукції, отриманої за альтернативного використання території. Це продукція поточного, майбутнього і можливого використання ресурсів території. Для багатьох ТРК альтернативні витрати можуть бути високими. Використання їх може забезпечувати істотну частину місцевого бюджету. У цьому разі місцеві органи влади зацікавлені чинити спротив ухваленню рішення про створення ТРК. Коли витрати і результати збереження біорозмаїття отримали оцінку у грошовій формі, постає наступне завдання – оцінка ефективності витрат.

Розрахунки абсолютної ефективності капітальних вкладень в екологію ТРК засновані на зіставленні витрат і результатів і мають на меті визначити загальну величину економічного ефекту від охорони середовища і окремих заходів щодо збереження природних ресурсів. Показник загальної економічної ефективності екологічних капітальних вкладень визначається як різниця між сумарною величиною ефекту від збереження природи і поточними витратами на підтримку природоохоронних комплексів, віднесена до капітальних вкладень, що викликали цей результат. Іншими словами, цей показник є сумарною величиною окремих видів ефекту, отриманих у результаті проведення природоохоронних заходів і віднесених до капітальних вкладень, що викликали ефекти:

$$E = \frac{E_p - C}{K}, \quad (1)$$

де  $E$  – показник загальної ефективності екологічних капітальних вкладень;  $E_p$  – ефект природоохоронних заходів;  $C$  – річні експлуатаційні витрати;  $K$  – капітальні вкладення екологічного характеру.



Разом із показниками ефективності у вартісній формі використовується показник абсолютної екологічної ефективності капітальних вкладень, який розраховується як ефект збереження природи у натуральному вираженні на одиницю капіталовкладень:

$$H = \frac{E_p \times C}{K}, \quad (2)$$

де  $p$  – натуральний показник збереження природи на одиницю капітальних вкладень.

Тут ефект наявний у натуральній і первинній формі, оскільки прямим і безпосереднім результатом заходів щодо збереження природи є площа природоохоронних територій, число рідкісного біорозмаїття та ін. Показники ефективності у натуральному виразі використовуються як доповнюючі показники ефективності у вартісній формі. Показники натуральні легко розраховуються і не потребують збору великого обсягу інформації. Незважаючи на простоту розрахунку, показники екологічної ефективності мають низку недоліків, основним з яких є те, що вони не відбивають загальну величину ефекту від збереження природи. Крім того, можлива розбіжність динаміки вартісних і натуральних показників ефективності.

Показники екологічної ефективності можуть використовуватися як проміжна характеристика під час обґрунтування інвестицій, визначення розмірів капітальних вкладень для досягнення певного екологічного ефекту або розрахунку капіталовкладень, необхідних для досягнення ефекту, що не має грошового виразу. З метою уточнення розмірів первинного екологічного ефекту доцільно вводити спеціальні коефіцієнти. Якщо результат природоохоронного заходу – скорочення викидів забруднюючих речовин до дозволу, то для коригування використовуються коефіцієнти шкідливості кожного з хімічних елементів, що викидаються та забруднюють територію ТРК.

Для економічного аналізу витрат показник «площа охоронної території» (заповідник, заказник, парк і т.д.) має бути доповнений іншими біологічними характеристиками дикої природи, а також економічними показниками. Важливе значення під час проектування природоохоронних заходів, вибору варіантів збереження природи має розрахунок порівняльної ефективності інвестицій. Для цього використовуються методи економічного порівняння варіантів, рекомендовані Типовою методикою визначення економічної ефективності капітальних вкладень. Перевагу має варіант із найменшою величиною приведених витрат, тобто суми поточних витрат і капітальних вкладень на збереження природи, приведених до однакової розмірності:

$$C + E_n \times K \rightarrow \min, \quad (3)$$

Критерій приведених витрат дає змогу вибрати такий варіант, який забезпечує найбільш ефективне використання капітальних вкладень для досягнення заданого результату.

Якщо за порівнюваними варіантами капітальні вкладення здійснюються в різні терміни, а поточні витрати змінюються у часі, то необхідно приводити витрати пізніших років до теперішнього моменту. Для цього використовується коефіцієнт приведення, що обчислюється за формулою:

$$B = \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (4)$$

де  $t$  – період приведення в роках;  $E$  – норматив для приведення різночасних витрат. Норматив

для приведення різночасних витрат враховується у розмірі 8%, а для витрат на охорону і відновлення лісових ресурсів – 3% [8].

Критерій порівняльної ефективності заходів, що мають тривалі терміни реалізації і досягнення ефекту, може бути виражений за допомогою формули:

$$\sum_t \frac{K_t + C_t}{(1 + E)^t} \quad (5)$$

Для порівняння витрат і результатів під час оцінки проектів слід використовувати три критерії: чиста приведена цінність, коефіцієнт вигоди витрати, внутрішня ставка доходу. Показник чистої приведеної цінності визначається як ціна чистого доходу, отримана шляхом дисконтування прибутків і витрат до базового року проекту за формулою:

$$NPV = \sum_t \frac{B_t + C_t}{(1 + E)^t} \quad (6)$$

Коефіцієнт розраховується як дисконтовані вигоди проекту, які поділені на дисконтовані витрати. Якщо коефіцієнт дорівнює 1, то проект дає нульовий чистий приведений дохід, а дисконтовані вигоди дорівнюють дисконтованим витратам. Коефіцієнт менше 1 означає, що проект неефективний. Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum \frac{B_t}{(1 + R)^t}}{\sum \frac{C_t}{(1 + r)^t}} \quad (7)$$

Внутрішня ставка доходу визначається як таке значення відсоткової ставки, яка приводить до відповідності сьогоднішню цінність витрат і результатів. Чисельне значення внутрішньої ставки доходу знаходиться ітеративним шляхом за стандартною програмою з рівняння:

$$\sum_t \frac{B_t - C_t}{(1 + RRR)^t} = 0 \quad (8)$$

Внутрішня ставка доходу широко використовується у фінансових розрахунках. Цей показник вказує, за якого значення чиста приведена цінність проекту дорівнює 0. Розрахована ставка потім порівнюється з іншими фінансовими показниками, нормою відсотка, ставкою дисконтування і визначається, наскільки проект привабливий фінансово та економічно. Розрахунки за цими критеріями дозволяють класифікувати проекти як прибуткові на рівні господарства і ефективні на рівні суспільства.

Проте під час визначенні ефективності управління землями територіальних рекреаційних комплексів, крім визначення ефективності капітальних вкладень у збереження природної розмаїття необхідно, на думку автора, враховувати інші складники ефекту.

Авторами пропонується методика оцінки ефективності управління землями ТРК.

Загальний ефект управління землями ТРК (економічний, екологічний, соціальний) визначається як сума ефекту від прямого використання, непрямого використання, існування ТРК і інформаційного забезпечення землекористування:

$$E_{\text{упр}} = E_{\text{прям}} + E_{\text{опос}} + E_{\text{исн}} + E_{\text{инф}}, \quad (9)$$

де  $E_{\text{прям}}$  – ефект від прямого використання території ТРК;  $E_{\text{опос}}$  – ефект від опосередкованого використання території ТРК;  $E_{\text{исн}}$  – ефект існування ТРК;  $E_{\text{инф}}$  – ефект інформаційного забезпечення управління землями ТРК.



Ефект від прямого використання ТРК можна визначити як суму таких ефектів: рекреаційного використання території, використання продукції природних ресурсів (грязей, джерел тощо), продукції «стійкого» полювання (без збитку для відтворення популяцій тваринного світу), продукції «стійкого» рибальства, побічної продукції лісу (грибів, ягід, горіхів).

Під час визначення ефекту необхідно враховувати витрати на устаткування, послуги та інші транспортні витрати; а також на охорону ТРК.

Ефект від опосередкованого використання визначається на основі соціальних наслідків оздоровчого ефекту рекреації.

Непряма економічна вигода може бути отримана за рахунок збереження здоров'я під час відпочинку та економії на оплаті бюлетенів:

$$E_{\text{онос}} = K \times T_B \times C_{\text{бюл}} \quad (10)$$

де  $E_{\text{онос}}$  – ефект від опосередкованого використання ТРК;  $K$  – річний потік відвідувачів ТРК;  $T_B$  – проведений час відпочинку;  $C_{\text{бюл}}$  – вартість оплати бюлетеня за 1 тиждень, виходячи із середньомісячної заробітної плати грн/міс.

Розрахунок еколого-економічного збитку від забруднення ТРК, що є інтегральною узагальнюючою оцінкою негативних наслідків проведення господарської діяльності, здійснюється як грошовий (вартісний) вираз усіх видів негативних наслідків забруднення природного довкілля, зумовлених певним видом діяльності. Загальний економічний збиток від забруднення ТРК має розглядатися як сума частинних видів збитку:

$$Z_{\text{екзб}} = Z_{\text{об}} + Z_{\text{вод}} + Z_{\text{рекр}} + Z_{\text{інші}} \quad (11)$$

де  $Z_{\text{об}}$  – збиток об'єктам ТРК (рослинному і тваринному світу, ландшафтам, природним пам'яткам і об'єктам);  $Z_{\text{вод}}$  – збиток через погіршення кількісних і якісних характеристик поверхневих і підземних вод;  $Z_{\text{рекр}}$  – збиток від зниження рекреаційної, естетичної та іншої цінності і придатності при використанні водних, земельних й інших угідь;  $Z_{\text{інші}}$  – інші види збитку (збиток унаслідок дії кислотних дощів і оксидів сірки на споруди, металеві конструкції, зміни стійкості покриттів). Загальна величина економічного збитку кількісно розраховується як сума двох складників: а) витрат на попередження дії забрудненого середовища на об'єкти забруднення (реципієнтів); б) витрат,

спричинених дією забрудненого середовища безпосередньо на реципієнтів.

Кількісно величина економічного збитку від забруднення природного довкілля може бути визначена трьома методами: прямого рахунку в контрольному (умовно чистому) районі; математичного моделювання (в т. ч. за допомогою методів багатофакторного аналізу); комбінованого [9].

Кожен із цих методів має свої переваги і недоліки. З цього погляду вони не є альтернативними і взаємно неприпустимими. Вибір методу передбачає облік як конкретних умов проведення досліджень (терміни роботи, наявність початкової інформації і т. д., так і основних особливостей джерела і об'єктів забруднення). Тому витрати забруднення визначаються відповідно до загальної формули:

$$Z = Z + Y + R \quad (12)$$

де  $Z$  – витрати забруднення;  $Z$  – сумарний (поточні і капітальні) витрати;  $Y$  – залишковий економічний збиток від забруднення природного довкілля;  $R$  – соціально-економічна оцінка екологічного ризику.

Основне призначення показника витрат забруднення полягає в тому, що він є інтегральною соціально-економічною оцінкою варіантів діяльності конкретного об'єкта природокористування з погляду інтересів регіону або муніципального утворення. Тому мінімізація сукупних витрат забруднення для різних альтернативних варіантів діяльності у сфері природокористування й охорони природного середовища дає змогу здійснити вибір найбільш прийняттого варіанту на основі компромісу між задоволенням соціально-економічних і екологічних потреб населення в умовах обмеженості ресурсів господарської діяльності.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, нами запропоновані доповнення до загальноприйнятої методики оцінювання ефективності управління землями ТРК. Загальний ефект управління землями ТРК визначається як сума ефектів від прямого та непрямого використання. Під час визначення ефекту слід враховувати витрати на охорону ТРК та інші витрати.

Розрахунок еколого-економічного збитку від забруднення ТРК пропонується здійснювати як грошовий (вартісний) вираз усіх видів негативних наслідків забруднення навколишнього середовища ТРК, зумовлених певним видом господарської діяльності.

### Список використаних джерел:

1. Земельна реформа створює передумови для переходу до федеративного устрою. URL: <https://zib.com.ua/ua> (дата звернення: 01.04.2020).
2. Іванов А. М. Визначення ефективності рекреаційно-туристичної діяльності (на прикладі НПП «Кінбурнська коса»). *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 4(12). С. 44–47.
3. Іванов А. М. Особливості управління землями ТРК. *Науковий збірник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури «Економічний простір»*. 2013. № 69. С. 114–122.
4. Горлачук В. Г., В'юн В. Г., Сохнич А. Я. Управління земельними ресурсами / В. В. Горлачук, В. Г. В'юн, А. Я. Сохнич. Миколаїв : Видавництво Миколаївської філії Національного університету «Києво-Могилянська академія», 2001. 316 с.
5. Гуцуляк Г. Д., Микула О. Я. Окремі питання теорії управління земельними ресурсами. *Вісник Львівського державного аграрного університету*. 1997. № 1. С. 111–114.
6. Варламов А. А., Гальченко С. А. Управление земельными ресурсами: учебное пособие / А. А. Варламов, С. А. Гальченко. Москва : Государственный университет по землеустройству, 2003. 240 с.
7. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. 4-е изд., доп. и перераб. Москва : Институт новой экономики, 1999. 160 с.
8. Соловьева С. В. Оценка эффективности инвестиций в охраняемые территории : сб. научных трудов. Москва : Московский государственный университет, 2005. С. 34–39.
9. Іванов А. М. Інституціональні аспекти рекреаційного землекористування. *Науковий журнал Луцького національного технічного університету «Економічний форум»*. 2018. № 2. С. 178–182.

### References:

1. Zemelna reforma stvoryue peredumovi dlya perekhodu do federativnogo ustroyu [Land reform creates the preconditions for the transition to a federal system]. URL: <https://zib.com.ua/ua> (data zvernennya: 01.04.2020).

2. Ivanov A.M. (2010). Vznachennya efektyvnosti rekreatsinyo-turistichnoï diyalnosti (na prikladi NPP «Kinburnska kosa»). [Determination of efficiency of recreational and tourist activity (on the example of Kinburn Spit NPP)]. *Visnik Berdianskogo universitetu menedzhmentu i biznesu*, no. 4(12), pp. 44–47.
3. Ivanov A. M. (2013). Osoblivosti upravlinnya zemlyami TRK [Features of TRC land management]. *Naukoviy zbirnik Pridniprovskoi derzhavnoi akademii budivnitstva t arkhitekturi «Yekonomichnyi prosti»*, no. 69, pp. 114–122.
4. Gorlachuk V.G., V'yun V.G., Sokhnich A.Ya. (2001). Upravlinnya zemelnimi resursami [Land Management]. Mikolaïv : Vidavnistvo Mikolaïvskoi filii Natsionalnogo universitetu «Kievo-Mogilyanska akademiya», p. 316.
5. Gutsulyak G.D., Mikula O.Ya. (1997). Okremi pitannya teorii upravlinnya zemelnimi resursami [Some issues of the theory of land management]. *Visnik Lvivskogo derzhavnogo agrarnogo universitetu*, no. 1, pp.111–114.
6. Varlamov A.A., Galchenko S.A. (2003). Upravlenie zemelnymi resursami: uchebnoye posobie [Land Management: A Tutorial]. Moskva: Gosudarstvennyi universitet po zemleustroystvu, 240 p.
7. Bolshoy ekonomicheskii slovar / Pod red. A.N. Azrilyana. 4-e izd., dop. i pererab. (1999). [Big economic dictionary]. Moskva: Institut novoy ekonomiki, 160 p.
8. Soloveva S.V. (2005). Otsenka efektyvnosti investitsiy v okhranyaemye territorii [Assessment of the effectiveness of investments in protected areas]: sb. nauchnykh trudov. Moskovskiy gosudarstvennyy universitet, pp. 34–39.
9. Ivanov A.M. (2018). Institucionalni aspekti rekreatsinyogo zemlekoristuvannya [Institutional aspects of recreational land use]. [Yelektronnyi resurs]. *Naukoviy zhurnal Lutskogo natsionalnogo tekhnichnogo universitetu «Yekonomichnyi forum»*, no. 2, pp. 178–182.

**Иванов А. Н.  
Савельева И. В.**

Одесский национальный морской университет

## ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЛЯМИ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА

### Резюме

Исследованы современные аспекты экономического управления землями территориально-рекреационного комплекса Украины. Методы, используемые для экономической оценки, не всегда могут быть определены по разработанным ранее методикам. При определении эффективности управления землями территориально-рекреационных комплексов, кроме определения эффективности капитальных вложений в сохранение природного разнообразия, необходимо учитывать расходы на оборудование, услуги и другие транспортные расходы, а также на охрану ТРК. Расчет эколого-экономического ущерба от загрязнения следует осуществлять как денежное выражение всех видов негативных последствий загрязнения природной среды. Как результат – усовершенствована методика оценки эффективности управления землями ТРК путем объединения суммы эффекта от прямого и косвенного их использования.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, эффект управления, управление, территориально-рекреационный комплекс (ТРК), земельный кадастр, земельный ресурс.

**Ivanov Andrii  
Savelieva Irina**

Odessa National Maritime University

## RATIONALE OF ECONOMIC EFFICIENCY OF LAND MANAGEMENT OF THE TERRITORIAL-RECREATION COMPLEX

### Summary

The modern aspects of economic management of lands of the territorial and recreational complex of Ukraine are investigated. In today's socio-economic situation, when using land territorial and recreational complex can be obtained economic, environmental, organizational, technological, social and other effects. However, the methods used for economic evaluation cannot always be determined by previously developed and implemented methods. The most difficult methodological and practical analysis is the economic assessment of the environmental conservation of the natural-territorial complex. In determining the effectiveness of land management of territorial recreational complexes, in addition to determining the effectiveness of capital investments in the conservation of natural diversity, it is necessary to consider other components of the effect. In determining the effect, it is necessary to take into account the costs of equipment, services and other transportation costs, as well as the protection of all components of the territorial and recreational complex. The effect of indirect use is determined on the basis of the social effects of the wellness and recreational effects of recreation. Indirect economic benefits can be gained by maintaining health while resting and saving on newsletters. The calculation of ecological and economic damage from pollution of the territorial and recreational complex, which is an integral generalized assessment of the negative consequences of economic activity, is carried out as a monetary expression of all kinds of negative consequences of pollution of the natural environment caused by a certain type of activity. The purpose of the pollution cost indicator is that it is an integrated socio-economic assessment of the variant (s) of activity of a particular environmental asset in terms of the interests of the region or municipality. Minimizing the cumulative cost of contamination makes it possible to choose the most appropriate option. As a result, the methodology for assessing the effectiveness of land management of the territorial and recreational complex has been improved by combining the sum of the effect of direct and indirect use.

**Keywords:** economic efficiency, management effect, economic effect, management, territorial and recreational complex (TRC), land cadastre, land resource.

## РОЗДІЛ 4

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 007:338.242:364.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-21>

**Хитра О. В.**

Хмельницький національний університет

### ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЯГНЕННЯ СИНЕРГЕТИЧНОСТІ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті обґрунтована доцільність застосування синергетичної методології для пояснення логіки становлення, основних ознак і цілей соціальної економіки. Запропоноване авторське тлумачення терміна “синергетичність соціальної економіки”. Охарактеризовані функції соціальної інфраструктури як необхідного зовнішнього середовища для процесів соціальної самоорганізації. Проаналізована роль соціальних стандартів як параметрів порядку в системі соціально орієнтованої ринкової економіки. Обґрунтована роль соціального захисту в попередженні флуктуацій, породжених соціальними ризиками і проблемами надмірної соціальної диференціації в суспільстві. Розглянуто синергетичний контекст впровадження заходів соціального страхування, що є проявом здатності соціальної спільноти до самоорганізації, самозбереження і самозабезпечення. Доведена потреба у становленні і розвитку гетерогенного середнього класу, який виконує роль соціального медіатора, демонструє інноваційну поведінку і є гарантом соціальної стабільності.

**Ключові слова:** аттрактор, біфуркація, середній клас, синергетичне суспільство, соціальна інфраструктура, соціальна політика, соціальна самоорганізація, соціальне страхування, соціальний захист населення, соціальні ризики, соціальні стандарти, флуктуація.

**Постановка проблеми.** Соціально-ринкова економіка являє собою такий соціально-економічний устрій, за якого держава активно сприяє розвитку вільної конкуренції на ринках праці, капіталів, товарів і послуг, послабленню конфліктів між найманими працівниками і роботодавцями, а також проводить політику підтримки соціально незахищених верств населення [1, с. 92]. Передбачена у механізмі такої системи функція соціального вирівнювання спрямована на досягнення синтезу між гарантованою законом свободою в економічній сфері (прояв хаотичності) і зобов'язаннями держави у забезпеченні соціальної справедливості та захищеності (досягнення порядку завдяки балансу інтересів різних соціальних верств населення). Ця система здатна протистояти крайнощам: як командній централізованій економіці, що виключає принцип свободи, так і нерегульованій ринковій економіці, яка не обмежує прагнення до особистої вигоди, нехтуючи соціальним принципом [2, с. 60–61].

З огляду на відмінності культурного і політичного статусу, своєрідність менталітету, історичні особливості та інші чинники, різні держави по-різному вирішують питання про співвідношення цінностей соціальної справедливості (порядку) і свободи (хаосу). Зокрема, у ліберальній соціальній державі перевагу віддають забезпеченню рівності соціальних шансів, у консервативній – досягненню балансу соціальних шансів (можливостей) та умов, а в соціал-демократичній – соціальній рівності громадян. Але, незважаючи на відмінності національних моделей, така економічна система незмінно гарантує громадянам гідний рівень життя, надійний соціальний захист, мінімізацію соціальних ризиків, умови для самореалізації творчого потенціалу тощо [3, с. 268].

Для України на сучасному етапі є досить актуальним питання вироблення власних концептуальних засад розбудови соціально орієнтованої

ринкової економіки для підвищення рівня життя людей і загального добробуту нації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання становлення і розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки є предметом досліджень багатьох науковців, серед яких О.О. Фурсін [1], Ю.П. Колбушкін, О.І. Клімова і А.М. Петрик [2], Д.М. Сковронський [3] та ін. Чимало вчених (У.І. Моторнюк [4], О.В. Смагло [5], І.Б. Іличок [6] та ін.) вивчають проблеми формування і реформування соціальної політики, розроблення та удосконалення державних соціальних стандартів. Дослідженню особливостей функціонування соціальної інфраструктури присвячені наукові праці І.П. Кінаш [7], І.М. Пріхно [8], Н.Г. Пігуль [9]. Ще один важливий напрям досліджень – розроблення системи соціального захисту населення, соціального страхування та їх фінансового забезпечення. У цій сфері опубліковані наукові праці таких учених, як О.В. Насібова [10], О.І. Данилюк [11], А.Ю. Огінська [12], В.Г. Бульба та О.В. Євтухов [13], Л.В. Осіпова і Н.В. Грицик [14]. Зрештою, чимало науковців (зокрема, Я.В. Сало [15]) обґрунтовують роль середнього класу у становленні й розвитку соціальної ринкової економіки.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** З огляду на багатогранність проблеми становлення й розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки, доцільно виробити інтегральний критерій оцінювання її результативності. На нашу думку, для цього слід скористатися синергетичною методологією, яка дозволить обґрунтувати взаємозумовленість економічного і соціального порядків, визначити атрактивні цілі соціальної політики, виявити потенційні флуктуації у вигляді соціальних ризиків та інших загроз соціальній безпеці, попередити точки біфуркації, породжені конфліктами інтересів різних соціальних груп і невизначеністю шляхів трансформації існуючої економічної системи у соціально орієнтовану модель.



**Мета статті.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних аспектів формування синергетичної моделі соціально орієнтованої ринкової економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Соціально орієнтоване управління у соціально-ринковій економіці спрямоване на формування такої соціальної системи, в якій сумісна діяльність людей (соціально-самоорганізація) упорядковується посередництвом зовнішніх норм чи інститутів (соціально-організація). Важлива функція соціально-ринкового управління – спрямовувати дію ринкових сил таким чином, щоб захистити громадян від стихійної випадковості (хаосу) та забезпечити економічну стабільність (у вигляді динамічної рівноваги). Людиноцентризм соціально-ринкового управління проявляється у забезпеченні умов для реалізації здібностей, інтересів громадян, для дотримання соціальної справедливості у питанні перерозподілу вироблених у суспільстві благ та, відповідно, досягнення балансу між економічною та соціальною ефективністю.

Останнім часом більшість національних економік рухається у напрямі формування так званої “економіки узгоджень”. Ця концепція виходить з факту появи синергетичного ефекту від раціонального поєднання ринкового саморегулювання, державного втручання та корпоративної координації (“раціональна змішаність”), що проявляється у появі механізмів перевернутого характеру – узгодження. Завдяки цьому, на думку О.О. Фурсіна, може бути розв’язана проблема стабільності економічних систем на мікро- та макрорівні шляхом оптимального поєднання цілей суб’єктів національної економіки для досягнення спільної кінцевої мети функціонування [1, с. 91–92].

Концепція синергетичного суспільства у галузі соціальної психології та етнопсихології була розроблена професором антропології Рут Бенедикт [16]. Дослідниця дійшла висновку: культура стає низькосинергетичною, коли соціальна структура викликає протидію та протистояння між її членами, а високосинергетичне суспільство заохочує та стимулює дії його членів, спрямовані на досягнення спільної мети і співпрацю.

На думку відомого психолога Абрагама Маслоу [17], за високої соціальної синергії культурна система цінностей посилює кооперацію і позитивні емоції між індивідами, допомагає мінімізувати конфлікти та протиріччя між ними. Високим синергізмом володіють ті суспільства, соціальні інститути яких організовані таким чином, щоб подолати полярильність між егоїзмом та альтруїзмом. Надаючи допомогу іншим, здійснюючи альтруїстичні вчинки, особистість може отримати певну порцію додаткової енергії (синергії) для власного розвитку.

Як зазначає М.В. Тоба, синергетика може пояснити цілий ряд соціально-психологічних феноменів громадянського суспільства, а також вказати на методи стимулювання, ініціювання, розвитку такого суспільства [18, с. 35]. З позиції І.О. Крюкової, синергетика проявляється у взаємозгодженні соціальної та економічної, екологічної та економічної, а також екологічної та соціальної сфер, і на цьому ґрунтуються теорії соціально орієнтованого, екологічно орієнтованого та ергономічного суспільного господарства [19, с. 55].

Самоорганізація – це колективна погоджена поведінка, в результаті якої на основі виділення параметрів порядку формується стійка структура, тобто здійснюється підпорядкування елементів системи загальній меті розвитку чи вироблення

адаптаційного механізму, адекватного сформованим умовам існування. Соціальна самоорганізація проявляється як збільшення складності системи у формі структуризації соціальних зв’язків і рівнів та у формі здатності створювати більш досконалі продукти (структури).

Загальновідомим є той факт, що суспільство оформляється у більш або менш гармонійну структуру завдяки тому, що його члени, переслідуючи різні індивідуальні цілі, дотримуються однакових правил поведінки. Кожен індивід прагне насамперед реалізувати власну вигоду; водночас він вимушений вступати у відносини кооперації і співробітництва з іншими людьми, рахуватися із законами і звичаями суспільства, виконувати функції, необхідні іншим. Упорядкована спільнота, власне, є соціальною організацією. Проте самоорганізація може призводити і до негативних наслідків, тому в межах суспільства вона потребує коригування з боку створюваних державою інститутів. Однак потрібний ефект буде досягнутий лише за умови, що організуючий вплив узгоджується із самоорганізацією людей, соціальних груп, класів, тобто з внутрішнім потенціалом розвитку суспільства як складної соціально-економічної системи.

Отже, на нашу думку, теоретико-методологічні основи дослідження і практичні аспекти підвищення ефективності соціальної політики можуть бути розширені завдяки синергетичному переосмисленню її ключових моментів і загальної місії у життєдіяльності суспільства.

Соціальна політика є суспільно-історичним явищем: вона з’являється разом із виникненням держави, спрямована на створення умов для формування, розвитку та оптимального функціонування соціальних відносин, всебічного розкриття, самореалізації творчого соціального потенціалу кожної людини (як мікросистеми), а також підтримання соціальної злагоди (когерентності інтересів), соціальної цілісності і стабільності (динамічної рівноваги) шляхом утвердження загальнодержавних пріоритетів та регулювання відносин соціальних структур та соціальних інститутів [4, с. 25]. На наш погляд, соціальна політика може вважатися “атрактором порядку”, який детермінує потенційні стани соціальної системи, що втілюються в укорінених у суспільній свідомості культурних архетипах, міфах, життєво важливих інтелектуальних, духовних, матеріальних і природних цінностях, національних ідеях, символах та уявленнях про ідеальну державу, яка проявляє турботу про своїх громадян.

Якщо ж цілеспрямовуючий потенціал атрактора, що рухає систему до чітко визначеної мети (наприклад, заплановані показники модернізації та розвитку з відповідним рівнем життя), втрачається, розвиток системи перестає бути еволюційним. При цьому загострюється нестабільність, виникають і зростають ризики криз, деградації. Для того щоб атрактор залишався для системи актуальним орієнтиром, соціальна політика має ґрунтуватися на пізнанні законів суспільного розвитку, з’ясуванні глибинних тенденцій, що зумовлюють процеси самореалізації людиною власного соціального потенціалу, а також здійсненні цілеспрямованого впливу на них з боку суб’єктів регулятивної діяльності [5, с. 70]. Крім того, на сучасному етапі розвитку соціальна політика кожної окремої держави перебуває під впливом потужних макрофлуктуацій, що є результатом інтенсифікації глобалізаційних тенденцій у світовій економіці. Контрольними параметрами при цьому виступають міжнародні соціальні стан-



дарті (наприклад, затверджені конвенціями Міжнародної організації праці).

Матеріальним підґрунтям ефективної соціальної політики є створення належної соціальної інфраструктури, під якою розуміють стійку сукупність речових елементів, з якими взаємодіє соціальний суб'єкт і які створюють умови для раціональної організації всіх видів діяльності – трудової, суспільно-політичної, культурної, сімейно-побутової [7, с. 204]. На нашу думку, соціальна інфраструктура являє собою зовнішнє середовище процесів самоорганізації, що забезпечує концентрацію необхідного ресурсу в заданому місці і в певний час. Зокрема, соціально-побутова інфраструктура спрямована на створення умов для відтворення людини як біологічної істоти (через побутове середовище) завдяки належним умовам життя, а соціально-культурна – сприяє відтворенню духовних, інтелектуальних (через культурно-освітнє середовище) та фізичних властивостей індивіда, формуванню його як економічно активної особистості, що відповідає вимогам суспільства до якості робочої сили [8, с. 24].

Синергетичними функціями соціальної інфраструктури можна вважати: всебічний і повний розвиток людини шляхом задоволення її побутових, духовних і культурних потреб; створення умов для формування прогресивних тенденцій у демографічних процесах; відтворення робочої сили, яка б відповідала потребам і рівневі розвитку виробництва; раціональне використання людиною вільного часу; формування громадської свідомості та наукового світогляду; розподіл і обмін матеріальних благ та ін. [9, с. 39].

Отже, соціальна інфраструктура відіграє важливу роль у процесах відтворення людського капіталу (йдеться передусім про капітал здоров'я, капітал освіти, інтелектуальний капітал, культурний капітал, а також соціальний капітал). З цієї точки зору особливого значення набуває фінансування соціальної сфери, тісно пов'язане з інвестиціями у розвиток людського капіталу.

Важливу роль у соціально орієнтованій ринковій економіці відіграють соціальні стандарти – параметри порядку, що забезпечують регулювання рівня життя, нівелювання поляризації населення за рівнем доходів та повноцінне відтворення робочої сили. Держава користується соціальними стандартами як інструментом управління соціально-економічним розвитком, застосовуючи їх у процесі розробки соціальної політики, перерозподілу ресурсів у соціальний сектор, реалізації соціальних програм тощо. Але, як стверджують науковці, в Україні орієнтиром для встановлення соціальних стандартів є не стільки науково обґрунтований рівень для мінімального повноцінного життєзабезпечення, скільки реальна спроможність державного бюджету забезпечити виживання населення [6, с. 655], що є порушенням синергетичної кореляції між темпами зростання ВВП, ставками оподаткування, показником прожиткового мінімуму (наповненістю “споживчого кошика”) і, зрештою, рівнем життя у країні.

Для нейтралізації надмірної диференціації у розподілі доходів, фінансового забезпечення соціальних гарантій з метою послаблення соціальної напруги, недопущення соціальних конфліктів та створення соціальних амортизаторів ринкових ризиків у державі передбачена така форма соціальної підтримки населення, як “соціальний захист” [10, с. 36].

Під соціальними ризиками розуміються небезпеки та загрози, що обмежують економічну само-

стійність, соціальне благополуччя та обумовлюють погіршення соціального становища людини [13, с. 210]. З погляду синергетики, соціальні ризики виконують роль флуктуацій, наростання яких наближає систему до точок біфуркації, які можуть кардинально змінити рівень життя, здоров'я, соціальний і професійний статус окремої людини або соціальної групи.

Мета соціального захисту полягає у тому, щоб забезпечити умови для нормальної життєдіяльності кожної людини в такі біфуркаційні періоди, а також попередити соціальну напругу, яка може виникнути у зв'язку з майновою, культурною, расовою, соціальною нерівністю та, відповідно, обумовити біфуркацію на більш глобальному рівні – всього суспільства. Вважаємо, що заходи соціального захисту населення виконують функцію своєрідного “ентропійного коридору”, вихід за межі якого може або зруйнувати систему через високий ступінь хаосу (відсутність довіри до держави, конфлікти між багатими і бідними, неможливість задовольнити базові потреби), або зробити її надто стабільною і несприйнятливою до ринкових інновацій (зокрема, коли значна кількість населення, замість того щоб підвищувати свій рівень конкурентоспроможності на ринку праці, покладається на допомогу держави).

Важливу роль для ефективності соціальної політики виконує фінансове забезпечення, яке, з синергетичної позиції, є аналогом енергії, залучення і правильний розподіл якої дозволяє системі уникнути загроз дезорганізації і наростання ентропії. Зокрема, використання нормативних методів планування бюджетних видатків дає змогу об'єктивно та справедливо перерозподіляти бюджетні ресурси, з урахуванням соціально-економічного розвитку територій, рівня доходів громадян, демографічної ситуації тощо. Управління фінансовими потоками має бути орієнтоване на забезпечення фінансової рівноваги між надходженнями грошових коштів і виплатами на соціальні заходи з недопущенням надлишкової (нерентабельної) ліквідності [8, с. 24–25].

Водночас збільшення обсягів фінансування ще не означає, що система соціального захисту населення є ефективною з точки зору доступності та якості надання соціальних послуг і соціальної допомоги, забезпечення адресності та соціальної справедливості. Слід зазначити, що в останні роки у багатьох країнах світу спостерігається послаблення соціальної ролі держави, викликане, насамперед, кризою державних фінансів [11]. Зокрема, відбувається пошук нової стратегії фінансування соціального захисту, яка повинна базуватися, перш за все, на інвестиційних та конкурентних механізмах формування доходів населення. На перший погляд, це може знизити рівень синергетичності соціальної сфери, але виходом з ситуації стало поширення соціального страхування як одного з проявів здатності суспільства до самоорганізації.

Соціальному страхуванню притаманні такі ознаки синергетичності, як: солідарність через об'єднання різних ризиків за однакових страхових внесків; солідарність у межах суспільства як інтертемпоральний (міжчасовий) перерозподіл (йдеться про так званий договір поколінь, за яким відбувається перерозподіл прибутків від працездатних молодших до непрацездатних старших членів суспільства); солідарність як інтерперсональний (міжособистісний) перерозподіл (перерозподіл прибутків між найбагатшими і найбіднішими соціальними групами, безпосередньо між

застрахованими суб'єктами, між застрахованими і незастрахованими учасниками системи соціального захисту) [10, с. 38; 12, с. 135]. Отже, має місце поєднання кількох рівнів перерозподільчих відносин: у межах життя людини, між людьми одного покоління, між різними поколіннями. Особливе синергетичне забарвлення має добровільне соціальне страхування, оскільки воно ґрунтується на засадах колективної солідарності і взаємодопомоги, демократизму в управлінні страховими фондами, найбільш повної реалізації принципів самоврядування та соціального партнерства.

Водночас система соціального страхування може стати антисинергетичною, якщо розмір страхових внесків не узгоджується з рівнем соціального і професійного ризику, обсягом прав і гарантій страхувальників та застрахованих, має місце їх відчуженість від участі в управлінні фондами, потребуються значні за обсягами трансферти з державного бюджету на збалансування доходів і видатків.

Таким чином, все більшого значення набувають розподільчі відносини, які базуються на принципі самозабезпечення економічно активної частини населення. Держава, перш за все, повинна створити умови для того, щоб працююча особа мала змогу заробляти стільки, скільки дозволяють її здібності та ініціатива [14, с. 14]. Іншими словами, проблема соціального забезпечення повинна вирішуватися шляхом трансформації політики доходів населення відповідно до сучасних стандартів якості життя, а не через збільшення їх фінансування за рахунок державних коштів. Якщо кожна працююча людина зможе за рахунок власних коштів забезпечити себе і свою родину необхідними соціальними послугами, це буде однією з ознак досягнення цілей соціальної самоорганізації (за фінансовим критерієм).

Як відомо, оптимальною є ситуація, за якої добробут жодної людини не може бути підвищений за допомогою будь-якого перерозподілу ресурсів або економічних благ, без того щоб не було заподіяно шкоди добробуту будь-кого іншого (така ситуація дістала назву розподілу, ефективного за Парето). Будь-які управлінські рішення в економічній сфері, що створюють вигоди для однієї групи індивідів і не завдають збитку іншій групі, збільшують суспільний добробут, а отже, можуть вважатися обґрунтованими за критерієм синергізму.

З іншого боку, через суб'єктивність у розумінні соціальної справедливості, створення вигод для окремої групи людей навіть без шкоди для інших може не сприйматися суспільством як збільшення загального добробуту, а викликати громадське невдоволення. Це дозволяє, певною мірою, зрозуміти несподівані (з об'єктивної точки зору) соціальні заворушення, які виводять систему зі стану рівноваги і підштовхують її, знову ж таки, до точки біфуркації. Така ситуація пояснюється нелінійністю і неповною детермінованістю причинно-наслідкових зв'язків у соціально-економічній системі. Відтак, існує точка зору, що усі члени суспільства повинні мати не тільки рівні можливості, але й більш-менш рівні результати, і тільки це дозволить досягти єдності і згуртованості нації [20, с. 7].

Для стабільного розвитку суспільства необхідна соціально-економічна опора у вигляді середнього класу. Середній клас виконує у суспільстві низку функцій [15; 19, с. 56], які можна вважати системоформуючими і синергетичними. Зокрема, середній клас, виступаючи посередником між "верхами" та "низами" суспільства, виконує роль соціального медіатора. Середній клас є основним

внутрішнім інвестором і "податковим донором". Середній клас створює масовий попит на споживчі товари і послуги, формуючи базу для масового виробництва, що, у свою чергу, забезпечує створення нових робочих місць і зростання продуктивності праці. Середній клас створює, освоює і поширює зразки соціокультурних та інноваційних поведінкових практик; є носієм базових компонентів національної культури, а отже, виконує функції культурного інтегратора суспільства. Таким чином, у середньому класі сконцентрований найбільш цінний трудовий і інтелектуальний капітал (енергія) суспільства, він демонструє інноваційну поведінку (імпульс до саморозвитку), закріплює досягнуті результати та відтворює їх у наступних поколіннях (функції самозбереження і самовідтворення). З іншого боку, середньому класу властива гетерогенність за рівнем доходів, соціально-професійним статусом, життєвими цінностями, політичними орієнтаціями, моделями економічної поведінки. Завдяки такому розмаїттю не згасає внутрішній потенціал середнього класу як відкритої динамічної системи, здатної до постійного самооновлення у відповідь на трансформаційні виклики сучасного суспільства.

На рис. 1 нами відтворені основні ознаки синергетичної моделі соціально орієнтованої ринкової економіки як нової дисипативної структури, що виникає внаслідок балансування хаосу й порядку, проходження каскаду соціальних біфуркацій та вибору одного з конкуруючих атракторів суспільного розвитку.

В результаті проходження неминучих точок біфуркації може сформуватися: а) антисинергетичне "хаотизоване" суспільство (коли ринкові сили домінують, а застосування державного механізму перерозподілу благ є недостатньо дієвим); б) антисинергетичне "над-упорядковане" суспільство (коли державний вплив обмежує дію ринкових самоорганізуючих сил, стримуючи тим самим економічну свободу, ініціативу, інновації); в) синергетичне суспільство (є ознакою оптимальної збалансованості процесів організації та самоорганізації, що дозволяє отримати ефект позитивної соціальної синергії).

На основі розглянутих вище положень пропонуємо застосовувати поняття "синергетичність соціальної економіки", під яким розумітимемо погодженість між механізмами ринкової саморегуляції та інструментами державного впливу на розвиток складної соціально-економічної системи, за якої досягається умовний баланс між економічними інтересами господарюючих суб'єктів (прозорі правила ведення бізнесу, справедливі податки), установками економічно активного населення на успішне працевлаштування (сприяння продуктивній зайнятості) і прагненням кожного пересічного громадянина до соціальної безпеки (високі соціальні стандарти). За таких умов у системі з'являються емерджентні властивості і вмикається так званий "режим із загостренням", який дозволяє суттєво прискорити економічне зростання саме завдяки погодженості у діях різних соціальних груп, найманих працівників та підприємців, державних органів та недержавних організацій. У результаті можливе досягнення ефекту соціальної синергії у вигляді взаємопогоджених темпів зростання ВВП, надходжень до державного бюджету, підвищення прожиткового мінімуму, обґрунтованості та адресності соціальних виплат.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, для становлення й розвитку соціально орієнтованої рин-

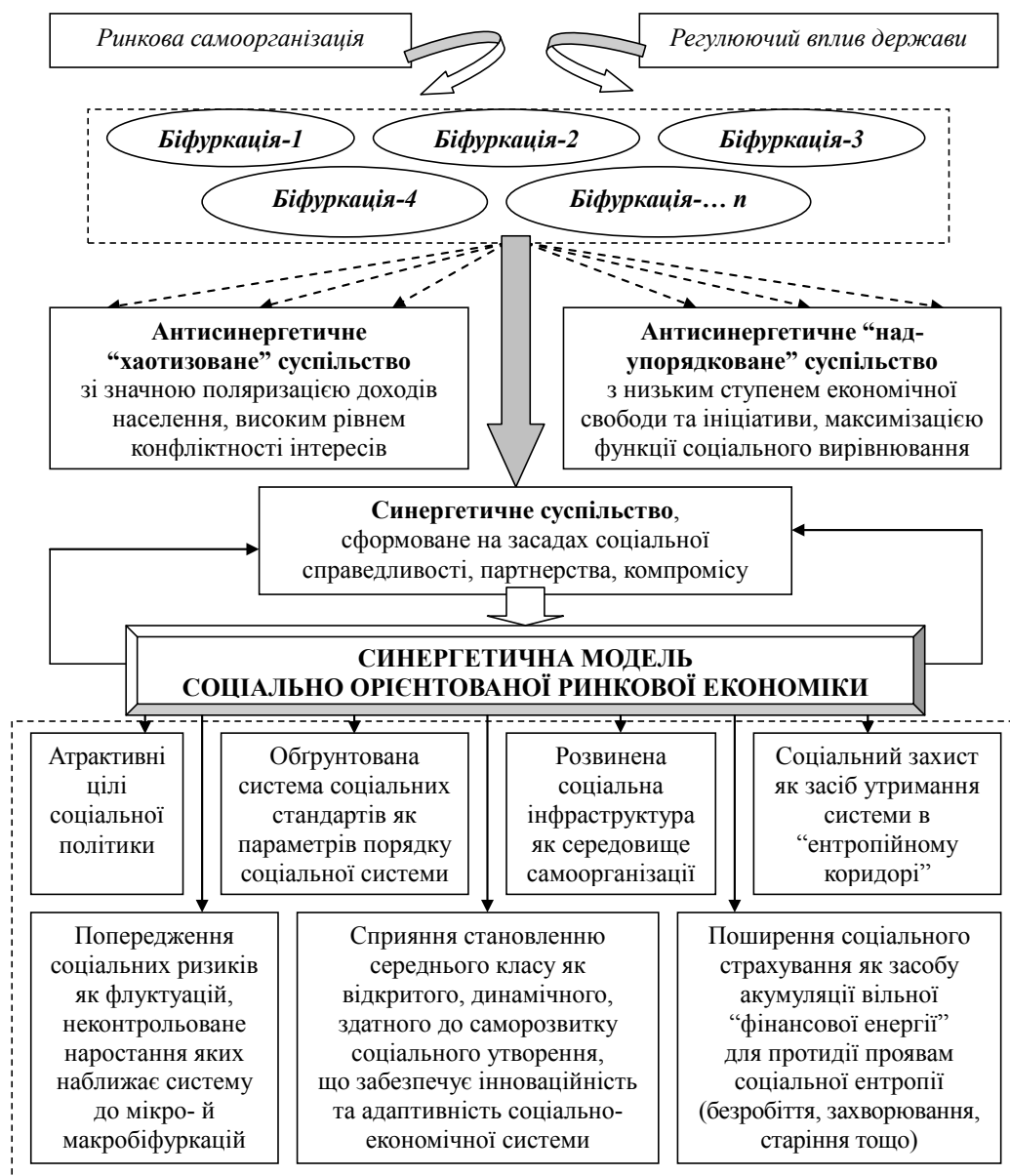


Рис. 1. Передумови формування та основні ознаки синергетичної моделі соціально орієнтованої ринкової економіки як результату біфуркаційних перетворень та самоорганізації громадянського суспільства

Джерело: авторська розробка

кової економіки необхідне створення належних передумов у громадянському суспільстві. Неоднорідність суспільства за соціальним критерієм (поділ на багатих і бідних, економічно активне та економічно неактивне населення, зайнятих і безробітних), суб'єктивізм у розумінні соціальної справедливості ставить перед державою складні завдання щодо виконання функції соціального вирівнювання. Водночас, високі морально-етичні стандарти життя, готовність членів суспільства до взаєморозуміння, пошуку компромісу, незважаючи на розходження у соціальному статусі, доходах та способі життя, становлення норм солідарності і взаємодопомоги мають стати запорукою узгодженості індивідуальних систем ціннісних орієнтацій з базовими положеннями соціальної політики держави.

На основі систематизації теоретико-методологічних основ соціальної політики нами обґрун-

тована доцільність їх поглиблення завдяки застосуванню інструментарію синергетики як міждисциплінарного наукового підходу. Розуміння характеру флуктуацій, яких зазнає соціально-економічна система на сучасному етапі розвитку, дозволяє краще підготуватися до біфуркаційних перетворень, якими супроводжуються будь-які процеси трансформації (перехід до ринкових відносин, євроінтеграція, імплементація міжнародних соціальних стандартів, економічна криза тощо). Критерієм результативності реформ можна вважати підвищення рівня синергетичності соціальної сфери, що надає кожній людині додатковий ресурс (енергію) до особистісного розвитку, а економіці загалом – імпульс до підвищення національного доходу.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в опрацюванні прикладних аспектів вимірювання ефекту соціальної синергії.



## Список використаних джерел:

1. Фурсін О.О. Формування концепції соціально-ринкового господарства і соціально-орієнтованого управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 36. С. 86–103.
2. Колбушкін Ю.П., Клімова О.І., Петрик А.М. Аналіз основних підходів до формування соціально орієнтованої економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. № 6(68). С. 59–65.
3. Скворонський Д.М. Сучасні моделі соціальної держави. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2016. № 850. С. 264–271.
4. Моторнюк У.І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 23–26.
5. Смагло О.В. Соціальна політика: реалії та перспективи. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(2). С. 70–73.
6. Пличок В.І. Соціальні стандарти України: стан та перспективи змін. *Економіка та суспільство* : електронне наукове фахове видання. 2016. Вип. 7. С. 653–659. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/110.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/110.pdf) (дата звернення: 09.04.2020).
7. Кінаш І.П. Суть та зміст поняття "соціальна інфраструктура". *Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки"*. 2012. № 2. Т. 1. С. 202–204.
8. Прихно І.М. Фінансові відносини у соціальній сфері. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки"*. 2017. Вип. 44(2). С. 21–27.
9. Пігуль Н.Г. Сутність і значення соціальної інфраструктури. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2013. № 2. С. 37–41.
10. Насібова О.В. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення соціального захисту населення. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 35–40.
11. Данилюк О.І. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації. *Ефективна економіка* : електронний журнал. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7056> (дата звернення: 09.04.2020).
12. Огінська А.Ю. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації: теоретико-концептуальний зріз. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 131–136.
13. Бульба В.Г., Євтухов О.В. Соціальні ризики людського розвитку: сутність та місце в державному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2. С. 209–214.
14. Осіпова Л.В., Грицик Н.В. Фінансування соціального забезпечення в умовах децентралізації. *Приазовський економічний вісник* : електронне наукове видання. 2019. Вип. 2(13). С. 10–15. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/3.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/3.pdf) (дата звернення: 10.04.2020).
15. Сало Я.В. Середній клас як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство"*. 2016. Вип. 7(3). С. 63–66.
16. Benedict R. F. Patterns of Culture. Boston; New York : Houghton, Mifflin and Company, 1934. 260 p.
17. Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 432 с.
18. Тоба М. Сучасні моделі групового впливу: синергетичний підхід. *Збірник наукових праць : філософія, соціологія, психологія*. 2009. Вип. 14. Ч. 2. С. 27–36.
19. Крюкова І.О. Суспільно-економічні аспекти синергетики. *Економічний часопис-XXI*. 2010. № 5–6. С. 53–57.
20. Кравцов О.О. Питання розподілу благ в економічній теорії добробуту. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 42. С. 6–11.

## References:

1. Fursin O.O. (2009) Formuvannja koncepciji socialjno-rynkovogho gospodarstva i socialjno-orijentovanogho upravlinnja [Formation of the concept of social market economy and socially oriented management]. *Ghumanitarnyj visnyk Zaporizhzhjoi derzhavnoji inzhenernoji akademiji* [Humanities Bulletin of Zaporizhzhje State Engineering Academy], vol. 36, pp. 86–103.
2. Kolbushkin Ju.P., Klimova O.I., Petryk A.M. (2018). Analiz osnovnykh pidkhodiv do formuvannja socialjno orijentovanoji ekonomiky [Analysis of the main approaches to formation of socially oriented economy]. *Problemy systemnogho pidkhdou v ekonomici* [Problems of systemic approach in the economy], vol. 6(68), pp. 59–65.
3. Skovronskyy D.M. (2016). Suchasni modeli socialjnoji derzhavy [Current state of social model]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Lvivskja politekhnika"* [National University "Lviv Polytechnic" Herald], no. 850, pp. 264–271.
4. Motornjuk U.I. (2016). Socialjna polityka jak neobkhdna umova funkcionuvannja socialjnoji derzhavy [Social policy as needs of the welfare state]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy & State], no. 12, pp. 23–26.
5. Smaghlo O.V. (2019). Socialjna polityka: realiji ta perspektyvy [Social policy: realities and prospects]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 38(2), pp. 70–73.
6. Plichok V.I. (2016). Socialjni standarty Ukrainy: stan ta perspektyvy zmin [Social standards of Ukraine: current situation and prospects of change]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 7, pp. 653–659. Available at: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/110.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/110.pdf) (accessed 09 April 2020).
7. Kinash I.P. (2012). Sutj ta zmist ponjattja "socialjna infrastruktura" [The essence and content of the concept of "social infrastructure"]. *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu. Serija "Ekonomichni nauky"* [Khmelnitskyi National University Herald. Economic Sciences], no. 2, vol. 1, pp. 202–204.
8. Prihno I.M. (2017). Finansovi vidnosyny u socialnij sferi [Financial relations in social sphere]. *Zbirnyk naukovykh pracj Cherkasjkogho derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu. Serija "Ekonomichni nauky"* [Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Economics Sciences], vol. 44(2), pp. 21–27.
9. Pihul N.G. (2013). Sutnistj i znachennja socialjnoji infrastruktury [The essence and meaning of social infrastructure]. *Naukovyj visnyk Poltavskjkogho universytetu ekonomiky i torghivli. Serija "Ekonomichni nauky"* [Poltava University of Economics and Trade. Economics Sciences], no. 2, pp. 37–41.
10. Nasibova O.V. (2019). Teoretychni aspekty finansovogho zabezpechennja socialjnogho zakhystu naselelnja [The theoretical aspects of financial provision of social protection of the population]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy & State], no. 8, pp. 35–40.
11. Danyliuk O.I. (2019). Socialjnij zakhyst naselelnja ta finansovij mekhanizm jogho realizaciji [Social protection of population and financial mechanism of its realization]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7056> (accessed 09 April 2020).
12. Oginska A.Ju. (2018). Socialjnij zakhyst naselelnja ta finansovij mekhanizm jogho realizaciji: teoretyko-konceptualnij zriz [Social protection of the population and financial mechanism of its realization: theoretical and conceptual section]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy & State], no. 4, pp. 131–136.
13. Bulba V.Gh., Yevtukhov O.V. (2017). Socialjni ryzky ljudskjkogho rozvytku: sutnistj ta misce v derzhavnomu upravlinni [Social risks to human development: essence and place in public administration]. *Aktualni problemy derzhavnogho upravlinnja* [Pressing problems of public administration], no. 2, pp. 209–214.
14. Osipova L.V., Grytsky N.V. (2019). Finansuvannja socialjnogho zabezpechennja v umovakh decentralizaciji [Financing of social securement in decentralization conditions]. *Pryazovskij ekonomichnyj visnyk* [Priazovsky Economic Herald] (electronic journal), vol. 2(13), pp. 10–15. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/3.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/3.pdf) (accessed 10 April 2020).



15. Salo Ja.V. (2016). Serednij klas jak instrument socialjno-ekonomichnogho rozvytku krajiny [Middle class as a tool of social and economic development of the country]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacionalnogo universytetu. Serija "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo"* [Uzhgorod National University Scientific Herald. International Economic and Social Government], vol. 7(3), pp. 63–66.
16. Benedict R.F. Patterns of Culture. Boston; New York: Houghton, Mifflin and Company, 1934. 260 p.
17. Maslou A. (1999). *Dal'nie predely chelovecheskoy psikhiki* [The far reaches of the human psyche]. St. Petersburg: Eurasia. (in Russian)
18. Toba M. (2009). Suchasni modeli ghrupovogho vplyvu: synerghetychnyj pidkhdid [Modern models of group influence: a synergistic approach]. *Zbirnyk naukovykh pracj: filosofija, sociologhija, psykholohija* [Proceedings of Scientific Works: Philosophy, Sociology, Psychology], vol. 14, no. 2, pp. 27–36.
19. Kryukova I.O. (2010). Suspiljno-ekonomichni aspekty synerghetyky [Societal-economic aspects of synergetics]. *Ekonomichnij chasopys-XXI* [Economic Annals-XXI], no. 5–6, pp. 53–57.
20. Kravtsov O.O. (2019). Pytannja rozpodilu blagh v ekonomichnij teorii dobrobutu [The question of the goods distribution in the economic theory of welfare]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 42, pp. 6–11.

**Хитрая Е. В.**

Хмельницький національний університет

## ПЕРСПЕКТИВЫ ДОСТИЖЕНИЯ СИНЕРГЕТИЧНОСТИ ОБЩЕСТВА В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

### Резюме

В статье обоснована целесообразность применения синергетической методологии для объяснения логики становления, основных признаков и целей социальной экономики. Предложено авторское толкование термина “синергетичность социальной экономики”. Охарактеризованы функции социальной инфраструктуры как необходимой внешней среды для процессов социальной самоорганизации. Проанализирована роль социальных стандартов в качестве параметров порядка в системе социально ориентированной рыночной экономики. Обоснована роль социальной защиты в предупреждении избыточных флуктуаций, порожденных социальными рисками и проблемами чрезмерной социальной дифференциации в обществе. Рассмотрен синергетический контекст внедрения мероприятий социального страхования, что является проявлением способности социального сообщества к самоорганизации, самосохранению и самообеспечению. Доказана необходимость становления и развития гетерогенного среднего класса, выполняющего роль социального медиатора, который демонстрирует инновационное поведение и является гарантом социальной стабильности.

**Ключевые слова:** аттрактор, бифуркация, средний класс, синергетическое общество, социальная инфраструктура, социальная политика, социальная самоорганизация, социальное страхование, социальная защита населения, социальные риски, социальные стандарты, флуктуация.

**Khytra Olena**

Khmelnitskyi National University

## PROSPECTS OF ACHIEVING SINERGY OF SOCIETY IN THE CONDITIONS OF SOCIALLY ORIENTED MARKET ECONOMY

### Summary

The feasibility of applying a synergistic methodology to explain the logic of formation, the main features and goals of the social economy has been substantiated in the article. Social policy is considered as a kind of “order’s attractor”, which determines the potential states of the social system, embodied in the cultural archetypes, myths, vital intellectual, spiritual, material and natural values, national ideas, symbols, national ideas, symbols and images of the perfect state which shows concern for its citizens. Social standards – order parameters that ensure the regulation of living standards, the polarization of the population by income and the full reproduction of the workforce play an important role in a socially oriented market economy. Synergistic interpretation of social risks as fluctuations, the growth of which brings the system closer to the bifurcation points that can dramatically change the standard of living, health, social and occupational status of an individual or social group has been suggested in the article. The criterion for the effectiveness of social protection is suggested to consider holding the system in the so-called “entropy corridor”, which allows, on the one hand, to avoid unwanted bifurcation shocks and, on the other hand, to be open to market mechanisms of self-regulation and progressive social innovations. Financial security, which, from a synergistic point of view, is an analogue of energy, the involvement and proper distribution of which allow the system to avoid the threats of disorganization and entropy growth, plays an important role for the effectiveness of social policy. The development of social insurance can be considered a manifestation of the ability of individuals, social organizations and society as a whole to self-organize. New distributive relations in the system of social economy are based on synergetic principles of self-preservation, self-sufficiency, self-reproduction. System-forming functions in a socially oriented market economy are heterogeneous by its components middle class, a kind of a social mediator that demonstrates innovative behavior and, at the same time, guarantees social stability. The author’s interpretation of the term “synergies of the social economy”, which means the consistency between the mechanisms of market self-regulation and instruments of state influence on the development of a complex socio-economic system, which achieves a conditional balance between the economic interests of economic entities (transparent rules of doing business taxes), the setting of economically active people for successful employment (promoting productive employment) and the aspirations of every average community to social security (high social standards) has been presented in the article. As a result, it is possible to achieve the effect of social synergy in the form of mutually agreed GDP growth rates, revenues to the state budget, raising the subsistence level, validity and targeting of social payments.

**Keywords:** attractor, bifurcation, middle class, synergetic society, social infrastructure, social policy, social self-organization, social insurance, social protection of population, social risks, social standards, fluctuation.

## РОЗДІЛ 5

### ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-22>**Вовчак О. Д.<sup>1</sup>**

Інститут банківських технологій та бізнесу

ДВНЗ «Університет банківської справи»

**Дмитренко І. Б.<sup>2</sup>**

Департамент банківського нагляду

Національного банку України

#### КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ДОСТАТНОСТІ КАПІТАЛУ БАНКУ ДЛЯ ПОКРИТТЯ РИЗИКІВ

У статті розглянуто теоретико-методичні аспекти впровадження внутрішнього процесу оцінювання достатності капіталу банку, що базується на ризик-орієнтованому підході та є одним з головних компонентів наглядового процесу корпоративного управління ризиками та достатності капіталу Базельських угод, виокремлено його основні етапи в процесі реалізації, здійснено аналіз викликів, з якими зіштовхуються банківські установи під час запровадження такого процесу. Обґрунтовано, що внутрішній процес оцінювання достатності капіталу (ІСААР) є комплексним процесом оцінювання ризиків, що притаманні окремій банківській установі, та дає можливість здійснити відповідний розрахунок внутрішнього капіталу банку, необхідного для їх покриття. З урахуванням результатів проведеного дослідження наведено рекомендації щодо запровадження внутрішнього процесу оцінювання достатності капіталу та вирішення проблемних аспектів у діяльності банків.

**Ключові слова:** Базельські угоди, достатність капіталу, процес оцінювання, ІСААР, капітал, ризик-орієнтований підхід.

**Постановка проблеми.** Глибина й ступінь важкості фінансових шоків часто посилюються недостатністю та низькою якістю капіталу в банківському секторі. Саме це відбувалося під час нещодавніх фінансових криз, коли банки були змушені відновлювати свою капітальну базу тоді, коли це було найскладніше зробити. З іншого боку, багато ризиків не покривалося належним чином відповідним обсягом капіталу через наявність слабких місць у виявленні та оцінюванні ризиків банками. З огляду на це надзвичайно важливим є посилення стійкості кредитних установ під час кризових явищ шляхом удосконалення орієнтованих на майбутнє процесів оцінювання адекватності капіталу, зокрема комплексного стрес-тестування та планування його обсягів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади оцінювання достатності капіталу банку, а також зарубіжний досвід визначення достатності капіталу з урахуванням ризиків, на які наражаються банки в процесі своєї діяльності, досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема О.В. Васюренко, О.В. Дзюблук, Л.В. Кузнєцова, І.В. Лареонова, О.В. Лисенко, С.В. Науменкова, С.К. Реверчук, М.І. Савлук.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас поглиблення кризових явищ у фінансовій сфері вимагає поглибленого дослідження питань щодо організації внутрішнього процесу оцінювання достатності капіталу банку з урахуванням покриття всіх суттєвих ризиків у його діяльності.

**Мета статті.** Головною метою роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів реалізації внутрішнього процесу оцінювання достатності капіталу банку на основі ризик-орієнтованого методу, визначення основних викликів на етапі їх імплементації та розроблення практичних рекомендацій щодо організації внутрішнього процесу оцінювання достатності капіталу банку для покриття ризиків в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Базельський комітет з банківського нагляду (далі – Базельський комітет) не лише проводить постійну роботу щодо розроблення та актуалізації мінімальних вимог до рівня капіталу банку, але й імплементує рекомендації щодо наглядових процесів, процесів управління ризиками, оцінювання капіталу, ліквідності тощо.

Розроблення Базельського комітету, що є ключовим елементом системи нагляду за достатністю рівня капіталу банків, знайшло своє відображення в Базелі II як Другий компонент Базельської угоди (Pillar II) «Наглядовий процес для корпоративного управління ризиками та планування капіталу» (далі – Компонент II).

Провівши аналіз Компоненту II Базельських угод, можемо зробити висновок, що вимоги до системи банківського нагляду спрямовані перш за все на стимулювання розвитку управління ризиками в банках. При цьому Компонент II доповнює мінімальні регуляторні вимоги Компоненту I Базельських угод<sup>1\*</sup>, а саме вимоги до капіталу та оцінювання ризиків, а також вимоги до розкриття інформації відповідно до Компоненту III<sup>2\*</sup>. Водно-

<sup>1\*</sup> Компонент I «Мінімальні вимоги до капіталу та ліквідності» Базельських угод (Pillar 1).

<sup>2\*</sup> Компонент III «Розкриття інформації та ринкова дисципліна» Базельських угод (Pillar 3).

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6437-500X>

час Компонент II передбачає завдання як для банківських установ, так і для наглядових органів.

Зокрема, банки вибудовують та формалізують комплексний процес оцінювання й вимірювання їх внутрішніх потреб у капіталі, а саме внутрішні процедури оцінювання достатності капіталу (далі – ІСААР), при цьому наявна система нагляду стимулює банки розвивати та вдосконалювати власні процедури виявлення, оцінювання та управління ризиками.

В контексті оцінювання достатності капіталу в умовах ринкової невизначеності, на нашу думку, варто звернути детальнішу увагу на один з основних принципів системи нагляду та оцінювання капіталу за Компонентом II Базельських угод, а саме Принцип 1, що передбачає комплексний процес оцінювання й виміру внутрішніх потреб банку в капіталі (ІСААР). У рамках ІСААР банк перевіряє обґрунтованість вибраного цільового рівня капіталу та його відповідність загальному ризик-профілю банку та поточним умовам його діяльності [1, с. 41]. При цьому ІСААР виступає не кількісним нормативом, а системою заходів щодо виявлення, оцінювання й управління ризиками, включаючи нагляд з боку керівного складу [2, с. 12].

Звіт ІСААР відображає результати процесу оцінювання банком потреб у капіталі для покриття всіх суттєвих ризиків. При цьому банківська установа має дотримуватися прийняттого рівня капіталу, що перевищує мінімальні вимоги достатності капіталу, покриваючи всі ризики банку, а саме балансові та позабалансові, особливо ті, що стосуються специфіки діяльності установи. Це допоможе гарантувати, що банк зберігає достатній капітал для ризикових операцій, недостатньо покритих відповідно до Компоненту I, а також те, що він зможе ефективно працювати впродовж складного та тривалого періоду стресу на фінансовому ринку або несприятливого кредитного циклу.

На основі рекомендацій Базельського комітету Європейським центральним банком разом із компетентними національними органами розроблено «Настанови Європейського центрального банку щодо внутрішнього процесу оцінювання достат-

ності капіталу (ІСААР)», що вміщують основні принципи процесу внутрішнього оцінювання достатності капіталу (рис. 1). Метою цих принципів є забезпечення високих стандартів здійснення нагляду шляхом сприяння розвитку спільної методології в цій важливій наглядовій сфері. При цьому зазначені принципи слугують лише базовою основою наглядової співпраці з банківськими установами та не мають розглядатися як всеосяжні принципи, які покривають усі аспекти, необхідні для забезпечення надійності, ефективності та комплексності процесів ІСААР [1, с. 4].

Основні вимоги ІСААР включають:

- розрахунок внутрішнього (економічного) капіталу, а саме додаткової, внутрішньої оцінки капіталу, необхідного для покриття ризиків з урахуванням індивідуального профіля ризику банку (той самий, що лежить в основі внутрішнього оцінювання Компоненту II Базельських угод);
- щорічне затвердження ризик-апетиту, що є рівнем ризику, який банк готовий прийняти для досягнення бізнес-цілей, погоджених менеджментом установи;
- визначення переліку значимих ризиків у формі щорічної процедури ідентифікації ризиків;
- систему звітності щодо ризиків та ІСААР тощо.

Планування капіталу є важливим елементом забезпечення здатності банку досягти бажаних стратегічних цілей. Процес оцінювання капіталу включає такі елементи, як чіткий та документально підтверджений процес оцінювання ризиків та необхідності нарощення капіталу для їх покриття; наявність політики управління та належних процедур, спрямованих на забезпечення якісного визначення, вимірювання та звітування про всі суттєві ризики, що потребують покриття капіталом; зіставлення рівня капіталу з поточним та очікуваним рівнем ризику відповідно до ризик-апетиту установи; врахування стратегії банку та бізнес-моделі під час визначення цілей нарощення капіталу для покриття ризиків; проведення внутрішнього контролю, нагляду та аудиту для забезпечення цілісності загального процесу управління ризиками. Іншими словами, реалізація вимог до

Принцип 1	• Орган управління несе відповідальність за здійснення належного управління процесом ІСААР
Принцип 2	• ІСААР є невід'ємною складовою частиною загальних принципів управління
Принцип 3	• ІСААР робить фундаментальний внесок у неперервність діяльності банку шляхом забезпечення адекватності капіталу на різних рівнях
Принцип 4	• Процес ІСААР визначає та оцінює всі суттєві ризики
Принцип 5	• Внутрішній капітал має високу якість та належно визначений
Принцип 6	• Методології кількісного вимірювання ризиків ІСААР є адекватними й послідовними та проходять незалежну перевірку
Принцип 7	• Регулярні стрес-тестування мають на меті забезпечення адекватності капіталу в разі виникнення несприятливих обставин

Рис. 1. Основні принципи ІСААР

Джерело: розроблено на основі джерела [1]

ІСААР має забезпечити банкам реальне оцінювання ризиків та усвідомлення органами управління поточного контролю рівня й структури ризиків, причому на постійній основі [3, с. 61].

Водночас, на нашу думку, в процесі проведення ІСААР задля співставлення достатності капіталу з ризиками, що притаманні банкам, можуть використовувати такі методи:

- порівняння рівнів власного капіталу з регуляторними стандартами та галузевими даними;
- оцінювання та аналіз виявлених концентрацій ризику в кредитній та інших видах діяльності;
- використання поточних та бажаних рейтингів кредитних агентств;
- прогнозування потенційних несприятливих подій на основі історичного досвіду як самої установи, так і ринкового середовища, а також використання неісторичних сценаріїв.

Банківські установи з більш складними та різноманітними профілями ризику мають використовувати методи моделювання ризиків та інтегрований аналіз сценаріїв для їх оцінювання, які вони можуть включати до методів загального оцінювання достатності капіталу.

Ефективний процес планування капіталу вимагає як оцінювання ризиків, на які наражається банк, так і процесів управління ризиками задля проведення якісного адміністрування та зменшення обсягів цих ризиків, а також врахування потенційного впливу на прибуток та капітал можливих економічних спадів. При цьому процес планування рівня капіталу має враховувати можливість виникнення потенційних складнощів із залученням додаткових власних ресурсів під час спаду чи інших стресових періодів [4].

Процес внутрішнього оцінювання капіталу зосереджений на підтримці достатності капіталу на постійній основі в середньостроковій перспективі з урахуванням двох головних аспектів, а саме нормативних вимог та економічної доцільності.

Нормативні вимоги передбачають:

- дотримання на постійній основі всіх регуляторних та наглядових вимог до капіталу;
- для середньострокових прогнозів (часовий проміжок становить щонайменше 3 роки) забезпечення постійного виконання мінімального рівня капіталу за базовим та несприятливим сценарієм; врахування всіх матеріальних ризиків; врахування впливу майбутніх змін у нормативно-правовій базі та засадах бухгалтерського обліку;
- визначення управлінських буферів капіталу банком залежно від бізнес-моделі, ризик-апетиту й профіля ризику.

Економічний аспект виражається в такому:

- всі ризики, які можуть призвести до економічних втрат та вплинути на економічну стабільність банку, мають бути покриті капіталом;
- концепція достатності капіталу враховує справедливую вартість інструментів;
- адекватні, послідовні й незалежно проведені методи оцінювання ризиків;
- кількісна оцінка ризиків, що здійснена в поточний час, визначає оцінку ризиків у середньостроковій перспективі з урахуванням майбутніх змін;
- внутрішні показники, ліміти та управлінські буфери капіталом [1, с. 22].

До переваг концепції ІСААР можна віднести такі чинники, як власний внутрішній комплекс заходів банку щодо виявлення, оцінювання та моніторингу ризиків; забезпечення його взаємозв'язку з вимогами до капіталу й оцінювання ризиків та

капіталу з плануванням діяльності та ведення бізнесу, формуванням стратегії розвитку.

Незважаючи на позитивний ефект, який може надати ІСААР як щодо окремого банку, так і щодо всієї банківської системи, його впровадження є, безумовно, складним завданням і для наглядового органу, і для банків. Необхідно відзначити, що створення унікального для кожного банку процесу ризик-менеджменту та системи ІСААР у форматі, що задовольняє і регуляторний орган, і банки, є ще тривалим процесом, в рамках якого має бути вирішено низку питань.

Розглянемо основні проблеми впровадження та застосування процесу внутрішнього оцінювання достатності капіталу й можливі шляхи їх вирішення.

1) Відповідно до рекомендацій Базельського комітету банки всіх розмірів та структури зобов'язані впроваджувати ІСААР, при цьому одними з обов'язкових елементів процесу є розроблення та впровадження моделі внутрішнього (економічного) капіталу. Навіть банки середнього й малого розміру зобов'язані мати власні моделі оцінювання економічного капіталу, що означає необхідність значних витрат і наявності спеціалізованих знань [3, с. 61]. Вирішення цієї проблеми сприяє застосування принципу пропорційності, що передбачає достатність відповідності впроваджуваних процесів і моделей рівню ризиків. Таким чином, по відношенню до невеликих банків не застосовуватиметься вимога про створення вкрай складних моделей.

2) Ще одним викликом під час реалізації ІСААР є забезпечення якісної та незалежної валідації всіх моделей і методів процесу, що може стати проблематичним для невеликих банківських установ. Водночас для налагодження зазначеного процесу установа може застосувати один з таких механізмів для забезпечення незалежності функції перевірки від процесу розроблення, як розділення на два окремих підрозділи, що підпорядковуються різним членам правління; розділення на два окремих підрозділи, що підпорядковуються одному члену правління та, як варіант, окремо виділені працівники одного підрозділу [1, с. 35].

3) У процесі застосування ІСААР можливі випадки змішання та/або випадання певних етапів процесу внутрішнього оцінювання, що може спричиняти коригування показників ризиковості, впливаючи на розрахунок необхідного капіталу, а також викликати сумніви в органів нагляду щодо процесу ІСААР. У таких випадках, на нашу думку, для розуміння й структурування процесу важливими є розроблення та забезпечення виконання всіх етапів річного циклу внутрішнього процесу оцінювання достатності капіталу банку (рис. 2).

Перш за все банку необхідно визначити весь перелік ризиків, яким він піддається, потім здійснити вибірку значимих ризиків, а з них відібрати ті, для яких резервування капіталу як фонду абсорбування потенційних збитків буде ефективним способом їх поглинання. Такий процес має назву «ідентифікація матеріальних ризиків для цілей ІСААР». Таким чином, процес ідентифікації ризиків має зводитися не до побудови списку «класичних ризиків», а до пошуку найбільш специфічних, характерних для конкретного банку ризиків, які можуть бути найбільш критичними для нього, особливо в умовах кризи або стресу.

Частина ризиків може бути визначена кількісно, що стосується перш за все стандартних їх видів, зокрема кредитних, операційних, ризику концентрації, ринкових ризиків, водночас існують



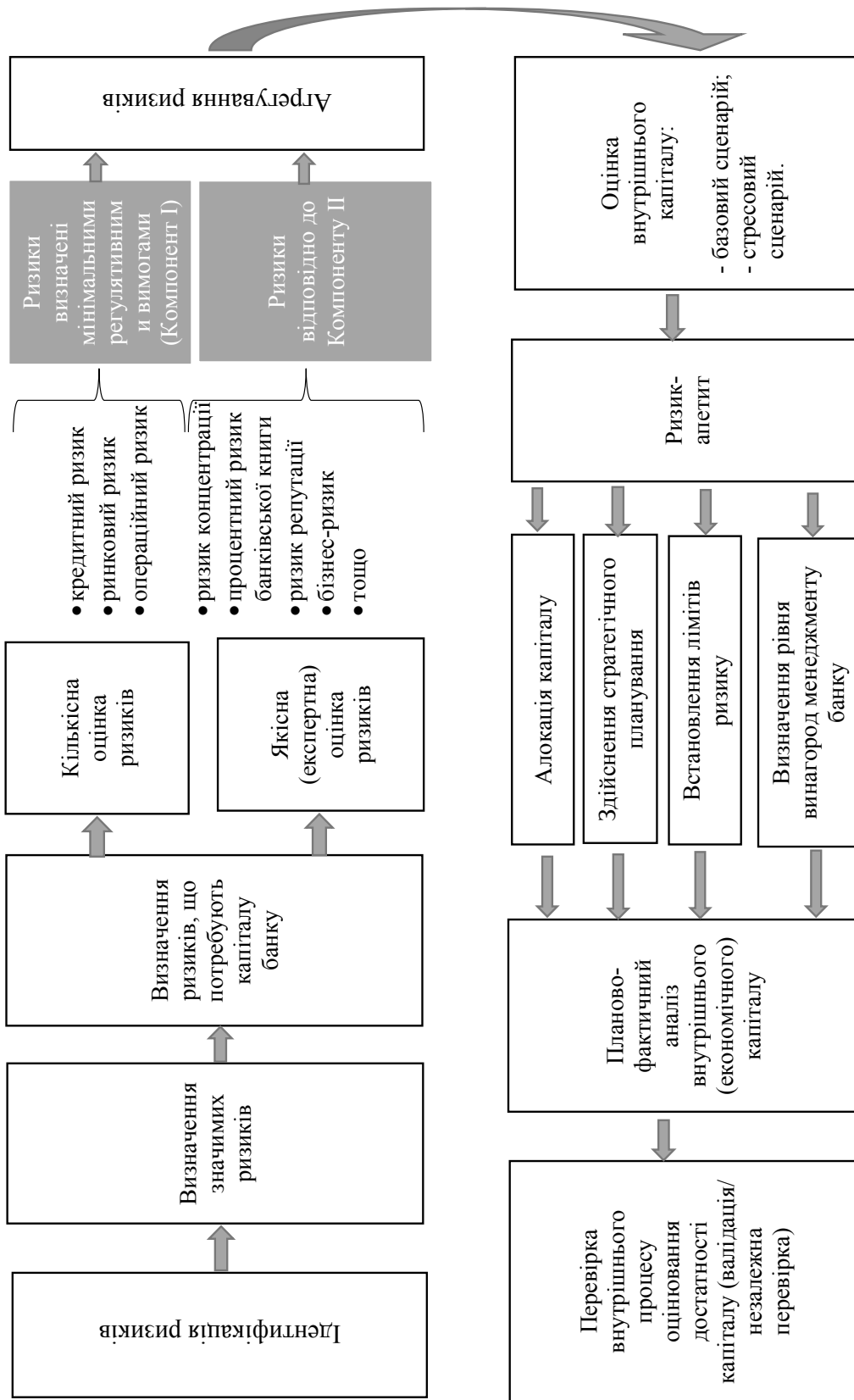


Рис. 2. Етапи внутрішнього оцінювання достатності капіталу банку

Джерело: розроблено на основі джерел [1; 5; 6]

ризика, які складно оцінити кількісно. Для наглядових органів основний принцип полягає в тому, щоби проаналізувати, чи всі ризики були виявлені, й перевірити адекватність їх оцінювання.

Якщо були виявлені якісні ризики, але банк не знає, як їх оцінити, то йому буде висунуто вимогу щодо формування додаткового буферу капіталу, при цьому якщо ризики були недооцінені, то все одно буде встановлено вимогу щодо формування зазначеного буферу, тому необхідно зрозуміти, як оцінювати ризики, та вміти захистити такий підхід до оцінювання перед наглядовими органами. Якщо пропустити цей етап, то може бути складно довести наглядовим органам, що банк дотримується відповідних вимог або що він потребує меншого буфера капіталу.

Важливим етапом ІСААР є агрегування ризиків. Визначення загальної позиції ризику має ґрунтуватися на процесі, що визначає спосіб агрегації окремих видів ризику (“intra-risk-” та “inter-risk-агрегація”). За “inter-risk-агрегації” між ризиками, коли використовуються імітаційні моделі, не потрібно робити жодних припущень щодо кореляцій. На противагу цьому, слід припустити кореляційні припущення для агрегації “intra-risk” декількох окремих вимірних видів ризику. Типи ризику можна додавати або комбінувати за допомогою кореляційної матриці, також можуть використовуватися підходи Копула [7, с. 102]. Підходи до агрегації є складними, але агрегація лежить в основі отримання оцінки внутрішнього капіталу з урахуванням нормативного та економічного аспектів. Тут важливо розуміти, що існує два зрізи, а саме базовий сценарій внутрішнього капіталу й стресовий сценарій. Оцінювання внутрішнього капіталу за умов стресового сценарію дає можливість зрозуміти, який рівень капіталу необхідний для стабільного функціонування установи за настання кризових явищ.

Заключним етапом річного циклу ІСААР є його перевірка. Настави Європейського центрального банку передбачають, що методології ІСААР з кількісного вимірювання ризиків мають проходити регулярну незалежну перевірку, при цьому установа може застосовувати різні організаційні рішення для забезпечення незалежності між відді-

лами розроблення та перевірки зазначеної методології, проте незалежна перевірка не має здійснюватися підрозділом внутрішнього аудиту [1, с. 34].

Нині складно передбачити, що може стати драйвером впровадження вимог ІСААР: чи відповідність регуляторним вимогам, чи прагнення банків удосконалити свої внутрішні процеси. Водночас існує ризик формального підходу до реалізації ІСААР, а такий формальний підхід може не тільки не дати очікуваного наглядовими органами ефекту, але й мати негативні наслідки. Для вирішення цієї проблеми, на наш погляд, наглядовим органам варто запровадити практику, спрямовану на інформування про переваги ІСААР для банків, а також бути більш відкритими щодо своїх планів і механізмів перевірки таких процесів.

**Висновки і пропозиції.** Світові кризові явища виявили не лише основні ринкові та регуляторні недоліки, але й недоліки в наглядових підходах та системах внутрішнього й зовнішнього контролю банків. Ці невдачі та недоліки зіграли значну роль у виникненні та розвитку фінансових криз. Іноді було виявлено, що внутрішнє управління банками, зокрема їхні функції внутрішнього контролю, виявились неефективними або навіть непридатними для управління зростаючим рівнем ризику. Таким чином, міжнародною банківською спільнотою було розроблено низку заходів та принципів щодо вдосконалення внутрішніх процесів оцінювання достатності капіталу на основі ризик-орієнтованого підходу, що включають удосконалені методи управління ризиками та їх оцінювання з подальшим співвідношенням щодо рівня капіталу банку. Водночас запровадження ІСААР передусім вимагає впровадження мінімальних вимог до капіталу та оцінювання базових ризиків діяльності банку, складної ІТ-структури та високоякісного управлінського менеджменту.

В результаті аналізу процесу ІСААР можна зробити висновок, що якісна імплементація принципів передбачає синергію наглядових органів як нормотворчих і регулюючих інституцій та банківських установ як основних розробників організаційно-економічного механізму оцінювання та аналізу майбутніх трендів достатності капіталу на індивідуальній основі.

#### Список використаних джерел:

1. Guide to the internal capital adequacy assessment process (ICAAP) / European Central Bank, 2018. URL: [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.icaap\\_guide\\_201811.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.icaap_guide_201811.en.pdf) (дата звернення: 17.04.2020).
2. BASEL II Pillar II Practice Study / The World Bank Group, 2018. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/324521532116297922/pdf/127074-REPLACEMENT-PUBLIC-BASEL-II-Pillar-II-Final-LowResRevised.pdf> (дата звернення: 17.04.2020).
3. О приведении банковского регулирования в соответствие со стандартами Базельского комитета по банковскому надзору (Базель III) в условиях нестабильной экономической ситуации : монография / под ред. И.В. Ларионовой. Москва : КНОРУС, 2018. URL: [https://mgimo.ru/upload/iblock/ac4/Ларионова\\_МОНОГРАФИЯ%20для%20авторов.pdf](https://mgimo.ru/upload/iblock/ac4/Ларионова_МОНОГРАФИЯ%20для%20авторов.pdf) (дата звернення: 17.04.2020).
4. Зейн А. Внедрение в банке внутренних процедур оценки достаточности капитала. *Банковское обозрение*. 2016. URL: <https://bosfera.ru/bo/vnedrenie-v-banke-vnutrennih-procedur-ocenki-dostatochnosti-kapitala> (дата звернення: 17.04.2020).
5. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards a Revised Framework / Basel Committee on Banking Supervision, 2004. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> (дата звернення: 17.04.2020).
6. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems / Basel Committee on Banking Supervision, 2011. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm> (дата звернення: 17.04.2020).
7. Woschnagg E. ICAAP implementation in Austria's major banks. *Financial Stability Report, Oesterreichische Nationalbank (Austrian Central Bank)*. 2008. Issue 16. P. 96–107. URL: [https://pdfs.semanticscholar.org/df84/05a2f8f349940387f73dbe0fed31b34a1952.pdf?\\_ga=2.126356175.354806675.1587112589-32644523.1587112589](https://pdfs.semanticscholar.org/df84/05a2f8f349940387f73dbe0fed31b34a1952.pdf?_ga=2.126356175.354806675.1587112589-32644523.1587112589) (дата звернення: 17.04.2020).
8. Науменкова С.В. Базель I, II, III: розвиток підходів для зміцнення регуляторної основи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2015. № 12 (177). С. 39–48.

#### References:

1. Guide to the internal capital adequacy assessment process (ICAAP) / European Central Bank, 2018. Available at: [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.icaap\\_guide\\_201811.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.icaap_guide_201811.en.pdf) (accessed: 17 April 2020).
2. BASEL II Pillar II Practice Study / The World Bank Group, 2018. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/324521532116297922/pdf/127074-REPLACEMENT-PUBLIC-BASEL-II-Pillar-II-Final-LowResRevised.pdf> (accessed: 17 April 2020).

3. Larionova I.V. (ed.) (2018). O privedenii bankovskogo regulirovaniya v sootvetstvie so standartami bazelskogo komiteta po bankovskomu nadzoru (Bazel III) v usloviyah nestabilnoy ekonomicheskoy situatsii: monografiya [On bringing banking regulation in line with the standards of the Basel Committee on Banking Supervision (Basel III) in an unstable economic situation: monograph.] Moscow: KNORUS. Available at: [https://mgimo.ru/upload/iblock/ac4/Ларионова\\_МОНОГРАФИЯ%20для%20авторов.pdf](https://mgimo.ru/upload/iblock/ac4/Ларионова_МОНОГРАФИЯ%20для%20авторов.pdf) (accessed: 17 April 2020).
4. Adam Zejn (2016). Vnedrenie v banke vnutrennih protsedur otsenki dostatochnosti kapitala [Implementation of internal procedures for assessing capital adequacy in a bank]. *Banking Review*. Available at: <https://bosfera.ru/bo/vnedrenie-v-banke-vnutrennih-procedur-ocenki-dostatochnosti-kapitala> (accessed: 17 April 2020).
5. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards a Revised Framework / Basel Committee on Banking Supervision, 2004. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> (accessed: 17 April 2020).
6. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems / Basel Committee on Banking Supervision, 2011. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm> (accessed: 17 April 2020).
7. Woschnagg Elisabeth. ICAAP implementation in Austria's majorbanks. *Financial Stability Report, Oesterreichische Nationalbank (Austrian Central Bank)*. 2008. Issue 16. P. 96–107. Available at: [https://pdfs.semanticscholar.org/df84/05a2f8f349940387f73d-be0fed31b34a1952.pdf?\\_ga=2.126356175.354806675.1587112589-32644523.1587112589](https://pdfs.semanticscholar.org/df84/05a2f8f349940387f73d-be0fed31b34a1952.pdf?_ga=2.126356175.354806675.1587112589-32644523.1587112589) (accessed: 17 April 2020).
8. Naumenkova S.V. (2015). Bazel I, II, III: rozvytok pidhodiv dlya zmitsnennya regul'yatornoi osnovy [Basel I, II, III: the development of approaches for strengthening of prudential framework]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kiev. Economy*, no. 12 (177), pp. 39–48. (in Ukrainian)

**Вовчак О. Д.**

Институт банковских технологий и бизнеса

ГВУЗ «Университет банковского дела»

**Дмитренко И. Б.**

Департамент банковского надзора

Национального банка Украины

## КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ВНУТРЕННЕГО ПРОЦЕССА ОЦЕНИВАНИЯ ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА БАНКА ДЛЯ ПОКРЫТИЯ РИСКОВ

### Резюме

В статье рассмотрены теоретико-методические аспекты внедрения внутреннего процесса оценивания достаточности капитала банка, который базируется на риск-ориентированном подходе и является одним из главных компонентов надзорного процесса корпоративного управления рисками и достаточности капитала Базельских соглашений, выделены его основные этапы в процессе реализации, осуществлен анализ вызовов, с которыми сталкиваются банковские учреждения при введении такого процесса. Обосновано, что внутренний процесс оценивания достаточности капитала (ICAAP) является комплексным процессом оценивания рисков, присущих отдельному банковскому учреждению, и дает возможность осуществить соответствующий расчет внутреннего капитала банка, необходимого для их покрытия. С учетом результатов проведенного исследования приведены рекомендации по внедрению внутреннего процесса оценивания достаточности капитала и решения проблемных аспектов в деятельности банков.

**Ключевые слова:** Базельские соглашения, достаточность капитала, процесс оценивания, ICAAP, капитал, риск-ориентированный подход.

**Vovchak Olha**

Institute of Banking Technologies and Business

SHEI "Banking University"

**Dmytrenko Iryna**

Department of Banking Supervision

National Bank of Ukraine

## KEY ASPECTS OF THE BANK'S INTERNAL CAPITAL ADEQUACY ASSESSMENT PROCESS FOR RISK COVERING

### Summary

The main aim of this paper is to consider the Banks' internal capital adequacy assessment process, which is based on a risk-based approach, and is one of the main components of the Basel Framework Supervisory Review Process. Moreover to identify problems which are faced the institutions during the ICAAP implementation. To ensure capital adequacy, banks are required to have an Internal Capital Adequacy Assessment Process. According to it banks have the possibility to identify measure and aggregate all material risk types and calculate the economic, or internal, capital necessary to cover these risks. In addition to this, banks should actively manage their overall risk profile. ICAAP is intended to ensure that banks not only have adequate capital to support all the risks in their business but also develop and use better risk management techniques in monitoring and managing these risks. A capital plan is a key component of a sound ICAAP; it should be forward looking, with clear time horizons that go beyond the current year. As part of ICAAP, institutions should explain clearly the link between capital planning and their strategic business plans, risk management processes, and risk profiles. Banks should provide evidence that their internal capital targets are well founded and consistent with their overall risk profile and operating environment. The capital plan needs to be integrated to banks' strategic plans, risk tolerance and risk appetite. Banks should have a well-defined process to assess the adequacy of internal (economic) capital based on their risk profile and a strategy for maintaining their capital levels over time. ICAAP is essential to the preservation of financial stability and ensuring the financial sustainability of the institutions. Based on the conducted research, it was suggested several practical recommendations to introduce an internal capital adequacy assessment process and propose steps to solve the problem aspects during implementation. Also, in order to ensure fulfillment of all stages of the annual cycle of the internal capital adequacy assessment process, a scheme for structuring the ICAAP stages was proposed.

**Keywords:** Basel Framework, capital adequacy, assessment process, ICAAP, capital, risk-oriented approach.

УДК 336

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-23>

Муравський О. А.

Шевчук Д. В.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

## СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

У статті досліджено теоретичні питання структури банківської системи України та умов її функціонування, які склалися протягом останніх десяти років. Проаналізовано динаміку зміни кількості банків в Україні протягом 2011-2020 рр., в т.ч. банків з іноземним капіталом та банків з 100% іноземним капіталом. Висвітлено та проаналізовано динаміку чистого прибутку (збитку) банківської системи України за період з 2011 р. по кінець 2019 р. Доведено, що при ефективному управлінні банківським сектором Національним банком України, а саме, ліквідації неефективних і неспроможних забезпечити безпечне функціонування банківської системи України комерційних банків, дозволить в подальшому забезпечити збільшення прибутковості банківської системи України, і відповідно, конкурентні умови розвитку національної економіки.

**Ключові слова:** банк, банківська система, кредит, капітал, чистий прибуток.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки одним з найважливіших елементів її функціонування являється ефективна банківська система. Від ефективності роботи банківської системи залежить не тільки сталий економічний розвиток країни, а й добробут населення країни та можливість не тільки великого, а й малого і середнього бізнесу вести свою діяльність користуючись банківськими послугами, що в свою чергу дає можливість державі більш ефективно слідкувати за грошовими потоками, сплачувати податки, зменшення частини «тіньової» економіки, що дасть можливість нашій державі реалізовувати більш ефективний менеджмент, і відповідно покращити макроекономічні показники.

Значущість банківської системи також полягає в тому, що комерційні банки являються одними з основних джерел, які забезпечують інвестування фінансових ресурсів в економіку країни. Створення умов для безперервного обігу капіталу між суб'єктами господарювання та забезпечення залучення тимчасово вільних коштів для нагромадження є традиційно одними з найважливіших функцій комерційних банків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості банківського сектору в розвитку фінансової системи є досить актуальними. За останні декілька років відбулися значні зміни українського банківського сектору, що пов'язані з закриттям ненадійних та корумпованих банків, що збільшує зацікавленість дослідників до аналізу даного процесу та наслідків, які можуть настати для економіки України. Значний внесок щодо особливостей функціонування та розвитку банківської сфери внесли: Гальперіна Д.О., Грубінка І.І., Корягіна Т.В., Сімон А.П., Тарасова О.В., Телятник В.М. та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Банківська система України останніми роками характеризується постійними потрясіннями, які відображаються у змінах її основних фінансових показників. Незважаючи на значну кількість досліджень сучасного стану та основних тенденцій розвитку банківської системи, окремі питання, пов'язані з комплексною діагностикою основних фінансових показників банківської системи України, залишаються нерозкритими. Отже, можна стверджувати, що дослідження проблем сучасного розвитку банківської системи України є актуальним.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є оцінка та аналіз сучасного стану банківського сектору України та внесення пропозицій щодо підвищення ефективності роботи вітчизняних банківських установ.

**Виклад основного матеріалу.** Станом на сьогодні не існує єдиного та чіткого трактування поняття «банківська система», тому доцільно було б розглянути визначення різних авторів, що розкривають його суть.

Осмислення вищевикладеного дає можливість запропонувати наступне визначення: банківська система – це складова фінансової системи країни, що підпадає під загальну дію економічних законів, які діють у громадянському суспільстві. Вона становить сукупність різних за організаційно-правовою формою та спеціалізацією національних банківських установ, що існують у межах єдиної фінансової системи та єдиного грошово-кредитного механізму в певний проміжок часу (певний історичний період). Банківська система є цілісним механізмом, що взаємодіє з іншими системними структурами фінансового ринку, а також як його підсистема утворює більш загальне об'єднання – економічну систему в цілому [6, с. 14].

Функціонування банківської системи має на меті забезпечити стабільну та надійну діяльність окремих банків, а також банківської системи загалом, щоб забезпечити необхідною кількістю грошей оборот ВВП, а також контролювати діяльність комерційних банків задля унеможливлення випадків порушення законодавства в банківському секторі.

Для стабільного функціонування банківської системи необхідно виконання наступних умов:

- достатня кількість банківських установ;
- ліквідація непридатних банківських і кредитних установ, що не мають належних умов і можливостей для нормального функціонування;
- наявність центрального банку, що здійснює керівну і регулюючу діяльність з іншими банківськими установами;
- наявність різноманітних банків, які здійснюють великий спектр різного роду банківських та фінансових операцій і послуг для фізичних і юридичних осіб;
- діяльність тих банківських установ, які сприяють накопиченню капіталу.

В сучасних умовах функціонування та розвитку національної економіки ставляться підви-



## Основні підходи для визначення поняття «банківська система»

Автор(и)	Тлумачення поняття «банківська система»
С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова	Це сукупність різноманітних видів банків та банківських інститутів у їх взаємозв'язку, які діють у тій чи іншій країні в певний історичний період; складова кредитної системи. Виникає банківська система не внаслідок механічного поєднання окремих банків, а базується на заздалегідь виробленій концепції, в межах якої відводиться певне місце кожному виду банків і кожному окремому банку [1, с. 48]
Закон України «Про банки і банківську діяльність»	Банківська система України є дворівневою та складається з: 1-го рівня – Національного банку України, який є центральним банком, який проводить єдину державну грошово-кредитну політику з метою забезпечення стабільності національної грошової одиниці, а саме: ємісійним центром, встановлює офіційний курс гривні до інших валют, здійснює банківське регулювання тощо., та 2-го рівня – комерційних банків, які працюють з дозволу та під контролем НБУ на підставі індивідуальних ліцензій [3]
Кириченко О., Геленко І., Ятченко А.	Це сукупність різних видів банків та інших кредитних установ, інститутів у їх взаємозв'язку, яка існує в тій чи іншій країні в певний історичний період і функціонує в межах єдиного фінансового механізму; складова частина кредитної системи [4, с. 27].
В.С. Стельмах	Це складний комплекс, який функціонує і розвивається відповідно до цілого ряду законодавчих і нормативних документів. Основним елементом цієї системи є банк – кредитно-фінансова установа, яка залучає і накопичує вільні грошові кошти підприємств, організацій, населення, а також здійснює випуск цінних паперів, кредитування народного господарства і населення на умовах платності, зворотності і строкowości [5, с. 131].
О.А. Муравський	Це сукупність різних видів взаємопов'язаних банків та інших кредитних установ, що діють у межах єдиного фінансово-кредитного механізму. У дворівневій банківській системі на першому рівні знаходиться центральний банк (у США – федеральна резервна система), а на другому рівні – мережа комерційних банків та інших розрахунково-кредитних установ [2, с. 37]

щенні вимоги до банківської системи, яка в свою чергу повинна сприяти стійкому економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів за умов поступової інтеграції у європейський та світовий економічний простір. Це вимагає від комерційних банків адекватного нарощування обсягів, оптимізації структури та вдосконалення організації ресурсної бази [8, с. 257].

Українська банківська система протягом останніх років суттєво знизила кількість діючих банків. Це пояснюється тим, що НБУ підвищив вимоги до прозорості діяльності банків та капіталу банку. Зниження кількості учасників ринку та посилення нерівності між ними призводять до підвищення концентрації, яка, з одного боку, сприяє зростанню ефективності та потужності банківського ринку, а з іншого – може зумовити формування олігополії чи монополії на ринку [7, с. 82].

Зменшення кількості діючих банків в Україні за останнє десятиліття представлено на рис. 1. Так, на початок 2011 року кількість комерційних банків дорівнювала 176 одиницям. За період з 2011 по 2013 роки, кількість банківських установ не змінювалась. Збільшення відбулось лише в 2014 році (з 176 до 180 банківських установ). Починаючи з 2015 року можемо спостерігати низхідну тенденцію. Так, наприклад, станом на 1 січня 2015 року кількість банківських установ складала 163 банків; на 1 січня 2016 року – 117 банківських установ; на 1 січня 2017 року – 96 банків; на 1 січня 2018 року – 82 банківських установ; на 1 січня 2019 року – 77 банків, а на 1 січня 2020 року – лише 75 банківських установ. Наприклад, за останнє десятиліття кількість діючих банків зменшилась більш ніж у 2 рази (на 101 банківську установу) з 176 в 2011 році до 75 в 2020 році.

Як можемо спостерігати з даних діаграми, період з 2011 року по 2014 рік охарактеризувався тим, що кількість банків протягом цього періоду майже не зазнавала змін, що свідчить про невтручання головного регулятора – Національного банку України в банківський сектор. Починаючи з 2015 року кількість банків почала зменшуватись в зв'язку з активною діяльністю Національного банку України по недопущенню наявності неефек-

тивних комерційних банків, які несли загрозу економіці та підривали довіру населення до банківського сектору через невідплату банківських вкладів і депозитів, що могло ще більше зменшити кількість залучених коштів в непростий для України час.

Як видно з даних діаграми, найбільш суттєве зменшення кількості банківських установ відбулось за 2015 рік, аж на 28,22% (з 163 до 117 банків). Наприклад, протягом «переломних» 2014-2016 рр. 82 банки були виведені з ринку, 17 банків були виведені з ринку в 2016 році, зокрема три банки за порушення банківського законодавства в сфері фінансового моніторингу, чотири – за непрозору структуру власності, дві банківські установи були само ліквідовані.

Збільшення відсоткової частки іноземних банків і банків із 100% іноземним капіталом можна проаналізувати за рис. 2.

Так, на початок аналізованого періоду частка іноземних банків складала приблизно 31%, а банківських установ з 100% іноземним капіталом – трохи більше 11%. Станом на 01 січня 2012 року частка іноземних банків складала 30,11%, частка банківських установ з 100% іноземним капіталом складала 12,5%; станом на 01 січня 2013 року частка іноземних банків та банків з 100% іноземним капіталом залишилась незмінною; станом на 01 січня 2014 року спостерігаємо незначне зниження, а саме, частки іноземних банківських установ до 27,22%, а банків з 100% іноземним капіталом до 10,56%; станом на 01 січня 2015 року частка іноземних банків складала приблизно 31%, а банківських установ з 100% іноземним капіталом – дещо більше 11%; станом на 01 січня 2016 року частка іноземних банків складала 35,04%, частка банківських установ з 100% іноземним капіталом складала 14,53%; станом на 01 січня 2017 року частка іноземних банків складала 39,58%, частка банківських установ з 100% іноземним капіталом складала 17,71%; станом на 01 січня 2018 року частка іноземних банків складала 46,34%, частка банківських установ з 100% іноземним капіталом складала 21,95%; станом на 01 січня 2019 року аналізовані значення досягли свого максимуму, а саме, частка іноземних банків складала 48,05%, частка банків з 100% іноземним капіталом складала 29,87%.

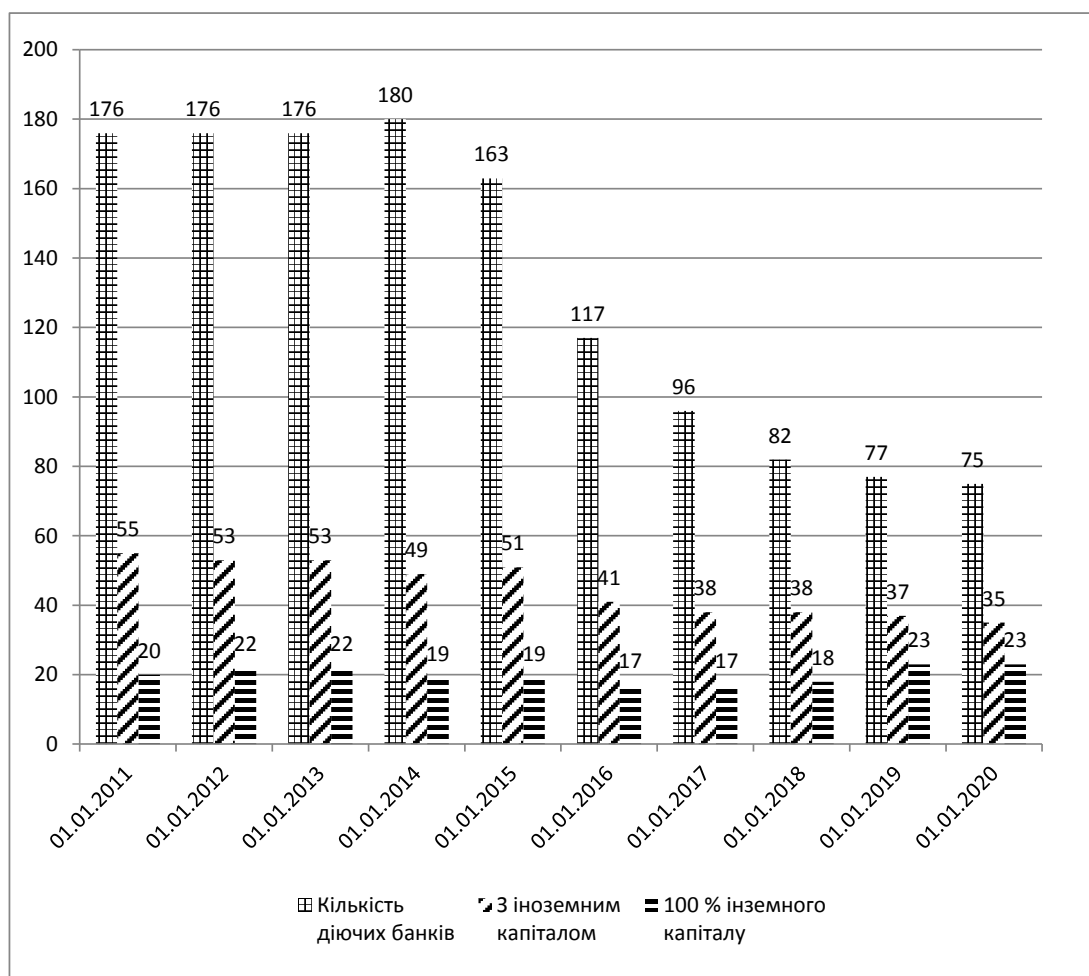


Рис. 1. Динаміка кількості банків в Україні за 2011-2020 рр., одиниць

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

Якщо брати до уваги кінець аналізованого періоду, то можна побачити, що частка іноземних банків мала тенденцію до зростання, і станом на 1 січня 2020 року становила 46,67%, що на 15,42 відсоткових пункти більше в порівнянні з початком аналізованого періоду. Питома вага банків із 100% іноземним капіталом зросла на 19,31 відсоткового пункту до 30,67%, але в абсолютному вираженні кількість банківських установ з 100% іноземним капіталом зросла лише на 3 установи. Причиною цього є суттєве зменшення українських банків, оскільки саме вони в більшості підпадали під ліквідацію.

Однією з основних причин таких значних змін в банківській системі є непрозорість діяльності великої кількості банківських установ та їх приналежність до олігархічних кланів. До різкого зменшення чисельності банківських установ, початок якого стався в 2014 році, призвела кардинальна трансформація засад і механізмів роботи української банківської системи, викорінення її застарілих проблем. Наприклад, до 2014 р. НБУ навіть не було доступу до інформації про деяких кінецьових бенефіціарів комерційних банків-резидентів України. Таким чином, незнайомі для пересічних українців комерційні банки без певного рейтингу займалися відмиванням коштів та переводили їх в офшорні зони, обслуговували невелике коло власних клієнтів без урахування реальних потреб економіки. Суттєвим рішенням української влади

було також закриття російських банків, діяльність яких була спрямована перш за все на відмивання коштів Російській Федерації.

Аналізуючи банківську систему доцільно взяти до уваги чистий прибуток (збиток) банків, динаміку зміни якого представлено на рис. 3.

Як видно за даними графіку, за підсумками 2018 р. українські платоспроможні банки вперше, починаючи з 2013 р., отримали чистий прибуток у розмірі 22339 млн. грн. Низхідну тенденцію можемо спостерігати починаючи з 2014 року, коли Україна зазнала не лише агресію з боку Російської Федерації, а й економічну кризу, яка в свою чергу відобразилася і на банківському секторі. Найбільший збиток спостерігаємо в 2016 році, який склав майже 160 млрд. грн., але завдяки заходам, які були вжиті головним регулятором вже в 2017 році можемо спостерігати зменшення збитку і встановлення висхідної тенденції. В 2019 році чистий прибуток банків склав 59634 млн. грн., що майже в 3 рази вище, ніж було у 2018 році.

Таким чином, в цілому банківська система України повільно відновлюється після кризи. Проте наявні темпи зростання кредитної активності залишають бажати кращого через низьке зростання реальної економіки, недосконалість судової системи і жорстку монетарну політику, хоч останнім часом можемо спостерігати послаблення, при цьому спостерігається низька операційна ефективність державних банків. Все це

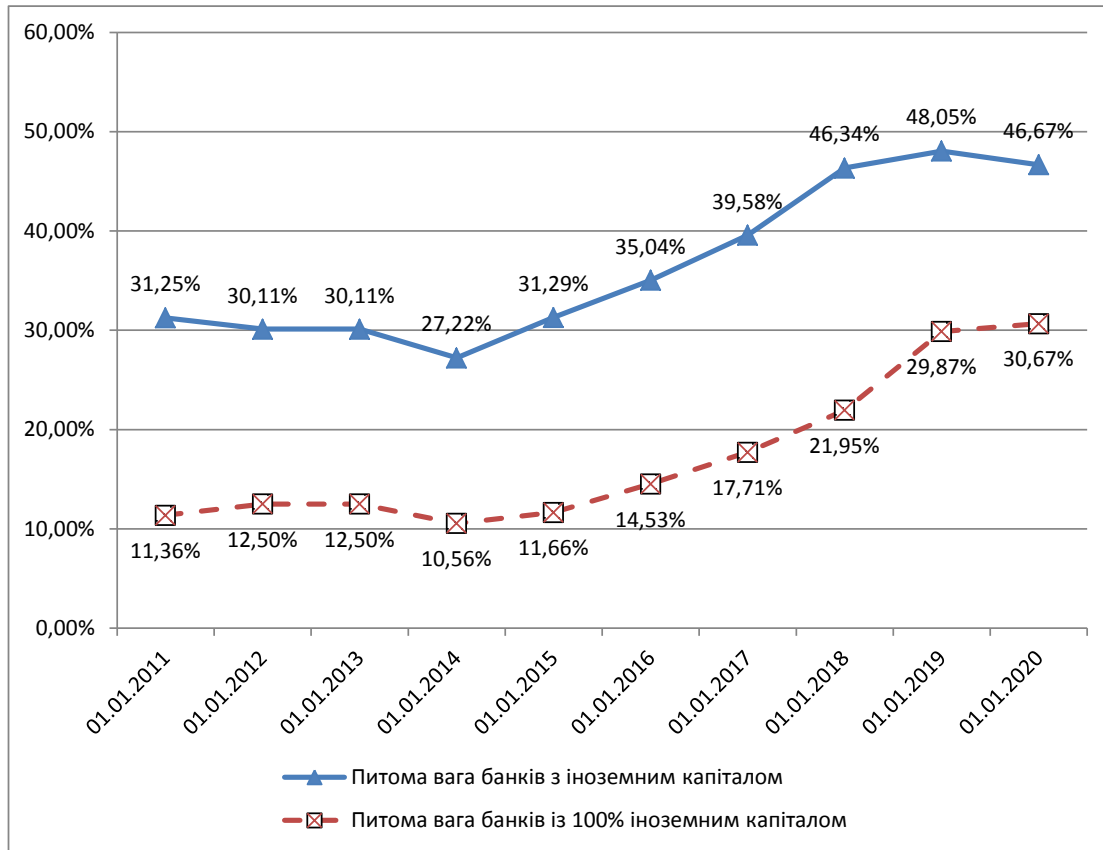


Рис. 2. Динаміка частки іноземних банків в Україні за 2011-2020 рр., %

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

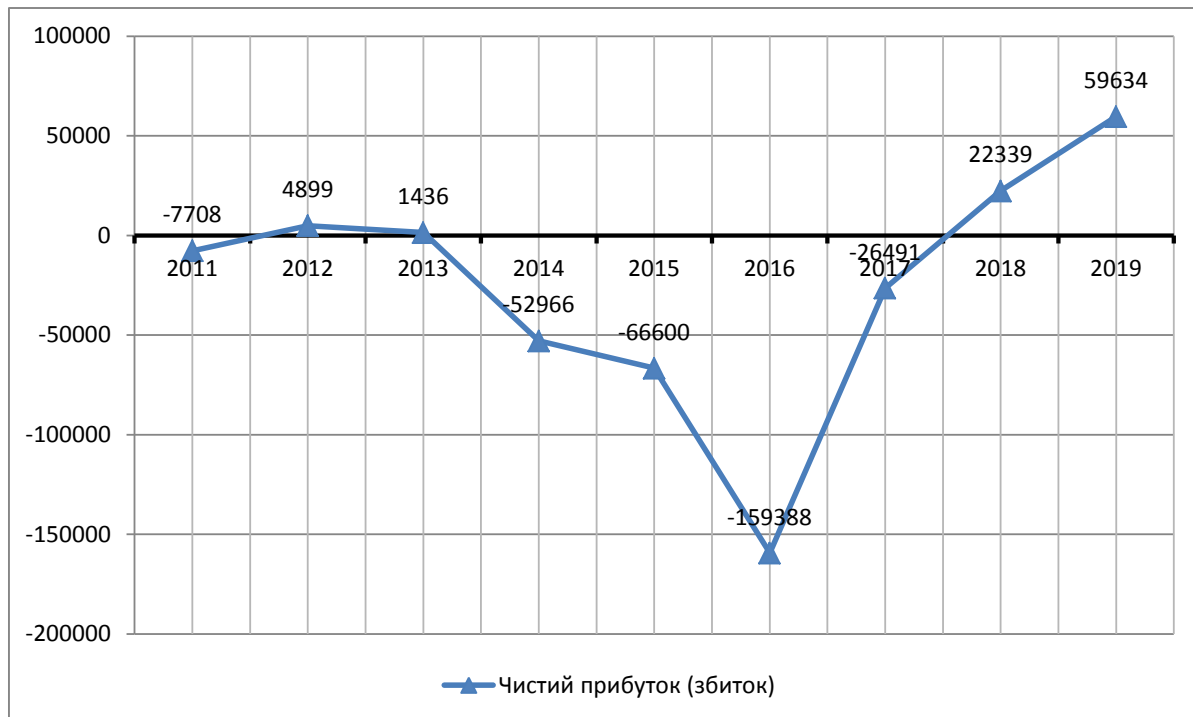


Рис. 3. Чистий прибуток (збиток) банків в Україні за 2011-2019 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

заважає процесу врегулювання проблемної заборгованості, що необхідно для очищення балансів і повноцінного виходу українських банків на новий рівень розвитку. До проблем розвитку банківської системи України також можна віднести значний вплив тіньової економіки, низький рівень капіталізації комерційних банків, високий рівень ризиків, зменшення мобілізації ресурсів банками через брак довіри до них, висока концентрація капіталу у групі найбільших банків, недостатній рівень банківського менеджменту [11].

**Висновки і пропозиції.** Отже, банківський сектор одним з найголовніших ланок фінансової системи, від ефективності та стабільності якого напругу залежить подальший розвиток української економіки, що в свою чергу впливає на можливість участі в міжнародних ринках, а також активної участі в глобалізаційних процесах. Під час кризи, яку пережила Україна банки зазнали значних збитків, що вплинуло на всю банківську систему України, а також призвело до негативних наслідків.

Наразі сучасній банківській системі України притаманні такі особливості, як: військово-полі-

тична нестабільність, загальноекономічна дестабілізація, зниження довіри населення до банківського сектору та продуктів, що пропонують його суб'єкти. За таких обставин, в умовах кризи, глобалізації та євроінтеграції, необхідне правильне прийняття рішень щодо управління банківською системою України, зокрема здійснення реформування, виділення пріоритетів та шляхів розвитку даного сектору економіки. Позитивні кроки можемо спостерігати вже сьогодні. Перш за все, це найбільший прибуток банківської системи, який був отриманий в 2019 році, зниження облікової ставки НБУ, що має здешевити кредитування та дати поштовх економіці для розвитку. Банківські установи, які продовжили своє функціонування після ліквідації 2014-2016 рр. мають достатній рівень забезпеченості і стійкості, щоб відповідати вимогам НБУ та забезпечувати щоденні потреби економіки в банківській продуктах. При дотриманні планів реформування та євроінтеграції, банківська система й надалі буде мати позитивні показники, які дозволять підвищувати ефективність банківського сектору в цілому, а також добробут громадян нашої держави.

#### Список використаних джерел:

1. Банківська енциклопедія. С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. К. : Центр наукових досліджень Національного банку України. Знання, 2011. 504 с. (Інституційні засади розвитку банківської системи України).
2. Словник-довідник з фінансового ринку для підготовки фахівців зі спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування». О.А. Муравський. Миронівка : ПрАТ «Миронівська друкарня», 2017. 868 с.
3. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III (Редакція станом на 02.04.2020). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 17.04.2020).
4. Кириченко О. Банківський менеджмент/ Кириченко О., Геленко І., Ятченко А. К. : Основи, 2000. 672 с.
5. Міщенко В.І. Роль Національного банку України в забезпеченні стабільності національної грошової одиниці. В.І. Міщенко, В.С. Стельмах. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. Суми : ВВП "Мрія - 1" Лтд, 2004. Т. 9. С. 130-137.
6. Банківська система : навчальний посібник. Ю.Є. Холодна, О.М. Рац. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 316 с.
7. Банківська система України: територіальна структура та виклики сьогодення [Електронний ресурс]. Т.В. Мединська, І.Л. Боднарчук, С.О. Кропельницька. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2017. Вип. 13(2). С. 80-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2017\\_13\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2017_13(2)_14) (дата звернення: 17.04.2020).
8. Фінансовий механізм забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем : монографія. Під заг. редакцією д-ра. екон. наук Л.І. Антошкіній, д-ра економ. наук. С.А. Навроцького. Бердянськ : Видавець Ткачук О.В., 2016. 284 с.
9. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: <http://www.minfin.com.ua> (дата звернення: 17.04.2020).
10. Національний банк України URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 17.04.2020).
11. Ярошевич Н.Б. Фінанси: навч. посібник. Н.Б. Ярошевич, І.Ю. Кондрат, М.В. Ливдар Львів : Видавництво "Простір-М", 2018. 298 с.

#### References:

1. Bankivska entsyklopediia. S.H. Arbuzov, Yu.V. Kolobov, V.I. Mishchenko, S.V. Naumenkova. K.: Tsentr naukovykh doslidzhen Natsionalnogo banku Ukrainy: Znannia, 2011. (Instytutsiini zasady rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy).
2. Slovnyk-dovidnyk z finansovoho rynku dlia pidhotovky fakhivtsiv zi spetsialnosti «Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia» O.A. Muravskiy. Myronivka: PrAT «Myronivska drukarnia», 2017. 868 s.
3. Pro banky i bankivsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 07.12.2000 r. № 2121-III (Redaktsiia stanom na 02.04.2020) [Elektronnyi resurs]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (accessed 17 April 2020).
4. Kyrychenko O. Bankivskiy menedzhment. Kyrychenko O., Helenko I., Yatchenko A. K.: Osnovy, 2000. 672 s.
5. Mishchenko V.I. Rol Natsionalnogo banku Ukrainy v zabezpechenni stabilnosti natsionalnoi hroshovoi odyntysi V.I. Mishchenko, V.S. Stelmakh. Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy: zb. nauk. prats. Sumy: VVP "Mriia - 1" Ltd, 2004. T. 9. S. 130-137.
6. Bankivska systema : navchalnyi posibnyk. Yu. Ye. Kholodna, O.M. Rats. Kh.: Vyd. KhNEU, 2013. 316 s.
7. Bankivska systema Ukrainy: terytorialna struktura ta vyklyky sohodennia [Elektronnyi resurs]. T.V. Medynska, I.L. Bodnariuk, S.O. Kropelnytska. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. 2017. Vyp. 13(2). S. 80-89. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2017\\_13\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2017_13(2)_14) (accessed 17 April 2020).
8. Finansoviy mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system: monohrafiia. Pid za zah. redaktsiieiu d-ra. ekon. nauk L.I. Antoshkinii, d-ra ekonom. nauk. S.A. Navrotskoho. Berdiansk: Vydavets Tkachuk O.V., 2016. 284 s.
9. Ofitsiyniy sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Elektronnyi resurs]. Available at: <http://www.minfin.com.ua> (accessed 17 April 2020).
10. Natsionalnyi bank Ukrainy Available at: <http://www.bank.gov.ua> (accessed 17 April 2020).
11. Iaroshevych N.B. Finansy: navch. posibnyk. N.B. Iaroshevych, I.Iu. Kondrat, M.V. Lyvdar. Lviv: Vydavnytstvo "Prostir-M", 2018. 298 s.



**Муравский А. А.**

**Шевчук Д. В.**

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ БАНКОВОЙ СИСТЕМЫ УКРАИНЫ

### Резюме

В статье исследованы теоретические вопросы структуры банковской системы Украины и условия ее функционирования, которые сложились в течение последних десяти лет. Проанализирована динамика изменения количества банков в Украине в 2011-2020 гг., в т.ч. банков с иностранным капиталом и банков со 100% иностранным капиталом. Освещены и проанализированы динамику чистой прибыли (убытка) банковской системы Украины за период с 2011 г. по конец 2019 г. Доказано, что при эффективном управлении банковским сектором Национальным банком Украины, а именно, ликвидация неэффективных и неспособных обеспечить безопасное функционирование банковской системы Украины коммерческих банков, позволит в дальнейшем обеспечить увеличение прибыльности банковской системы Украины, и соответственно, конкурентные условия развития национальной экономики.

**Ключевые слова:** банк, банковская система, кредит, капитал, чистая прибыль.

**Muravskiy Oleksii**

**Shevchuk Dmytro**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## CURRENT STATE OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

### Summary

This article explores the theoretical issues of the structure of the banking system of Ukraine and the conditions of its functioning that have developed over the last ten years. The dynamics of changes in the number of banking institutions operating in Ukraine during 2011-2020 was analyzed, including banking institutions that had foreign capital, as well as banking institutions with 100% foreign capital. The dynamics of the net profit (loss) of the banking system of Ukraine for the period from 2011 to the end of 2019 is highlighted and analyzed. The change in the percentage of commercial banks with foreign capital, as well as banking institutions with 100% foreign capital from 2011 to 2020 is outlined. The National Bank of Ukraine has taken concrete steps to improve the financial stability and efficiency of commercial banks, which has led to an increase in the financial result (profit) of the banking system of Ukraine, as well as a decrease in the number of banking institutions, through the elimination of unreliable and inefficient commercial banks and an increase in interest rates with foreign capital and banks with 100% foreign capital. It is proved that in the presence of quality banking management in individual banks and effective management of the banking sector as a whole, by the National Bank of Ukraine, namely, the elimination of inefficient and incapable to ensure the safe functioning of the banking system of Ukraine commercial banks, which threaten not only the financial stability of the banking sector, but also stability of the Ukrainian financial system, it may be possible to further increase the profitability of the Ukrainian banking system and, accordingly, competitive conditions for the development of the national economy. Based on the analysis of these indicators, it is revealed that the main problems of the quality functioning of the banking system of Ukraine at the present stage are: military-political instability; economic destabilization; decrease in public confidence in the banking sector and products offered by its subjects; significant devaluation of the national currency; and, as a result, a negative financial result.

**Keywords:** bank, banking system, credit, capital, net profit.

УДК 336.275.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-24>

Серватинська І. М.

Черкаський державний технологічний університет

## ДЕРЖАВНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА БАНКІВСЬКОМУ ДЕПОЗИТУ

В статті проаналізовано сутність боргових цінних паперів із врахуванням норм вітчизняного законодавства. Досліджено обсяг і структуру облігацій внутрішніх державних позик як стратегічного інструменту фондового ринку в частині акумуляції заощаджень фізичних осіб. Переважаюча частина ОВДП належить Національному банку України, у 2019 р. вона складає 360 млрд. грн., комерційним банкам, як основним професійним учасникам фондового ринку, їх частка ОВДП 337 млрд. грн. Здійснено порівняльну характеристику облігацій внутрішньої державної позики та депозитів для населення. Виявлено, що більш доступними для громадян, поки що, являються депозити у зв'язку із недостатніми обсягами доходів та складними умовами купівлі державних цінних паперів. Визначено напрями подальшого розвитку фондового ринку України та популяризації серед населення його інструментів, у т.ч. облігацій внутрішніх державних позик.

**Ключові слова:** державні облігації, державний дефіцит, банківський депозит, фондовий ринок, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

**Постановка проблеми.** Банківські депозити все ще сприймаються населенням як традиційний спосіб збереження заощаджень. Однак, обмежуватися таким способом отримання пасивного доходу не варто. Облігації внутрішніх державних позик є альтернативним джерелом отримання доходу та надійним фінансовим інструментом, однак, у вітчизняних реаліях є доступними лише для громадян з високим рівнем достатку.

Оскільки облігації внутрішніх державних позик є важливим джерелом фінансування дефіциту державного бюджету, доцільно проаналізувати переваги та недоліки обігу облігацій внутрішніх державних позик і здійснити порівняльну характеристику з банківським депозитом як основним способом заощаджень громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти розвитку інструментів фондового ринку широко висвітлені у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. На особливу увагу заслуговують роботи класиків економічної думки: Л. Вальраса, Н. Грегори-Менк'ю [1], П. Друкера, Дж. Кейнса, Г. Марковіца, Ф. Модільяні, К.Р. Макконнеллі, С.Л. Брю [2], Дж. Хікса, М. Фрідмана та ін. Серед вітчизняних науковців праці Б. Данилишина, О. Окуневої, А. Погребної, М. Поплавської, І. Лютого, В. Опаріна, В. Шелудько та ін. Враховуючи науковий доробок вітчизняних науковців, фондовий ринок в Україні має недоліки функціонування.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Основним ресурсом збереження заощаджень населення залишається банківський депозит, а інструменти фондового ринку викликають недовіру. Важливо проаналізувати сутність боргових цінних паперів та здійснити порівняльну характеристику з депозитом.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є ознайомлення науковців, студентів та всіх бажаючих з тенденціями розвитку державних боргових цінних паперів в Україні з наведенням конкретних статистичних даних. Зокрема, через здійснення порівняльної характеристики облігацій внутрішнього державного займу та банківського депозиту як основних інструментів отримання альтернативного прибутку громадян та збереження їх заощаджень.

**Виклад основного матеріалу.** Проаналізуємо підхід зарубіжних науковців, класиків економічної теорії до сутності ринку цінних паперів та окремих його інструментів. На думку, Н. Грегори-Менк'ю, облігація це «цінний папір, що визначає

зобов'язання позичальника перед утримувачем. Акція свідчить про частку власника в капіталі фірми і дає право на частину одержуваного нею прибутку» [1, с. 538–540]. З цих же позицій К.Р. Макконнелл і С.Л. Брю визначають ринок як «інститут або механізм, що зводить разом покупців і продавців (постачальників) окремих товарів і послуг», і вважають, що це визначення є прийнятним і для ринку цінних паперів на якому у якості товару виступають цінні папери [2, с. 328–329].

Враховуючи, що все більшої популярності серед населення в частині отримання альтернативного доходу набирають боргові цінні папери, доцільно проаналізувати сутність державної облігації та її види. Варто зауважити, що першість поки належить депозитам як формі збереження заощаджень та отримання незначного доходу.

Згідно із ЗУ «Про цінні папери та фондовий ринок» № 3480-IV від 23.02.2006 р. державна облігація відноситься до боргових цінних паперів. Боргові цінні папери – цінні папери, що посвідчують відносини позики і передбачають зобов'язання емітента або особи, яка видала неемісійний цінний папір, сплатити у визначений строк кошти, передати товари або надати послуги відповідно до зобов'язання [2]. Згідно із статтю 10 ЗУ «Про цінні папери та фондовий ринок» державні облігації України можуть бути: довгострокові – понад п'ять років; середньострокові – від одного до п'яти років; короткострокові – до одного року.

В нашому дослідженні проведемо аналіз облігацій внутрішніх державних позик, оскільки вони є основним джерелом покриття дефіциту державного бюджету, що підкреслює актуальність дослідження.

Облігації внутрішніх державних позик України (далі – ОВДП) – державні цінні папери, що розміщуються виключно на внутрішньому фондовому ринку і підтверджують зобов'язання України щодо відшкодування пред'явникам цих облігацій їх номінальної вартості з виплатою доходу відповідно до умов розміщення облігацій. Номінальна вартість облігацій внутрішніх державних позик України може бути визначена в іноземній валюті [2].

Цільові облігації внутрішніх державних позик України – облігації внутрішніх державних позик, емісія яких є джерелом фінансування дефіциту державного бюджету в обсягах, передбачених на цю мету законом про Державний бюджет України на відповідний рік, та в межах граничного розміру державного боргу [2]. Емісія державних облі-

гацій України регулюється законом України про Державний бюджет України на відповідний рік, яким встановлюються граничні розміри державного зовнішнього та внутрішнього боргу. Умови розміщення та погашення облігацій внутрішніх державних позик України встановлюються Міністерством фінансів України. Національний банк України виконує операції з обслуговування державного боргу, пов'язані з розміщенням облігацій внутрішніх державних позик та цільових облігацій внутрішніх державних позик України. Витрати на підготовку розміщення, а також на розміщення, погашення державних облігацій України, виплату доходів здійснюються відповідно до умов розміщення державних облігацій України за рахунок коштів, передбачених на такі цілі у Державному бюджеті України [2].

Статистика вітчизняного ринку ОВДП свідчить про те, що українці за два останні роки серйозно зацікавилися державними цінними паперами.

У 2018 р. обсяг торгів державними облігаціями України становив 406,42 млрд. грн., що більше на 58,7% порівняно з 2017 р., рис. 1.

Починаючи з 2016 р. частка торгів державними облігаціями України на ринку цінних паперів зростає з 16% до 68,8% 2017 р., рис. 2.

Серед учасників ринку цінних паперів найбільшою популярністю користуються ОВДП з терміном погашення до 1 року (55,6%), від 1 до 2 років (30,3%), від 2 до 3 років (12,5%), від 3 та більше (1,6%).

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про запровадження інституту первинних дилерів на ринку державних цінних паперів» № 363 від 14.04.2009 р. первинними дилерами є визначені Міністерством фінансів України банки, які взяли на себе зобов'язання співпрацювати щодо розвитку внутрішнього ринку державних цінних паперів в обмін на виключне право участі у розміщеннях ОВДП та переважне право брати участь в інших операціях, що проводить Мінфін з такими облігаціями [5]. Первинними дилерами можуть бути банки, які мають:

1) ліцензію на провадження професійної діяльності на фондовому ринку (діяльності з торгівлі цінними паперами);

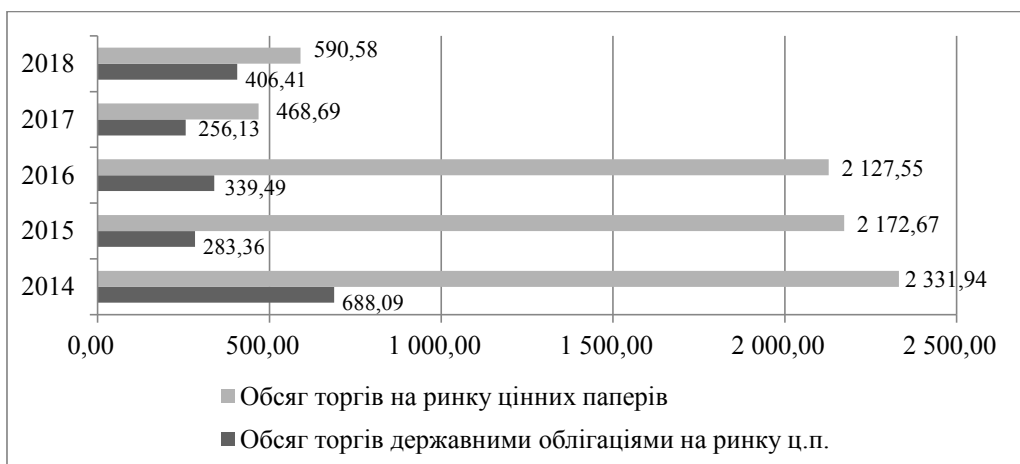


Рис. 1. Обсяг торгів державними облігаціями України на ринку цінних паперів у 2014–2018 рр., млрд. грн. [4]

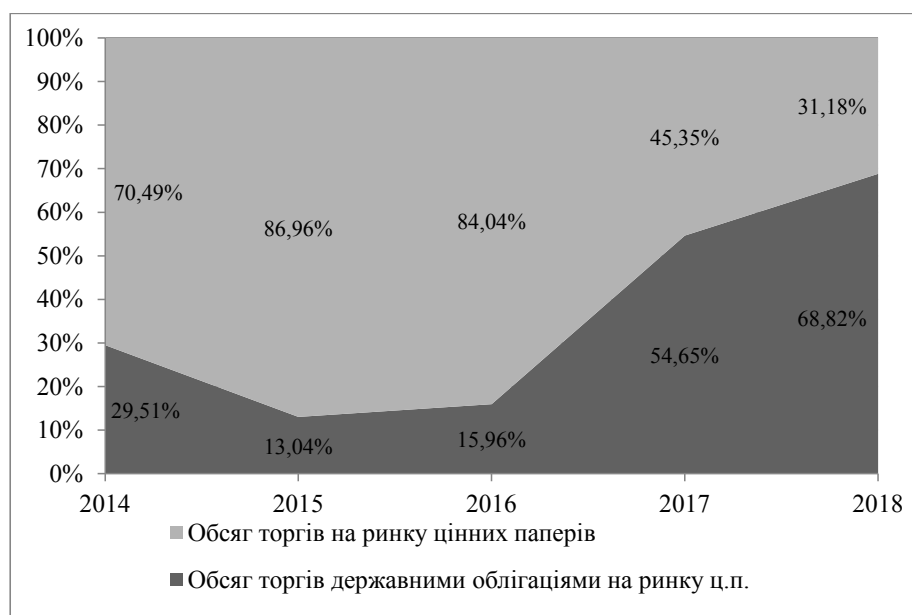


Рис. 2. Частка обсягу торгів державними облігаціями України на ринку цінних паперів у 2014–2018 рр., % [4].

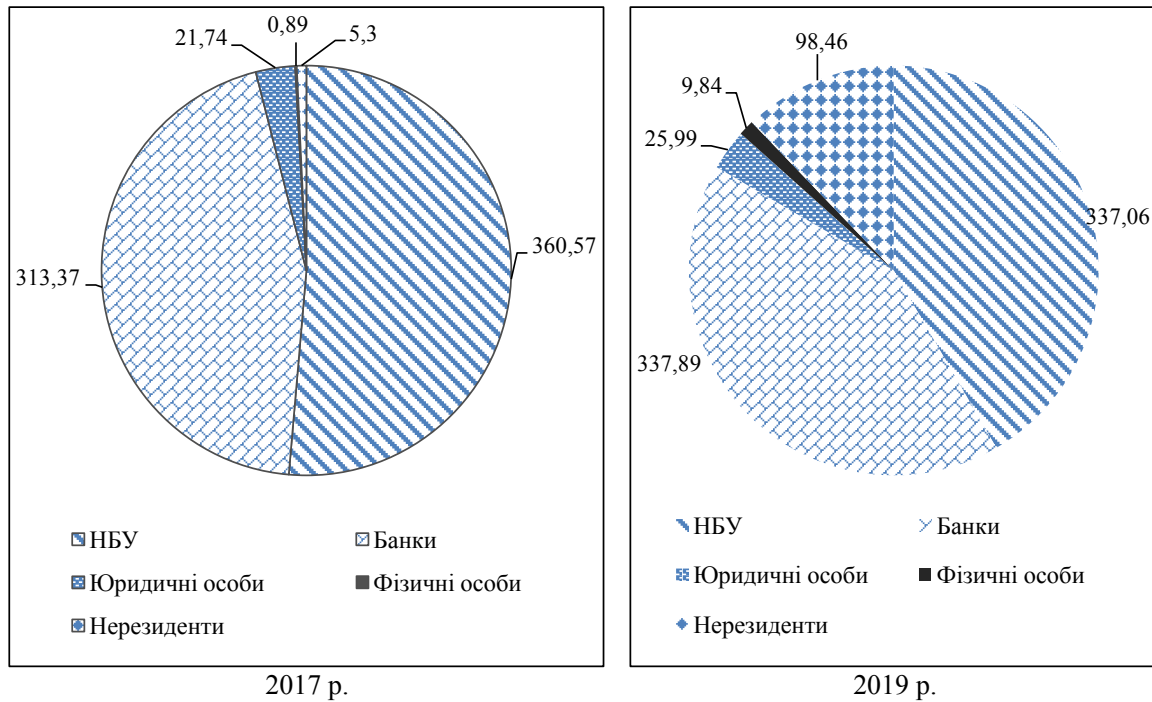


Рис. 3. Структура ОВДП, які знаходяться в обігу (за сумою основного боргу) у 2017 та 2019 рр., млрд. грн. [6].

2) сплачений статутний капітал, еквівалентний не менш як 10 млн. євро;

3) практичний досвід роботи на ринку облігацій (загальний обсяг торгівлі облігаціями становить не менш як 1 млрд. гривень).

Лідерами ТЦП з найбільшим обсягом торгів державними облігаціями України на біржовому ринку у 2018 р. є [6]:

ТОВ «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНА» обсяг виконаних договорів складає 60 497,42 млн. грн. або 23,2%;

АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» обсяг виконаних договорів складає 40013,24 млн. грн. або 15,3%;

ПАТ «АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» обсяг виконаних договорів складає 37 585,13 млн. грн. або 14,4%.

Операції з купівлі/продажу ОВДП на вторинному ринку відбуваються між професійними учасниками фондового ринку та їх клієнтами (фізичними та юридичними особами, нерезидентами).

Проаналізуємо структуру ОВДП, які знаходяться в обігу, за сумою основного боргу у 2017 та 2019 рр. За досліджувані роки структура ОВДП, які знаходилися в обігу дещо змінилася, рис. 3.

Переважаюча частина ОВДП належить Національному банку України, у

2019 р. порівняно з 2017 р. сума зменшилася з 337 до 360 млрд. грн., комерційним банкам, як основним професійним учасникам фондового ринку, частка ОВДП зросла з 313 до 337 млрд. грн. Стабільно зберігають свою частку розміщення ОВДП юридичні особи в межах 21-26 млрд. грн. Спостерігається зростання суми ОВДП фізичних осіб з 0,8 до 9,8 млрд. грн. – це говорить про велику перспективу зростання державного фінансового інструменту і його впливу на банківську систему.

Очевидно, що облігації внутрішньої позики в Україні сьогодні дійсно непогана альтернатива депозитам. Однак, населення довіряє свої заощадження комерційним банкам. Так, станом на 1 січня 2019 р. обсяг коштів фізичних осіб, вкладених в депозити банків, становив 508,8 млрд. грн. Для порівняння, обсяг ОВДП, які придбали фізичні особи на ту ж дату, становить 6,8 млрд. грн. Різниця більш ніж в 80 разів, і це при тому, що ОВДП вже кілька років є більш вигідним та надійним інвестиційним об'єктом ніж банківський депозит. Це пов'язано з недостатньою поінформованістю громадян які, переважно, не знають про можливості інвестування, тоді як 52% американців є учасниками фондового ринку. Проаналізуємо переваги та недоліки ОВДП порівняно з депозитами, табл.1.

Розглянемо механізм отримання ОВДП через банк наступний: 1. клієнт (інвестор) відкриває в банку рахунок у цінних паперах; 2. підписує із банком договір на брокерське обслуговування; 3. здійснюється підбір, придбання і зарахування ОВДП на рахунок; 4. на вимогу інвестора банківський брокер може продати ОВДП на вторинному ринку. Отримані кошти надходять на рахунок клієнта. Враховуючи вищезазначене, необхідно зауважити, що населення (фізичні особи) лише починають поступово знайомитися з перевагами ринку цінних паперів як альтернативного джерела заощаджень, оскільки основна форма заощаджень, поки що – банківський депозит, табл. 2.

Згідно з табл. 2, портфель коштів фізичних осіб у банківській системі упродовж 2014 – 2019 рр. змінювався та мав стрибкоподібний характер, що говорить про наявність криз в банківській системі, зокрема у 2014-2016 рр. за даний період сума вкладів зменшилася з 403 млрд. грн. до 362 млрд. грн., аналогічна ситуація із цінними паперами. Поліпшення ситуації спостерігається з 2017 року, можемо бачити поступове нарощення депозитних вкладів та обсягів ОВДП у фізичних осіб.

Станом на 01.01.2019 р. сума вкладів фізичних осіб у депозитному портфелі склала 509 млрд. грн.,



Таблиця 1

## Порівняльна характеристика ОВДП та депозитів

ОВДП		Депозит	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Відсотки від ОВДП не обкладаються податком на прибуток фізичних осіб (ПДФО), що зараз становить 18,0%. Сплачується лише військовий збір 1,50% від нарахованих процентів	Міністерство фінансів України може відстрочити їхнє погашення	банки пропонують вигідні процентні ставки: розмір процентних ставок на гривневі вклади варіюється від 12% до 16,5% річних залежно від терміновості вкладу, долари – від 1 до 4%, євро – від 0,5 до 2%.	обмежений розмір гарантованої суми відшкодування лише до 200 тис. грн.
ОВДП має вищу ставку, ніж депозити. Це стосується облігацій як у гривні, так і в іноземній валюті	процедура купівлі державних облігацій є складнішою, ніж оформлення депозиту в банку: клієнт банку оплачує певні комісії при покупці. Мінімальна сума, нижче якої купувати ОВДП просто не вигідно. Купівля ОВДП може бути доцільна від 500 тис. грн.	різноманітні терміни розміщення	недовіра до банківської системи у зв'язку із кризою 2014-2016 рр.
облігації внутрішньої державної позики можна продати у будь-який момент, у той час як депозит може бути без права дострокового розірвання угоди	при придбанні ОВДП необхідно подавати декларацію про доходи до відділу Державної фіскальної служби України за місцем реєстрації	можливість поповнення та способи отримання відсотків	
держава гарантує 100% оплату ОВДП, коли в банку, в разі його ліквідації, повернуть лише до 200 тис. грн.	неможливо спрогнозувати майбутній прибуток від продажу облігацій внутрішніх державних позик. Ціна облігації може виявитися нижче початкової вартості покупки (якщо за цей час суттєво зросли відсоткові ставки)	Наявність Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що забезпечує додаткову впевненість клієнтам комерційних банків у збереженні заощаджень	

Джерело: вихідні дані є авторською розробкою

Таблиця 2

## Дані про вклади фізичних осіб у різні види фінансових активів

Роки	Сума вкладів фізичних осіб (депозитний портфель) млрд. грн.	ОВДП, фіз. особи млрд. грн.	%
01.01.2014	403	0,12	0,03
01.01.2015	382	0,96	0,25
01.01.2016	362	0,04	0,01
01.01.2017	382	0,89	0,23
01.01.2018	414	1,47	0,36
01.01.2019	509	6,8	1,34
01.01.2020	474,4	9,6	2,02

Джерело: складено автором на основі джерел [6; 7]

а ОВДП фізичних осіб 6,8 млрд. грн. або 1,34% від обсягу депозитних вкладів фізичних осіб. На початку 2020 р. кількість депозитних вкладів зменшилася до 474 млрд. грн., натомість обсяг облігацій державного займу на руках у населення зросла до суми 9,6 млрд. грн. – це близько 2% від усіх заощаджень фізичних осіб у депозитній формі.

Така динаміка підтверджує тезу про те, що громадяни починають поступово диверсифікувати свої заощадження за різними видами фінансових активів та довіряти державі.

Необхідно зауважити, що для населення більш доступною формою заощадження є банківський депозит за ключовим аргументом:

24,3 млн. депозитних рахунків на суму до 100 тис. грн., тоді як купівля ОВДП доцільна на суму від 500 тис. грн., а депозитних рахунків на цю суму відкрито лише 98 тисяч.

Враховуючи вищезазначене, облігації внутрішньої державної позики є дійсно альтернативою для заощаджень на ряду з найбільш поширеним депозитним вкладом. Однак, цінні папери, під які держава бере позики у населення «дорогі» для

останніх. Для отримання швидкого економічного ефекту, населення надає перевагу депозитам.

**Висновки і пропозиції.** Аналіз показав, що облігації внутрішніх державних позик України – облігації внутрішніх державних позик, емісія яких є джерелом фінансування дефіциту державного бюджету.

Статистика вітчизняного ринку ОВДП свідчить про те, що українці за два останні роки серйозно зацікавилися державними цінними паперами. У 2018 р. обсяг торгів державними облігаціями України становив 406,42 млрд. грн., що більше на 58,7% порівняно з 2017 р. Тобто населення стає більш фінансово спроможним. Серед учасників ринку цінних паперів найбільшою популярністю користуються ОВДП з терміном погашення до 1 року (55,6%), так як і депозити (85-90%). Переважаюча частина ОВДП належить Національному банку України, у 2019 р. 360 млрд. грн., комерційні банки, як основним професійним учасникам фондового ринку, частка ОВДП 337 млрд. грн. Для населення більш доступною формою заощадження є банківський депозит за ключовим аргу-

ментом: 24,3 млн. депозитних рахунків на суму до 100 тис. грн.

На нашу думку, для подальшого розвитку фондового ринку та популяризації серед населення його інструментів у т ч ОВДП, необхідно:

– нарощувати економічний потенціал населення, в частині поліпшення фінансової грамотності та створення умов для підвищення заробітних плат, розвитку власної справи – це дасть можливість не лише примножити фінансові заощадження населення, але й диверсифікувати їх

у різні види фінансових активів у т.ч. ОВДП, а таким чином і залучити кошти в економіку;

– спростити процедуру відкриття рахунку та купівлі державних цінних паперів;

– перейти до продажу ОВДЗ у документарній формі: паперові або пластикові бланки, та зменшити комісію посередників;

– розширити коло фінансових інструментів, що обертаються на біржі.

Вважаємо за доцільне продовжити вивчення окресленої проблеми серед зарубіжних країн.

#### Список використаних джерел:

1. Мэнкью Н. Грегори. Принципы экономики. СПб.: Питер Ком, 2010. С. 672.
2. Макконнелл К.Р., Брю С. Л. Экономика. Принципы, проблемы и политика. М.: Инфра-М, 2003. 940 с.
3. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 31.10.2019).
4. Річний звіт НКЦПФР за 2018 рік / Офіційний веб-сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/rchniy-zvt-nktspfr-za-2018-rk/> (дата звернення: 31.10.2019).
5. Про запровадження інституту первинних дилерів на ринку державних цінних паперів: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2009 р. № 363 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2009-%D0%BF> (дата звернення: 31.10.2019).
6. Національний банк України : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 03.01.2020).
7. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб України: веб-сайт. URL: <http://www.fg.gov.ua> (дата звернення: 03.01.2020).

#### References:

1. Me`nk`yu N. Gregori (2010). Principy` e`konomiks [Essentials of Economics]. SPb.: Piter Kom, p. 672.
2. Makconnell K.R., Bryu S.L. (2003). E`konomiks. Principy`, problemy` i politika [Economics: Principles, Problems, and Policies]. M.: Infra-M, 940 p.
3. Law of Ukraine On Securities and Stock Market № 3480-IV (2006, February 23). Verkhovna Rady Ukrayiny. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (accessed 31 October 2019).
4. Richnyi zvit NKTsPFR (2018). [Annual Report of the National Securities and Stock Market Commission (2018)] / Ofitsiyni sait [Official site] Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Available at: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/rchniy-zvt-nktspfr-za-2018-rk/> (accessed 31 October 2019).
5. Law of Ukraine on Introduction of the Institute of Primary Dealers in the Government Securities Market № 363 (14 April 2009). Verkhovna Rady Ukrayiny. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2009-%D0%BF> (accessed 31 October 2019).
6. Ofitsiyni veb-sait Natsionalnoho banku Ukrainy (1991-2020). Oficijnyj sayt [Official site]. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed 03 January 2020).
7. Ofitsiyni veb-sait Fondu harantuvannia vkladiv fizychnykh osib Ukrainy (1998-2020). Oficijnyj sayt [Official site]. Available at: <http://www.fg.gov.ua> (accessed 03 January 2020).

**Серватинская И. Н.**

Черкасский государственный технологический университет

#### ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОБЛИГАЦИИ КАК АЛЬТЕРНАТИВА БАНКОВСКОМУ ДЕПОЗИТУ

##### Резюме

В статье проанализировано сущность долговых ценных бумаг с учетом норм отечественного законодательства. Исследовано объем и структуру облигаций внутренних государственных займов в качестве стратегического инструмента фондового рынка в части аккумуляции сбережений физических лиц. Преобладающая часть ОВГЗ принадлежит Национальному банку Украины, в 2019 году составила 360 млрд. грн., коммерческим банкам, как основным профессиональным участникам фондового рынка – 337 млрд. грн. Осуществлено сравнительную характеристику облигации внутреннего государственного займа и депозитов для населения. Выявлено, что более доступными для граждан, пока, являются депозиты в связи с недостаточными объемами доходов и сложными условиями покупки государственных ценных бумаг. Определены направления дальнейшего развития фондового рынка Украины и популяризации среди населения и его инструментов в т ч облигаций внутренних государственных займов.

**Ключевые слова:** государственные облигации, государственный дефицит, банковский депозит, фондовый рынок, Фонд гарантирования вкладов физических лиц.

Servatynska Inna

Cherkasy State Technological University

## GOVERNMENT BONDS AS AN ALTERNATIVE OF A BANK DEPOSIT

### Summary

The article analyzes the essence of debt securities with consideration of the norms of national legislation. The volume and structure of domestic government bonds as a strategic instrument of the stock market in terms of accumulation of savings of individuals has been investigated. Recently, there has been a deficit in the Ukrainian bank deposit market. Bank deposit yields are declining. This phenomenon is directly related to the rigid policy of the NBU and lower inflation expectations in the economy. Investors are increasingly turning their attention to Ukraine's government bonds. Government bonds attract investors with their yields at 15-19% pa in UAH and 5-7% pa in dollars. Payments on government bonds are guaranteed by the state budget of Ukraine irrespective of the amount of investment, while on deposits, the Deposit Guarantee Fund reimburses only up to UAH 200 thousand. The volume of trades in government bonds of Ukraine amounted to UAH 406.42 billion, which is 58.7% more than in 2017. Government securities with maturity up to 1 year (55.6%), 1 to 2 years (30.3%), 2 and more years (14%) are most popular among securities market participants. The majority of government bonds belongs to the National Bank of Ukraine in 2019 and amounts to UAH 360 billion, to commercial banks, as the main professional participants of the stock market, the share of government bonds amounts to UAH 337 billion. There is an increase in the amount of government bonds of individuals from UAH 0.8 to UAH 9.8 billion. – it speaks about the prospect of growth of the state financial instrument and its impact on the banking system. The comparative characteristic of the domestic government bonds and deposits for the population is made. Deposits due to insufficient income and difficult conditions for the purchase of government securities are more accessible to citizens. The directions of further development of the stock market of Ukraine and popularization of domestic government bonds among the population are determined, in particular: simplification of the procedure of opening an account and buying of government securities; increase of macroeconomic indicators and financial capacities of individuals, etc.

**Keywords:** government bonds, government deficit, bank deposit, stock market, Deposit Guarantee Fund.

УДК 336.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-25>

Чубка О. М.

Скоропад І. С.

Національний університет "Львівська політехніка"

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ У ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСАХ

Розкрито теоретичні основи сутності публічних фінансів та складу публічних коштів. Визначено основну мету управління грошовими потоками та фактори впливу на формування грошових потоків. Узагальнено основні завдання аналізу грошових потоків у публічних фінансах. Висвітлено теоретичні аспекти та організаційні засади формування і реалізації політики управління грошовими потоками за основними етапами: плануванням, організацією, реалізацією та контролем. Досліджено етап планування грошових потоків на рівні Державного бюджету, Пенсійного фонду, державних комерційних підприємств, державних банків та бюджетних установ. Проаналізовано вплив факторів на організацію грошових потоків та проведено аналіз реалізації грошових потоків в Україні у I кварталі 2020 р. Визначено сутність та мету контролю грошових потоків у публічних фінансах.

**Ключові слова:** публічні фінанси, грошові потоки, державний бюджет, Пенсійний фонд, державні підприємства, державні банки, бюджетні установи.

**Постановка проблеми.** Важливою умовою стабілізації національної економіки виступає підвищення ефективності управління грошовими потоками на рівні публічних фінансів. Особливої актуальності набуває підвищення ефективності формування і використання фінансових ресурсів в умовах активізації процесів євроінтеграції. Про недоліки в управлінні грошовими потоками на макроекономічному рівні свідчать дефіцит державного бюджету, сума державного боргу, незбалансованість грошового обігу. Економічна стабільність, зростання ефективності державного управління, суспільний добробут будуть значною мірою залежати від вирішення та усунення зазначених проблем в управлінні грошовими потоками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У літературі вкрай рідко висвітлюються питання управління грошовими потоками загалом у публічних фінансах. Дослідження цих проблем за окремими

складниками публічних фінансів проводили: В.М. Вареник [1], який вивчав управління грошовими потоками на рівні державного бюджету, С.М. Сологуб [2] – на рівні економіки, Г.Л. Норд [3] – на рівні бюджетних установ, Д.В. Пірог [4] – на рівні банків.

**Мета статті.** Метою дослідження є поглиблення теоретичних аспектів та організаційних засад формування і реалізації політики управління грошовими потоками у публічних фінансах, аналіз основних етапів управління грошовими потоками (планування, організація, реалізація та контроль) для Державного бюджету, Пенсійного фонду, державних комерційних підприємств, державних банків та бюджетних установ на прикладі I кварталу 2020 р.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття публічних фінансів в українській економічній термінології з'явилося відносно недавно. Цьому

передувало формування і використання таких фондів, як бюджети органів місцевого самоврядування (відповідно до Конституції України, вони, з одного боку, не є державними фондами, але, з іншого боку, не можуть розглядатися як приватні фонди будь-яких осіб) та фонди обов'язкового державного соціального страхування, крім Пенсійного фонду (вони відповідно до чинного законодавства є неприбутковими самоврядними організаціями). Під публічними фінансами слід розуміти суспільно-економічні відносини, які виникають у процесі утворення, розподілу (перерозподілу) і використання публічних фондів грошових коштів, пов'язаних із задоволенням усіх видів публічного інтересу, та регулюються шляхом установаження імперативних приписів держави або органів місцевого самоврядування, які поширюються на учасників відносин у сфері господарювання усіх форм власності [5, с. 36]. Отже, публічні фінанси відображають сукупність відносин, пов'язаних із формуванням і використанням фінансових ресурсів, що перебувають у суспільному володінні, а основне призначення публічних фінансів полягає у забезпеченні та задоволенні суспільних потреб.

Важливим елементом дослідження є визначення складу публічних фінансів, адже від цього залежить обсяг фінансових ресурсів, яким повинна управляти держава. Склад публічних фінансів визначається у Законі України "Про відкритість використання публічних коштів". Згідно із Законом до публічних коштів належать: кошти державного та місцевих бюджетів України, кредитні

ресурси, надані під державні та місцеві гарантії, кошти Нацбанку та інших держбанків, державних цільових коштів, Пенсійного фонду та фондів загальнообов'язкового соціального страхування, а також кошти суб'єктів господарювання державної та комунальної власності, отримані ними від їхньої господарської діяльності [6].

Основною метою управління грошовими потоками у публічних фінансах є виявлення ризику дефолту держави, дослідження причин недовідності грошових коштів, шляхів надмірного їх витрачання за окремими напрямками на макрота мезоекономічному рівнях, підвищення рівня ефективності управління грошовими потоками тощо.

На формування грошових потоків у публічних фінансах впливають різні фактори, наведені на рис. 1.

До основних завдань аналізу грошових потоків у публічних фінансах належать: дослідження напрямів руху грошових потоків; виявлення та попередження виникнення кризових явищ у державі; дослідження факторів впливу на рух коштів; оцінка ефективного використання грошових коштів; забезпечення збалансованості вхідних та вихідних грошових потоків на різних рівнях економіки.

Основними загальноприйнятими та універсальними етапами управління, які можна застосувати до грошових потоків у публічних фінансах, виступають: планування, організація, реалізація та контроль грошових потоків. Грошові потоки відображають постійний рух грошових коштів. За напрямом руху коштів всі види надходжень фор-

- налагодженість каналів руху грошових коштів

- впливає на формування вхідних і вихідних потоків держави, який передбачає чітку налагодженість між виокремленими каналами руху грошових коштів без затримки і з цільовою спрямованістю;

- кон'юнктура товарного ринку

- має прямий вплив на грошові потоки: підвищення кон'юнктури товарного ринку зумовлює зростання грошових потоків від реалізації товарів в межах країни та за кордон;

- кон'юнктура фондового ринку

- впливає на можливості формування грошових потоків від емісії цінних паперів (акцій, облігацій);

- кон'юнктура кредитного ринку

- визначає доступність зовнішніх джерел фінансування та формування на цій основі грошових потоків (позитивних при отриманні кредитів та негативних – при їх поверненні);

- зовнішні та внутрішні ризики (фінансові, політичні, соціальні)

- зумовлюють негативні грошові потоки для фінансування непередбачених витрат;

- інвестиційна привабливість країни

- у випадку законодавчої захищеності інвестицій інвесторів, зумовлює формування позитивного грошового потоку;

- податкова політика

- через дотримання чи недотримання принципу стабільності податкової системи визначає характер зміни грошових потоків.

**Рис. 1. Фактори впливу на формування грошових потоків у публічних фінансах**

*Джерело: складено авторами на основі [1; 2]*



мують вхідний грошовий потік, а використання коштів – вихідний. Тому на різних етапах управління у публічних фінансах вхідні грошові потоки можна прирівняти до доходів, вихідні – до видатків, перевищення доходів над видатками (профіцит) називати позитивним грошовим потоком, а перевищення видатків над доходами (дефіцит) – негативним.

Етапи управління грошовими потоками різних складових публічних фінансів (бюджет, Пенсійний фонд, державні банки, державні комерційні підприємства, бюджетні установи) мають свої особливості.

На етапі планування грошових потоків відбувається аналіз динаміки грошових потоків за попередні періоди, оцінка їх збалансованості, рівномірності надходження і вибуття, прогнозування впливу факторів на формування грошових потоків.

Основою національної фінансової системи виступають грошові кошти, а їх використання, що забезпечує фінансове підґрунтя для функціонування бюджетної системи України, передбачає формування вхідних і вихідних грошових потоків. Від правильного планування грошових потоків на рівні державного бюджету залежить життєдіяльність держави у найближчому звітному році, повне і своєчасне забезпечення фінансовими ресурсами соціально-економічного розвитку суспільства. Так, планові показники державного бюджету на 2020р., які затверджені у Законі України “Про Державний бюджет України на 2020 рік” [7] мали такі значення:

- доходи державного бюджету – 1095,6 млрд грн.;
- видатки державного бюджету – 1182,0 млрд грн., у тому числі:
  - на освіту – 145,1 млрд грн., що на 12,7% більше минулорічного показника бюджету;
  - на охорону здоров'я – 113,3 млрд грн. (на 15,1 млрд більше, ніж було у бюджеті на 2019 рік);
  - на охорону і безпеку – 245,8 млрд грн., що на 16% більше, ніж рік тому;
  - на розвиток дорожньої інфраструктури – 73,7 млрд грн. (на 37% більше, ніж у 2019р.).
- дефіцит державного бюджету – 94,3 млрд грн. (2,1% ВВП);
- обсяг державного боргу в гривневому еквіваленті – 2 045,1 млрд грн..

Не менш важливим є планування показників Пенсійного фонду, від чого залежить стан соціального захисту населення. На 2020 р. Постановою КМУ “Про затвердження бюджету Пенсійного фонду України на 2020 рік” [8] заплановані такі показники, що відображатимуть рух грошових коштів у поточному періоді:

- власні доходи – 301,7 млрд грн., у тому числі:
  - сума єдиного внеску – 271,1 млрд грн.;
  - кошти Державного бюджету України на виплату пенсій та покриття дефіциту коштів Пенсійного фонду – 146,8 млрд грн., що на 40% більше порівняно із минулим роком;
  - видатки за рахунок власних доходів – 325,4 млрд грн.;
  - видатки за рахунок коштів Державного бюджету України – 122,9 млрд грн.

Державний банк (в Україні це такі системно важливі банки, як Приватбанк, Ощадбанк, Укресімбанк, Укргазбанк) планує грошові потоки за власною встановленою методикою. Грошові потоки банку пов'язані із здійсненням фінансових операцій, до яких належать кредитні, депозитні, емісійні, інвестиційні операції, розрахунково-касове обслуговування тощо. Існує думка, що вхідні грошові потоки відображаються в пасиві балансу, а

вихідні — в активі балансу банку [4, с. 86]. Планування грошових потоків банку необхідне для оцінювання його спроможності генерувати грошові кошти та для оцінювання потреби банку в них.

Кожне державне комерційне підприємство складає фінансовий план на поточний період, в якому, крім показників фінансових результатів, розрахунків з бюджетом, капітальних інвестицій, планує показники руху грошових коштів в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Перераховані види грошових потоків супроводжують та обслуговують підприємницьку діяльність, відображають динамічність цієї діяльності, адже грошові надходження та витрачання коштів мають перманентний характер.

Основним плановим документом бюджетної установи є кошторис, який характеризує вхідні грошові потоки в частині “Надходження”, а вихідні грошові потоки в частині “Видатки та надання кредитів”. Кошторис показує процеси формування вхідних грошових потоків та процеси використання вихідних грошових потоків за загальним та спеціальним фондами установи. Бюджетні установи мають наперед заплановані обсяги видатків, які затверджують також у помісячному плані асигнувань. Процес планування грошових потоків у державних навчальних закладах має свої особливості, адже тривалість планування фінансового забезпечення цих установ (календарний рік) не збігається із навчальним роком. Також до складу спеціального фонду ВНЗ входять такі компоненти, обсяг яких не може бути наперед достовірно визначено, наприклад, гранди, благодійна допомога. Таким чином, досить утрудненим є планування вхідних та вихідних грошових потоків за коштами спеціального фонду за місяцями навчального року [3, с. 42].

Другим етапом управління грошових потоків є їх організація. На рівні державних фондів організація грошових потоків пов'язана із забезпеченням виконання Державного бюджету, Пенсійного фонду, організацією взаємних розрахунків між державним та місцевими бюджетами, зведенням інформації про стан щомісячного виконання бюджетів, організацією валютного контролю тощо. Так, I квартал 2020 р. характеризувався певними змінами в економіці, що зумовили необхідність реформатування запланованих показників Державного бюджету:

- протягом січня-лютого 2020 р. спостерігалось зміцнення гривні, що зумовило зменшення митних надходжень; повільніше зростання імпорту, зокрема через зниження цін на природний газ та нафтопродукти; падіння обсягів виробництва, в тому числі тютюнових виробів, що спричинило відставання доходів бюджету від плану (у січні доходи були меншими за розпис на 13,8 млрд грн. [9], а в лютому сукупні доходи державного бюджету (разом загального та спеціального) становили 95,3% від розпису [10]);

– починаючи із середини березня Україну накрила епідемія коронавірусу та оголошений загальнонаціональний карантин, що вплинуло на зменшення доходів бюджету в основному через:

- обмеження діяльності окремих видів бізнесу (закриття торгово-розважальних центрів, ресторанів, закладів громадського харчування, припинення залізничного, авіа та автобусного перевезення тощо) та відповідне зменшення обсягів торгівлі, виробництва, інвестицій;

– тимчасове звільнення від сплати ввізного мита, податку на додану вартість операцій із ввезення

на митну територію України товарів (лікарських засобів, медичних виробів, медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій коронавірусної хвороби (COVID-19), перелік яких визначено Кабінетом Міністрів України;

- зростання безробіття;
- зменшення споживчої активності населення тощо.

Негативний вплив ситуації, що склалася, зумовив необхідність внесення змін до бюджету на 2020 рік. Планові показники бюджету та показники бюджету із врахуванням змін, що спрямовані на запобігання поширенню коронавірусної хвороби COVID-19, наведені на рис. 2.

До статей доходу, що зазнали найбільших змін, належать податкові надходження. Вони зменшилися на 145,4 млрд грн. в основному за рахунок зменшення внутрішніх податків на товари і послуги та ПДВ з імпорту. Надходження від приватизації зменшилися на 11,5 млрд грн. (з 12 млрд грн. у затвердженому бюджеті до 0,5 млрд грн.) Ухваленим документом передбачається зростання видатків на фінансування Міністерства охорони здоров'я на 15,7 млрд грн. до 129 млрд грн., в тому числі на створення спеціального фонду боротьби з коронавірусом (бюджет фонду складатиме 64,7 млрд грн.). Натомість під секвестр бюджету попало фінансування видатків на освіту (зменшення на 5 млрд грн. до 140,1 млрд грн.), капітальних видатків центральних органів виконавчої влади (на понад 1 млрд грн.), видатків на виплату субсидій (на 8,2 млрд грн.), інших видатків [11].

Макроекономічна ситуація, яка склалася в Україні, зумовила зміну запланованих показників Пенсійного фонду. Реальні вхідні грошові потоки фонду будуть меншими. Причиною цього, наприклад, є тимчасове звільнення на березень – квітень 2020р. від нарахування, обчислення та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування лише за себе:

- фізичним особам – підприємцям, в тому числі тих, які перебувають на спрощеній системі оподаткування;
- особам, які провадять незалежну професійну діяльність (наукову, літературну, артистичну, художню, освітню або викладацьку, а також медичну, юридичну практику) або особам, які

провадять релігійну (місіонерську) діяльність, іншу подібну діяльність та отримують дохід від цієї діяльності;

- членам фермерського господарства, якщо вони не належать до осіб, які підлягають страхуванню на інших підставах [11].

Натомість вихідні грошові потоки Пенсійного фонду будуть збільшуватись, бо, для прикладу, Кабінет Міністрів прийняв постанову, якою визначається механізм проведення перерахунку пенсій, встановлення щомісячної компенсаційної виплати для пенсіонерів старше 80-річного віку та виплати одноразової грошової допомоги у сумі 1000 грн. [12].

Якість організації грошових потоків державних підприємств визначає їх ділову репутацію. Крім того, організація грошових потоків має бути адекватною стратегії розвитку, адже від цього залежить реалізація цілей операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Ситуація, що склалася в Україні, незважаючи на ряд законодавчих змін, спрямованих на підтримку українського бізнесу під час протидії розповсюдженню коронавірусної хвороби COVID-19, має негативний вплив на діяльність суб'єктів підприємництва. Учасники спілки українських підприємців очікують падіння квартальної виручки в середньому на 30–35%, що в основному зумовлено:

- розривом ланцюжків постачання, призупиненням виробництва;
- безповоротною втратою доходів та ймовірним банкрутством МСП через припинення діяльності на невизначений період;
- скасуванням замовлень на окремі види товари, відмовою від укладення нових договорів, скасуванням поставок за наперед укладеними угодами тощо.

Експерти стверджують, що банківський сектор України нині є ліквідним, добре капіталізованим та більше підготовленим до кризових явищ у порівнянні із попередніми кризами 2008 р. та 2015 р. Певний час після оголошення пандемії банки працювали в штатному режимі, хоча пізніше ввели додаткові профілактичні заходи. Пандемія, хоча суттєво не вплине на доходи банків, тимчасово (на період карантину) вплине на їхні вхідні та вихідні грошові потоки через:

- зменшення розрахунково-касового обслуговування суб'єктів підприємницької діяльності;
- заборону банкам на період карантину нараховувати штрафні санкції до позичальників-фізич-

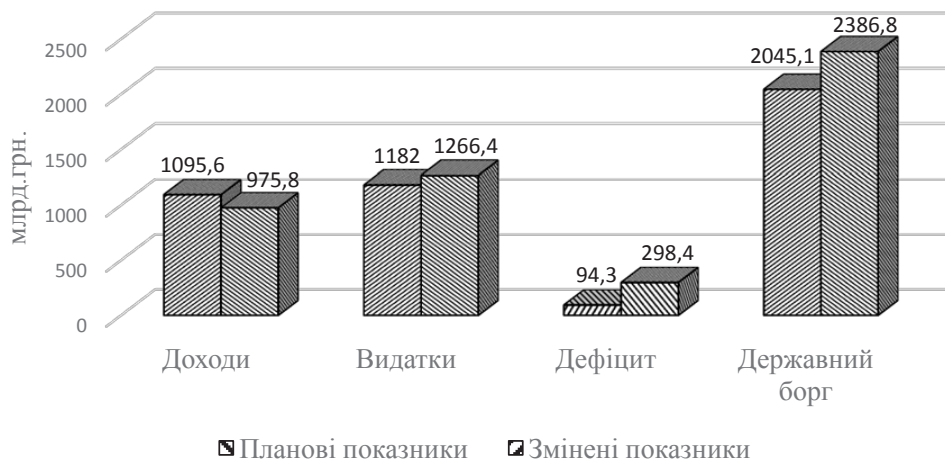


Рис. 2. Основні планові та змінені показники бюджету України на 2020 р.

Джерело: складено авторами на основі [7; 11]

них осіб, які не матимуть можливості сплачувати відсотки та повертати кредити через карантин;

– пропозицію, особливо для державних банків, зробити безготівкові розрахунки для населення та малого бізнесу більш доступними, знизивши тарифи за цими операціями;

– рекомендацію щодо реструктуризації заборгованості по кредитах для малого, середнього і великого бізнесу тощо.

В умовах, що склалися, з'являється необхідність удосконалення організації грошових потоків в напрямі недопущення, наскільки це можливо, погіршення показників діяльності підприємств, банків.

Організація грошових потоків у бюджетних установах, зокрема у ВНЗ, полягає у ритмічності та синхронності надходження та витрачання грошових коштів. Загальний фонд складає більшу частину кошторису для державних ВНЗ, оплата за навчання студентів на бюджетних місцях є в середньому більшою в 3 рази порівняно із ціною навчання на контракті. Тому Міністерство освіти і науки запровадило з 1 вересня 2020 р. мінімальну ціну контрактного навчання для 38 спеціальностей із 121 (так звану індикативну собівартість) [13]. Отже, для вступників на найбільш популярні спеціальності контрактне навчання буде коштувати не менше, ніж 60% ціни, яку сплачує держава за бюджетні місця. Такі нововведення вплинуть на суми вхідних грошових потоків, а отже на суми коштів спеціальних фондів, для всіх ВНЗ: вочевидь, що на спеціальності, на які вступало набагато більше вступників, ніж було відповідних вакансій на ринку праці, буде менше бажаних навчатись через збільшення ціни; натомість на спеціальності, які більш затребувані на ринку праці, наприклад, інженерні, буде більша мотивація вступників через нижчу ціну.

Третім етапом управління грошовими потоками є їх реалізація, мета якої полягає у впровадженні обраної політики управління коштами, реалізації затверджених планів із внесеними змінами відповідно до викликів сьогодення.

Аналіз реалізації грошових потоків показав, що в Україні за січень-лютий 2020 р. відбулося:

– зниження надходжень окремих податків, зокрема: рентної плати (через нижчі ціни на природний газ, менші обсяги внутрішнього видобування газу); акцизу з вироблених в Україні товарів (через менше виробництво тютюнових виробів у січні); податку на доходи фізичних осіб та військового збору (через зростання нижчими темпами номінальної заробітної плати); мита (внаслідок скорочення обсягів імпорту вугілля, добрив, нафтопродуктів, коксу, руд марганцевих);

– зниження суми виплат за субсидіями через сприятливі погодні умови та швидше зростання доходів населення порівняно із тарифами на житлово-комунальні послуги;

– зниження видатків на обслуговування боргу через зниження дохідності за ОВДП та зміцнення курсу гривні.

З березня 2020 р. реалізація грошових потоків утруднилась через вплив на українську економіку "фінансово-коронавірусних" проблем. Кризові тенденції в економіці зумовлюють несистемний, безладний рух грошовий коштів різних складових публічних фінансів.

Заключний етап управління грошовими потоками полягає у контролі за грошовими потоками. Метою контролю є аналіз ступеня виконання пла-

нових показників, пов'язаних із формуванням і використанням грошових коштів, оцінка рівня рівномірності та синхронності грошових потоків та ефективності управління ними.

Контроль грошових потоків передбачає:

– облік руху грошових коштів та ідентифікацію грошових потоків. Це дозволяє сформулювати необхідне інформаційне забезпечення для здійснення аналізу, оптимізації, наступного планування грошових потоків;

– оптимізацію грошових потоків. Суть оптимізації полягає у виявленні найкращих форм руху грошових коштів з урахуванням умов і особливостей здійснення діяльності;

– оцінку результативності розробленої політики управління грошовими потоками. За її допомогою встановлюється результативність розробленої політики, ефективність її впровадження, ефективність досягнення поставленої мети [1, с. 36–37].

Основною метою контролю грошових потоків є сприяння зближенню фактичних результатів діяльності із бажаними, тобто забезпечення досягнення тих цілей, які стоять перед різними ланками публічних фінансів. Контроль показує ступінь відхилення фактичних результатів розвитку грошових потоків від планових; дозволяє провести діагностику розмірів відхилень серйозних порушень у плануванні грошових потоків та пов'язаного з цим зниження темпів економічного розвитку; допомагає розробити оперативні управлінські рішення щодо нормалізації грошових потоків відповідно до передбачених цілей та показників.

Контроль за виконанням запланованих грошових потоків на рівні бюджету, Пенсійного фонду, на підприємствах, у банках, бюджетних установах буде здійснюватися в кінці року. Внаслідок зміни кон'юнктури фінансового, товарного ринку, впливу зовнішнього економічного середовища та внутрішніх чинників складної економічної ситуації буде дана оцінка ефективності формування та використання грошових коштів. Нині невідомим є час, який буде потрібний для приборкання епідемії, і невідомою є ціна, яку українська економіка заплатить за наслідки карантину.

**Висновки і пропозиції.** Управління грошовими потоками у публічних фінансах націлене на визначення пріоритетних напрямів їх формування та ефективного використання грошових коштів для забезпечення загального економічного розвитку. Політику управління грошовими потоками можна представити як сукупність дій щодо планування, організації, реалізації та контролю грошових потоків. Зменшення податкових надходжень, повільніше зростання імпорту, падіння обсягів виробництва в січні-лютому, обмеження діяльності бізнесу, насамперед того, що орієнтований на надання послуг, через оголошення загальнонаціональний карантин у березні-квітні 2020 р. – це основні причини, що зумовлюють переформатування запланованих показників Державного бюджету, Пенсійного фонду, підприємств, банків на етапах організації та реалізації грошових потоків. Як стверджують експерти, вітчизняна економіка відчує втрати від пандемії коронавірусу через 3–6 місяців, а заключний етап управління грошовими потоками (контроль), проведений в кінці планового періоду, дасть оцінку ефективності формування грошових потоків у кризові періоди. Але це вже буде основою для наступного дослідження управління грошовими потоками в Україні.



## Список використаних джерел:

1. Вареник В.М. Політика управління грошовими потоками в економіці України. *Академічний огляд*. № 1(40). 2014. С. 32–40.
2. Сологуб С.М., Малихіна Т. Особливості управління грошовими потоками в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Економіка і управління*. Випуск 33. 2015. С. 371–379.
3. Норд Г.Л., Руденко Н.О. Елементи бюджетування в державних ВНЗ в умовах фінансової автономії. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]*. Серія : *Економіка*. Вип. 263. Том 275. 2016. С. 42–46.
4. Пірог Д.В. Грошові потоки банку як самостійний об'єкт стратегічного обліку і аналізу. *Економіка та держава*. № 7. 2011. С. 86–89.
5. Бардаш С.В., Баранюк Ю.Р. Поняття і склад публічних фінансів як об'єкта державного фінансового аудита. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 6, частина 1. 2016. С. 34–37.
6. Закон України "Про відкритість використання публічних коштів" від 11.02.2015 р. № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (дата звернення: 17.04.2020).
7. Закон України "Про Державний бюджет України на 2020 рік" від 14.11.2019 р. № 294-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-IX> (дата звернення: 17.04.2020).
8. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження бюджету Пенсійного фонду України на 2020 рік" від 24.01.2020 р. № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/22-2020-p> (дата звернення: 17.04.2020).
9. Виконання державного бюджету: січень 2020 року. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia\\_derzhavnogo\\_biudzhetu\\_sichen\\_2020\\_roku-2025](https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_sichen_2020_roku-2025) (дата звернення: 17.04.2020).
10. Виконання державного бюджету: лютий 2020 року. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia\\_derzhavnogo\\_biudzhetu\\_liutii\\_2020\\_roku-2054](https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_liutii_2020_roku-2054) (дата звернення: 17.04.2020).
11. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про Державний бюджет України на 2020 рік". URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68570](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68570) (дата звернення: 17.04.2020).
12. Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)" від 17.03.2020 р. № 533-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-20> (дата звернення: 17.04.2020).
13. Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання підвищення пенсійних виплат і надання соціальної підтримки окремим категоріям населення у 2020 році" від 01.04. 2020 р. № 251. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-pidvishchennya-pensijnih-viplat-i-nadannya-socialnoi-pidtrimki-okremim-kategoriyam-naselennya-u-2020-roci-i010420-251> (дата звернення: 17.04.2020).
14. Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання запровадження індикативної собівартості" від 03.03.2020 р. № 191. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zaprovdm030320adzhennya-indikativnoi-sobivartosti> (дата звернення: 17.04.2020).

## References:

1. Varenik V.M. (2014). Polityka upravlinnia hroshovymy potokamy v ekonomitsi Ukrainy [Cash flow management policy in the Ukrainian economy]. *Akademichniy ohliad*, no. 1(40), pp. 32–40.
2. Solohub S.M., Malykhina T. (2015). Osoblyvosti upravlinnia hroshovymy potokamy v umovakh ekonomichnoi kryzy [Features of cash flow management in times of economic crisis.]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Ekonomika i upravlinnia*, no. 33, pp. 371–379.
3. Nord H.L., Rudenko N.O. (2016). Elementy biudzhetuвання v derzhavnykh VNZ v umovakh finansovoi avtonomii [Elements of budgeting in public universities in terms of financial autonomy]. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnogo universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"]*. Seriya: *Ekonomika*, no. 263 (275), pp. 42–46.
4. Piroh D.V. (2011). Hroshovi potoky банку yak samostiinyi obiekt stratehichnoho obliku i analizu [Bank cash flows as an independent object of strategic accounting and analysis]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 86–89.
5. Bardash S.V., Baraniuk Yu.R. (2016). Poniattia i sklad publichnykh finansiv yak obiekta derzhavnogo finansovoho audyta [The concept and composition of public finance as an object of public financial audit]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 6, 1, pp. 34–37.
6. Zakon Ukrainy "Pro vidkrytist vykorystannia publichnykh koshtiv" (2015), no. 183-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (accessed 17 April 2020).
7. Zakon Ukrainy "Pro Derzhavnyi biudzhzet Ukrainy na 2020 rik" (2019), no. 294-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-IX> (accessed 17 April 2020).
8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro zatverdzhennia biudzhetu Pensiinoho fondu Ukrainy na 2020 rik" (2020), no. 22. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/22-2020-p> (accessed 17 April 2020).
9. Vykonannia derzhavnogo biudzhetu: sichen 2020 roku (2020). Available at: [https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia\\_derzhavnogo\\_biudzhetu\\_sichen\\_2020\\_roku-2025](https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_sichen_2020_roku-2025) (accessed 17 April 2020).
10. Vykonannia derzhavnogo biudzhetu: liutyi 2020 roku (2020). Available at: [https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia\\_derzhavnogo\\_biudzhetu\\_liutii\\_2020\\_roku-2054](https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_liutii_2020_roku-2054) (accessed 17 April 2020).
11. Projekt Zakonu pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro Derzhavnyi biudzhzet Ukrainy na 2020 rik". Available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68570](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68570) (accessed 17 April 2020).
12. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo pidtrymky platnykiv podatkov na period zdiisnennia zakhodiv, spriamovanykh na zapobihannia vynykenniu i poshyrenniu koronavirusnoi khvoroby (COVID-19)" (2020), no. 533-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-20> (accessed 17 April 2020).
13. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Deiaki pytannia pidvyshchennia pensiinykh vyplat i nadannia sotsialnoi pidtrymky okremym katehoriiam naselennia u 2020 rotsi" (2020), no. 251. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-pidvishchennya-pensijnih-viplat-i-nadannya-socialnoi-pidtrimki-okremim-kategoriyam-naselennya-u-2020-roci-i010420-251> (accessed 17 April 2020).
14. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Deiaki pytannia zaprovadzhenia indykativnoi sobivartosti" (2020), no. 191 Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zaprovdm030320adzhennya-indikativnoi-sobivartosti> (accessed 17 April 2020).



Чубка О. М.  
Скоропад Й. С.

Национальный университет “Львовская политехника”

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В ПУБЛИЧНЫХ ФИНАНСАХ

### Резюме

Раскрыты теоретические основы сущности публичных финансов и состава публичных средств. Определена основная цель управления денежными потоками и факторы влияния на формирование денежных потоков. Обобщены основные задачи анализа денежных потоков в публичных финансах. Освещены теоретические аспекты и организационные основы формирования и реализации политики управления денежными потоками по основным этапам: планированию, организации, реализации и контролю. Исследован этап планирования денежных потоков на уровне Государственного бюджета, Пенсионного фонда, государственных коммерческих предприятий, государственных банков и бюджетных учреждений. Проанализировано влияние факторов на организацию денежных потоков и проведен анализ реализации денежных потоков в Украине в I квартале 2020 г. Определена сущность и цели контроля денежных потоков в публичных финансах.

**Ключевые слова:** публичные финансы, денежные потоки, государственный бюджет, Пенсионный фонд, государственные предприятия, государственные банки, учреждения.

Chubka Olha  
Skoropad Iryna

Lviv Polytechnic National University

## FEATURES OF CASH FLOW MANAGEMENT IN PUBLIC FINANCE

### Summary

The theoretical bases of the essence of public finances and composition of public funds are revealed. The main purpose of cash flow management and the factors influencing the formation of cash flows are determined. The main tasks of cash flow analysis in public finances are summarized. The theoretical aspects and organizational principles of the formation and implementation of the cash flow management policy are highlighted. It is set that on the different stages of management in public finances input money streams can be equated to profits, and outgoing cash flows to expenditures. It is proved that the policy of cash flow management in public finances can be represented as a set of actions for planning, organizing, implementing and controlling cash flows. The stage of planning of cash flows at the level of the State Budget, the Pension Fund, state commercial enterprises, state banks and budgetary institutions in Ukraine is researched. The influence of such factors as decrease in tax revenues, slower growth of imports, decrease of production volumes in January-February, restriction of activity of certain types of business, increase of unemployment, decrease in consumer activity of the population because of declared national quarantine in March-April 2020, flows of the organization of money in various public finance units is analyzed. The analysis of cash flow realization was carried out, which showed reduction of subsidy payments, and reduction of debt servicing costs and a decrease in receipts of individual taxes such as rent, excise tax on goods produced in Ukraine, personal income tax and military levy, duties. The essence and purpose of control of cash flows in public finances are determined. It is set that due to changes in the financial market, external economic environment and internal factors of the difficult economic situation, the estimation of the efficiency of cash flow formation and use of funds will be given only at the end of the plan year. Now unknown is the time that will be needed to curb the epidemic and unknown is the price which Ukrainian economy will pay for the effects of quarantine.

**Keywords:** public finances, cash flows, state budget, pension fund, state-owned enterprises, state-owned banks, budgetary institutions.

## РОЗДІЛ 6

# БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 346.9:657

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-26>

Лега О. В.

Яловега Л. В.

Прийдак Т. Б.

Полтавська державна аграрна академія

### СУДОВІ ВИТРАТИ У ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСАХ: ОБЛІКОВО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

У статті досліджено теоретичні аспекти сутності судових витрат та їх складу в адміністративних, господарських, цивільних та кримінальних процесах. Особливу увагу зосереджено на процесі вирішення господарських спорів і, зокрема, судових витрат, що виникають при цьому. Розглянуто складники судових витрат господарських спорів, до яких належать: витрати на професійну правничу допомогу; витрати, що пов'язані із залученням свідків, спеціалістів, перекладачів, експертів та процедурою проведення експертизи; витрати, пов'язані з вимаганням доказів, проведенням огляду за місцезнаходженням та їх забезпеченням; витрати, пов'язані із вчиненням інших процесуальних дій, необхідних для розгляду справи або підготовки до її розгляду. Узагальнено судову практику щодо призначення судових експертів і відшкодування витрат на її проведення. Розглянуто питання розподілу судових витрат, порядок їх відображення у бухгалтерському обліку та вплив витрат на судовий процес і показники податкової звітності.

**Ключові слова:** судові витрати, господарський процес, судовий збір, витрати, заява, облік, процес.

**Постановка проблеми.** Сьогодення вимагає від суб'єкта господарювання формування зв'язків із великою кількістю партнерів, відносини з якими регулюються умовами укладених договорів. Нині необхідно зважено підходити до налагодження договірних та партнерських взаємин, оскільки досить часто виникають ситуації, пов'язані з порушенням у сфері господарських правовідносин. Зокрема, неналежне виконання умов договорів; невчасне постачання товарів, виконання робіт, надання послуг; невідповідна їхня якість тощо. Тому першочерговим завданням господарського судочинства є захист інтересів суб'єктів господарювання у межах чинного законодавства. Судові процеси для сторін, які беруть участь у розгляді справи, супроводжуються судовими витратами. Проблематика відображення судових зборів та інших судових витрат у бухгалтерському та податковому обліку є досить актуальною як для позивачів, так і для відповідачів, що й зумовлює вибір теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджують питання судових витрат, можна виділити таких правознавців, як І.А. Балюк, С.В. Васильєв, В.К. Мамотов, Д.М. Притика, Н.Ю. Сакара, М.К. Треушников та інші. Проблематиці судових витрат у цивільному процесі також присвятили свої праці вчені Ю.В. Білоусов, С.С. Богля, А.О. Добровольський, Н.Ю. Сакара, М.С. Шакарян та ін. У деяких наукових роботах здійснено спробу розкрити сутність, юридичну природу судових витрат та їхніх ознак. Зокрема, сутності судових витрат та різновидів функцій у господарському судочинстві присвячені праці Т.С. Коваленко, яка означила, що судові витрати є самостійним інститутом господарського процесуального права, що містить певне коло норм, які регулюють основні питання судових витрат господарського судочинства [1].

Водночас Р.С. Притченко зазначає, що, незважаючи на зміни, які неодноразово вносилися до Закону України «Про судовий збір» № 3674-VI

від 08.07.2011 р., правове регулювання процесу сплати судового збору не є досконалим, а деякі положення оновленого Закону взагалі не є здійсненими. Така ситуація потребує законодавчого врегулювання та змін до чинного Закону. Наразі, до внесення таких змін, у ході виникнення суперечностей між окремими нормами, слід користуватися загальноновизнаними правилами тлумачення та матеріалами практики [2].

У цьому контексті доречно відзначити думку Д.В. Черемнова, який проводить аналіз функцій інституту судових витрат у цивільному процесі України з огляду на практику європейського суду з прав людини. Автор стверджує, що держава створює рівні умови для доступу до правосуддя шляхом встановлення соціально та економічно обґрунтованих ставок судового збору як для фізичних, так і для юридичних осіб, формуючи дієвий механізм щодо відстрочки, розстрочки та повернення судового збору, а також переліку суб'єктів, що звільнені від його сплати [3].

Сучасна дослідниця Н.Ю. Голубєва стверджує, що визначені Цивільним процесуальним кодексом (далі – ЦПК) види судових витрат є вичерпними, тому на осіб, які беруть участь у судовій справі, не може покладатися обов'язок нести інші витрати, що не передбачені чинним законодавством [4]. Крім вищезазначених, С.Е. Устюшенко виокремив ознаки судових витрат як інституту ЦПК: інститут судових витрат містить елементи публічно-правового і приватно-правового регулювання; норми інституту регулюють основні етапи судових витрат (несення, забезпечення та розподіл); норми інституту застосовуються на всіх стадіях та належать до всіх видів цивільного судочинства [5]. Нині наявність суперечливих питань щодо судових витрат свідчить про високу актуальність і практичну значимість теми дослідження.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Облікове відображення судових витрат та їхній вплив на дані податкового обліку представлено здебільшого у статтях спеціалізо-

ваних видань. Тому чимало питань, пов'язаних з обліково-податковими аспектами відображення судових витрат у юридично зацікавлених в розгляді справи осіб, сьогодні потребують певного переосмислення.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування сутності судових витрат та їх обліково-правових аспектів у господарських процесах.

Головною метою цієї роботи є дослідження судових витрат у розрізі їх складників, порядку їх розподілу та відображення у бухгалтерському обліку учасників господарських процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Розгалуженість судової системи України не забезпечує чіткого розмежування повноважень між судами, проте існують загальні принципи такого розмежування:

1. Суб'єктний склад сторін: зокрема, спори між фізичними особами – цивільна юрисдикція; спори між суб'єктами господарювання – господарська юрисдикція; спори, у яких хоча б однією зі сторін є орган публічної влади – адміністративна юрисдикція.

2. Характер спірних правовідносин: до цивільної юрисдикції належать спори, що виникають з цивільних, житлових, земельних, сімейних та трудових взаємовідносин; адміністративна юрисдикція визначена через публічні правовідносини; господарське законодавство – норми галузевої приналежності.

3. Предмет спірних правовідносин: до господарської юрисдикції належать спори щодо господарських дій або бездіяльності, до адміністративної – спори щодо владних управлінських рішень, дій та бездіяльності [6].

Склад судових витрат у розрізі процесів спірних правовідносин щодо вирішення справ наведено на рис. 1.

Нині одним із способів реалізації права кожного суб'єкта будь-якими не забороненими чинним законодавством засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних посягань у сфері господарських правовідносин є звернення до господарського суду. Сторонами в судовому процесі – позивачами й відповідачами – можуть бути як підприємства, так і організації, зумовлені статтею 1 ГПК України.

Тому позивач і відповідач є суб'єктами спірних матеріальних господарських правовідносин, проте, доки не прийняте рішення щодо їхніх прав та обов'язків, господарський суд виходить із наявності спірного права в однієї сторони та обов'язків в іншій стороні. Невід'ємним складником будь-якого господарського спору є судові витрати, які складаються з судового збору та витрат, пов'язаних із розглядом справи.

Судовий збір – це збір, що справляється на всій території України за подання заяв, скарг до суду, за видачу судами документів, а також у разі ухвалення окремих судових рішень, передбачених Законом України «Про судовий збір» [11]. Згідно з чинним законодавством юридичні особи сплачують судовий збір за:

– подання до суду позовної заяви та іншої заяви, передбаченої процесуальним законодавством;

– подання до суду апеляційної і касаційної скарги на судові рішення, заяви про перегляд судового рішення у зв'язку з нововиявленими обставинами, заяви про скасування рішення третейського суду, заяви про видачу виконавчого документа на примусове виконання рішення третейського суду та заяви про перегляд судових рішень ВСУ;

– видачу судами документів у разі ухвалення судового рішення, передбаченого Законом.

Винятком є випадки, які не передбачають сплату судового збору юридичними особами. Зокрема, за подання заяви: про перегляд Верховним Судом України судового рішення у разі встановлення міжнародною судовою установою, юрисдикція якої визнана Україною, порушення Україною міжнародних зобов'язань при вирішенні справи судом; про зміну чи встановлення способу, порядку і строку виконання судового рішення; про поворот виконання судового рішення; про винесення додаткового судового рішення [12].

Судовий збір справляється у відповідному розмірі від прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом станом на 1 січня календарного року, в якому відповідна заява або скарга подається до суду, у відсотковому співвідношенні до ціни позову та у фіксованому розмірі [12].

Витрати на професійну правничу допомогу насамперед пов'язані з послугами адвоката. Для визначення розміру витрат на професійну правничу допомогу з метою розподілу судових витрат учасник справи подає детальний опис робіт (наданих послуг), виконаних адвокатом, та здійснених ним витрат, необхідних для надання правничої допомоги. Витрати, що підлягають сплаті за послуги адвоката, визначаються в порядку, встановленому Законом України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» № 5076-VI від 05.07.2012 р. Документальним підтвердженням таких витрат є: угода про надання послуг із ведення справи в суді та/або довіреність, видана стороною представнику її інтересів у суді; платіжне доручення або інший документ, що підтверджує оплату послуг; копія свідоцтва адвоката або оригінал ордера адвоката, виданого адвокатським об'єднанням, з додаванням до нього виписки з договору, в якому зазначаються повноваження адвоката як представника або обмеження його прав на здійснення окремих процесуальних дій [13].

Іноземні господарюючі суб'єкти мають такі самі процесуальні права та обов'язки, що й вітчизняні господарюючі суб'єкти, окрім винятків, установлених законом або міжнародним договором, згоду на обов'язковість якого надано Верховною Радою України. Оскільки судочинство здійснюють українською мовою, такі особи потребують послуг перекладача або ж виникають ситуації, коли документація потребує перекладу на іншу мову [14]. Крім того, до таких витрат включають також не тільки переклад документів, а й оплату за вручення їх за кордоном відповідно до Конвенції про вручення за кордоном судових та позасудових документів у цивільних або комерційних справах (до якої приєдналася Україна). Під час судового розгляду такі витрати завжди несе зацікавлена сторона.

До господарських процесів можуть бути залучені (викликані) свідки, експерти, спеціалісти. Витрати, пов'язані з їх викликом для надання пояснень, можуть включати: вартість проїзду до місця виклику й назад залізничним, автомобільним, водним і повітряним транспортом; страхові платежі та державне страхування на транспорті; вартість попереднього продажу проїзних документів; проїзд автомобільним транспортом (окрім таксі) до залізничної станції, аеропорту, якщо вони знаходяться за межами населеного пункту; найм житла; добові в розмірах, установлених законодавством про службові відрядження [14].

Одним із вагомих доказів у господарському процесі є висновок судового експерта. Господарський суд призначає судову експертизу для роз'яснення питань, що виникають у процесі вирішення господарського спору та потребують спеціальних знань.

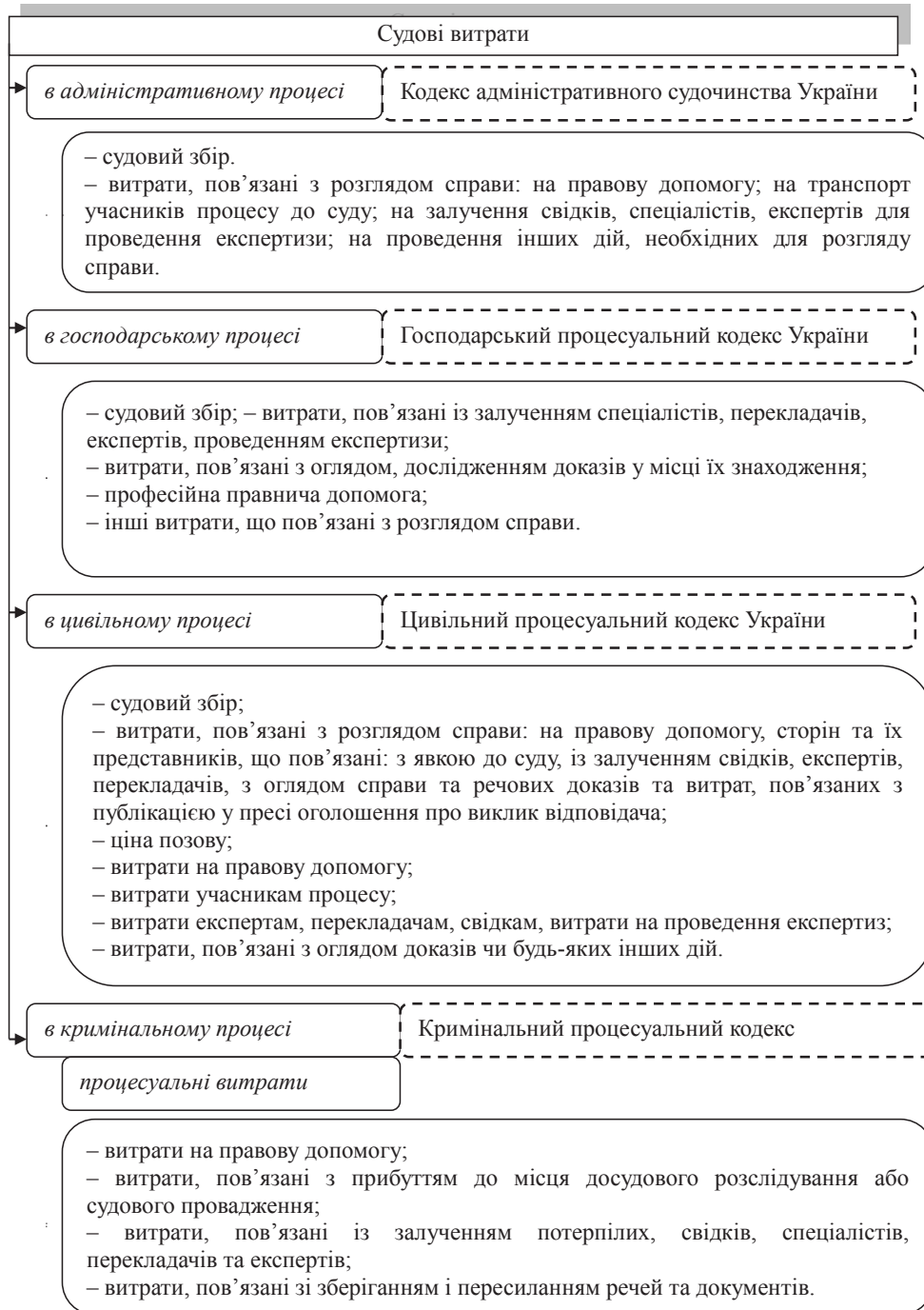


Рис. 1. Склад судових витрат

Джерело: узагальнено авторами на підставі [7; 8; 9; 10]

Судова експертиза – це дослідження на основі спеціальних знань у галузі науки, техніки, мистецтва, ремесла тощо об'єктів, явищ і процесів із метою надання висновку з питань, що є або будуть предметом судового розгляду [15]. Частиною 1 ст. 100 Господарського процесуального кодексу України передбачено, що про призначення експертизи суд виносить ухвалу, в якій зазначає: підстави проведення експертизи; питання, з яких експерт має надати суду висновок; особу (осіб), якій доручено проведення експертизи; перелік матеріалів, що надаються для дослідження та інші важливі дані для проведення експертизи [16].

Сьогодні у господарському процесі в Україні найчастіше практикується призначення таких судових

експертиз як: експертиза документів про фінансово-кредитні операції та економічну діяльність суб'єктів господарювання, об'єктів інтелектуальної власності (промислові зразки, винаходи, корисні моделі, знаки для товарів і послуг, фірмові назви тощо), якості товарів та виконаних робіт (товарознавча, автотоварознавча, будівельно-технічна експертиза тощо) [17]. Узагальнення призначень судових практик у господарських процесах представлено у табл. 1.

Висновок судового експерта для господарського суду не є обов'язковим і оцінюється судом за загальними правилами, установленими ст. 43 ГПК України.

Таким чином, як слідує з табл. 1, витрати, що підлягають сплаті за проведення судової экс-



## Судова практика в призначенні судових експертиз у господарських справах

Категорія справи, №	Суть справи	Сплата витрат на проведення експертизи
Господарські справи. Невиконання або неналежне виконання зобов'язань, надання послуг та будівельного підряду. Справа № 916/2962/19	Позов: ТОВ Стройметаллсервис» Відповідач: Усатівська сільська рада Сума стягнення – 3 597 799,44 грн	Витрати з проведення судової експертизи покласти: 1) за проведення експертизи з вирішення першого питання – на ТОВ «Строй-металлсервис»; 2) за проведення експертизи з вирішення другого питання – на Усатівську сільську раду
<b>Судова будівельно-технічна експертиза.</b> У справі питання: 1) Чи відповідають обсяги фактично виконаних робіт ТОВ «Стройметаллсервис» за договором підряду № 30/11/2016 від 01.12.2016, укладеним між ТОВ «Стройметаллсервис» та Усатівською сільською радою Біляївського району Одеської області обсягам робіт, зазначеним у довідці про вартість будівельних робіт (а.с.65–66, т.1) та актах приймання виконаних будівельних робіт за квітень 2019 р. (а.с.67–93, т.1)? 2) Чи відповідають фактично виконані будівельні роботи ТОВ «Стройметаллсервис» за договором №30/11/2016 від 01.12.2016 р. та актах приймання виконаних будівельних робіт за квітень 2019 р. (а.с.67–93, т.1), проектній документації та вимогам нормативно-правових актів у галузі будівництва? Якщо не відповідають, то в чому полягають ці невідповідності?		
Господарські справи. Невиконання або неналежне виконання зобов'язань та купівлі-продажу; поставки товарів, робіт, послуг. Справа № 916/313/19	Позов: ТОВ «Промелектроніка» Відповідач: ДП «Одеський авіаційний завод». Сума стягнення – 11 573 278,82 грн. Зустрічний позов: ДП «Одеський авіаційний завод» Відповідач: ТОВ «Промелектроніка» Зобов'язання виконати умови договору та стягнення – 120 300,00 грн.	Витрати з проведення експертизи покласти на ДП «Одеський авіаційний завод».
<b>Судова товарознавча експертиза.</b> У справі поставлено питання: Для якої авіаційної техніки (військової чи цивільної) призначений об'єкт дослідження? Якщо для військової, то чи придатний цей об'єкт дослідження для ремонту військової техніки? Чи належить поставлений об'єкт дослідження до авіаційно-технічного майна 1-ї категорії згідно керівних документів Міністерства оборони України або інших керівних документів? І т. д.		
Господарські справи. Справи у спорах, що виникають з корпоративних відносин; про оскарження рішень загальних зборів учасників товариств, органів управління. Справа № 916/1910/19	Позов: Особа_1 (Адреса_1); Відповідач: ТзДВ «Чорноморгидробуд» Визнання недійсним та скасування рішення загальних зборів	Витрати з проведення судової експертизи покласти на ОСОБА_1.
<b>Судова економічна експертиза.</b> У справі поставлено питання: 1) Чи підтверджується документально чистий фінансовий результат ТзДВ «Чорноморгидробуд» за 2018 р., вказаний у Звіті про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р. (а.с. 50–51, т.1) у рядку: код 2355 «Чистий фінансовий результат: збиток» у розмірі 8 113 тис. грн. Якщо не підтверджується, вказати документально підтверджений чистий фінансовий результат ТзДВ «Чорноморгидробуд» за 2018 р.		
Господарські справи. Невиконання або неналежне виконання зобов'язань та купівлі-продажу. Справа № 910/171515/19	Позов: ТОВ «Спецтехресурс» Відповідач: ТОВ «Клер Транс» повернення суми попередньої оплати у розмірі – 552 700, 80 грн.	Витрати з проведення експертизи покласти на позивача. У разі надходження від експертної установи рахунку на оплату, здійснити оплату вартості експертизи.
<b>Судова експертиза.</b> У справі поставлено питання: 1. Чи виконано підпис у: договорі поставки №хх від хх; специфікації №хх, зроблений в графі «Покупець»; видатковій накладній №РН-0000010 від хх; видатковій накладній №РН-0000011 від хх; видатковій накладній №РН-0000012 від хх; видатковій накладній №РН-0000013 від хх; видатковій накладній №РН-0000014 від хх, зроблений у графі «Отримав(ла)»; Акту звіряння взаєморозрахунків за період з хх по хх у графі «Від ТОВ «Спецтехресурс»; Особа_3 (особою, що була директором ТОВ «Спецтехресурс» на дату складання цих документів)? 2. Чи нанесено відтиск печатки у договорі поставки №хх від хх; специфікації №11/07/18-1, зроблений в графі «Покупець»; видатковій накладній №хх від хх; видатковій накладній №РН-0000011 від хх; видатковій накладній №РН-0000012 від хх; видатковій накладній №РН-0000013 від хх; видатковій накладній №РН-0000014 від хх, зроблений у графі «Отримав(ла)»; Акту звірки взаєморозрахунків за період з 01.07.2018 по 31.07.2018 р. у графі «Від ТОВ «Спецтехресурс» печаткою, експериментальні та вільні зразки відтисків якої надані для порівняльного дослідження? 3. Чи нанесено відтиск печатки в наданих документах однією і тією самою печаткою? 4. Чи нанесений відтиск печатки у той час, яким датовані документи?		
Господарські справи. Невиконання або неналежне виконання зобов'язань та надання послуг. Справа № 910/18625/19	Позов: ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання» Відповідач: ТОВ «ПРОПЕТИ ІНВЕСТ» Стягнення 452 227,25 грн,	Оплату витрат за проведення судової експертизи у справі покласти на позивача і запропонувати йому вирішити питання з експертною установою щодо сплати, у т. ч. шляхом попередньої оплати, сум за проведення судової експертизи.
<b>Судова електротехнічна експертиза.</b> У справі поставлено питання: Чи підтверджується факт спрацювання індикатора електромагнітного поля, вмонтованого в лічильник NIK 2303 LARPI заводський номер 7674529? Чи спрацював індикатор електромагнітного поля, вмонтований в лічильник NIK 2303 LARPI заводський номер 7674529, від впливу на нього електромагнітним полем? Чи мав факт втручання в роботу розрахункового засобу обліку NIK 2303 LARPI заводський номер 7674529, шляхом впливу на цей засіб обліку електромагнітним полем? Чи здатний змінити показники лічильника вплив на нього стороннього електромагнітного випромінювання частотної напруженості електромагнітного поля більше 10 В/м. Якщо так, то яким чином, на якій відстані та в який бік?		
Господарські справи Невиконання або неналежне виконання зобов'язань; надання послуг. Справа № 916/2891/18	Позов: КП «Міське капітальне будівництво» Відповідач: КП «Будова» Визнання угоди недійсною	Витрати по сплаті експертизи покласти на Колективне підприємство «Будова»
<b>Судова технічна експертиза.</b> На вирішення поставити наступне питання: чи відповідає відтиск печатки КП «Міське капітальне будівництво» на 2-х (двох) примірниках Угоди про зарахування зустрічних однорідних вимог від 10.10.2017 р. відтискам печатки КП «Міське капітальне будівництво», експериментальні зразки якої відібрані у судовому засіданні, та вільні зразки надані КП «Міське капітальне будівництво».		

(Закінчення таблиці 1)

Категорія справи, №	Суть справи	Сплата витрат на проведення експертизи
Господарські справи Невиконання або неналежне виконання зобов'язань; підряду. Справа № 904/6340/19	Позов: ТОВ «Фінансова компанія «Валекс-Інвест» Відповідач: ТОВ «БК»Будсистема» Стягнення заборгованості у розмірі 1 531 065,54 грн. за договором субпідряду	Оплату витрат по проведенню судової експертизи покласти на відповідача – ТОВ «БК»Будсистема», докази чого надати експерту.
<b>Судова почеркознавча та технічна експертиза.</b> У справі поставлено питання: Чи виконано підпис від імені ТОВ «БК»Будсистема» в Акті б/н приймання виконаних робіт за серпень 2018 року по Договору № 21 від хх директором ОСОБА_2? Чи виконано підпис від імені ТОВ «БК»Будсистема» в Довідці про вартість виконаних будівельних робіт та витрат за серпень 2018 року по Договору № 21 від хх директором ОСОБА_2? Чи виконаний підпис від імені ТОВ «БК»Будсистема» в Акті б/н приймання виконаних робіт за хх та Довідці про вартість виконаних будівельних робіт та витрат за хх по Договору № 21 від хх року директором ОСОБА_2.? Чи відповідає дата проставлення відбитки печатки (штампу), наявної в Акті б/н приймання виконаних робіт за серпень 2018 року за Договором № 21 від хх року, де Замовник – ТОВ «БК»Будсистема», Генпідрядник – КП «Кремінський Агрошляхбуд», дати виготовлення документа – хх року?		
Господарські справи Невиконання або неналежне виконання зобов'язань; купівлі-продажу Справа № 916/3021/19	Позов: ПП «Студія Ремонту «Синтез» Відповідач: ТОВ «Компанія В.К.С.» Стягнення – 74 044,39 грн.	Витрати за проведення експертизи покласти на позивача – ПП «Студія Ремонту «Синтез».
<b>Судова почеркознавча експертиза.</b> У справі поставлено питання: 1) Чи виконано підпис від імені ОСОБА_1 у видатковій накладній № ВС-0000349 від хх тією особою, від імені якої він зазначений, чи іншою особою? 2) Чи виконано підпис від імені ОСОБА_1 у видатковій накладній № ВС-0000350 від хх тією особою, від імені якої він зазначений, чи іншою особою? 3) Чи виконано підпис від імені керівника ПП «Студія Ремонту «Синтез» Ливонського Олександра Сергійовича у довіреності № 36 від хх тією особою, від імені якої він зазначений, чи іншою особою? 4) Чи виконано підпис від імені керівника ПП «Студія Ремонту «Синтез» Ливонського Олександра Сергійовича у довіреності № 37 від хх тією особою, від імені якої він зазначений, чи іншою особою?		

Джерело: узагальнено на підставі [17]

Таблиця 2

## Судова практика в частині залишення позовної заяви без руху

Суть справи	Причина залишення позовної заяви без руху	Ухвала
Господарські справи. Справи у спорах, що виникають із правочинів, зокрема, договорів		
Справа № 918/928/19 Позивач: ТОВ «Тріанекс-Агро» Відповідач: ПП «Холдер Агро» Стягнення заборгованості у розмірі – 387 257,00 грн.	Під час розгляду позовної заяви та доданих до неї документів судом встановлено, що позивачем не долучено доказів сплати судового збору у розмірі, передбаченому <b>Законом України «Про судовий збір»</b> .	ТОВ «Тріанекс-Агро» у 10-денний строк із дня отримання даної ухвали усунути недоліки позовної заяви, а саме: надати суду докази сплати судового збору у розмірі – 6 421,00 грн.
Господарські справи. Справи у спорах, що виникають із правочинів, зокрема, договорів; Укладення договорів (правочинів); перевезення, транспортного експедирування		
Справа № 909/1383/19 Позивач: ТОВ «Транс-Захід» Відповідач: ПрАТ «Серпін-Ліс» Стягнення заборгованості в сумі 20 282, 00 грн.	Позивач, враховуючи предмет спору, мав сплатити за майнову вимогу судовий збір у розмірі – 1921,00 грн. Однак, доказів у підтвердження оплати судового збору не надано та до позову не долучено, відтак позивачем не представлено доказів сплати судового збору.	Надати ТОВ «Транс-Захід» 10-денний строк з дня вручення ухвали суду про залишення позовної заяви без руху для усунення таких недоліків: – подати суду докази сплати судового збору у встановленому порядку і розмірі; – надати суду письмово попередній (орієнтовний) розрахунок суми судових витрат, які позивач поніс і які очікує понести у зв'язку із розглядом справи.
Господарські справи. Справи у спорах, що виникають із правочинів, зокрема договорів; невиконання або неналежне виконання зобов'язань; оренди.		
Справа № 914/2768/19 Позивач 1: Управління майном спільної власності Львівської обласної ради. Позивач 2: Обласне КП Львівської обласної ради «Бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки» Відповідач: ТОВ «ДОМУСГРУП» Виселення із займаних приміщень. Стягнення – 26 046,49 грн.	Докази щодо вручення відповідної заяви (листа) відповідачу до позовної заяви не долучено, що не відповідає наведеним вище приписам стосовно надання доказів на підтвердження обставин, зазначених у позові. Первинні докази на підтвердження розрахунку заборгованості відповідача, зокрема, нарахування орендної плати з урахуванням визначеного договором розміру орендної плати, суми ПДВ та розміру інфляційних втрат. До позовної заяви додаються документи, які підтверджують сплату судового збору у встановленому порядку і розмірі, або документи, які підтверджують підстави звільнення від сплати судового збору. Перевіряючи зарахування судового збору, сплаченого позивачем 2 згідно з платіжним дорученням № 257 від 18.12.2019 р., судом встановлено, що в системі автоматизованого документообігу суду не знайдено підтверджень платежів з Казначейства.	Встановити Управлінню майном спільної власності Львівської обласної ради та Обласному комунальному підприємству Львівської обласної ради «Бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки» строк 10 днів з дня вручення даної ухвали для усунення недоліків позовної заяви у спосіб: – надання доказів на підтвердження зазначених у позовній заяві обставин щодо надіслання відповідачу претензій № 524 від 04.05.2018 р. та № 867 від 16.07.2018 р., заяви № 1158 від 16.07.2019 р.; – надання доказів сплати відповідачем орендних платежів, вказаних у довідці про заборгованість з орендної плати станом на 12.12.2019 р.; – надання обгрунтованого розрахунку суми, що стягується; – надання доказів зарахування до спеціального фонду Державного бюджету України судового збору, сплаченого Обласним комунальним підприємством Львівської обласної ради «Бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки» згідно з платіжним дорученням № 257 від 18.12.2019 р. у сумі – 1 921,00 грн.

Джерело: узагальнено на підставі [17]

пертизи, визначаються господарським судом. Такі витрати під час судового розгляду справи призначають зацікавленій стороні. Якщо судову експертизу з власної ініціативи призначить господарський суд, то витрати несе сторона, зазначена в ухвалі суду про призначення судової експертизи. Витрати, пов'язані з витребуванням доказів, проведенням огляду доказів за їх місцезнаходженням, забезпеченням доказів та вчиненням інших дій, необхідних для розгляду справи, на думку практиків, є найбільш законодавчо не врегульованими.

Особа, яка надала доказ на вимогу суду, має право вимагати виплати грошової компенсації витрат, пов'язаних із наданням такого доказу. Розмір такої грошової компенсації визначає суд на підставі поданих такою особою доказів здійснення відповідних витрат – договорів, рахунків та інших доказів. Зазначимо, що всі юридичні дії, починаючи з оплати судового збору за подання позову, й закінчуючи виконанням судового рішення – слід здійснювати послідовно та професійно, із залученням кваліфікованих та досвідчених юристів. Як свідчить судова практика, такі умови не завжди виконуються сторонами процесу, що супроводжується додатковими витратами (табл. 2).

Порядок розподілу судових витрат згідно з Господарським процесуальним кодексом наведено на рис. 2.

Організацію бухгалтерського обліку судових витрат наведено на рис. 3.

Сума адміністративних витрат у кінці звітного періоду буде відображена у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) за рядком 2130 «Адміністративні витрати», зменшуючи фінансовий результат суб'єкта господарювання. Нарахована сума компенсації рахунків (відшкодування) судового збору та витрат на проведення експертизи відображається в складі доходів іншої операційної діяльності за рядком 2120 «Інші операційні доходи».

Щодо впливу на показники податкової звітності, зазначимо:

– для підприємств на загальній системі оподаткування податковий облік судових витрат, а також суми їх відшкодування тотожні з даними бухгалтерського обліку. У разі, якщо підприємство виграло судовий процес, то фінансовий результат його діяльності буде зменшено на суму судових витрат та збільшено на суму їх відшкодування за рішенням суду. У відповідача, який програв господарський процес, сформулюють фінансовий результат: деякі судові витрати, що потрапили на субрахунок 92; витрати, що потрапили на субрахунок 949 як сума відшкодування, сплаченого за рішенням суду стороні, яка виграла справу. Тобто, судові витрати впливають на об'єкт

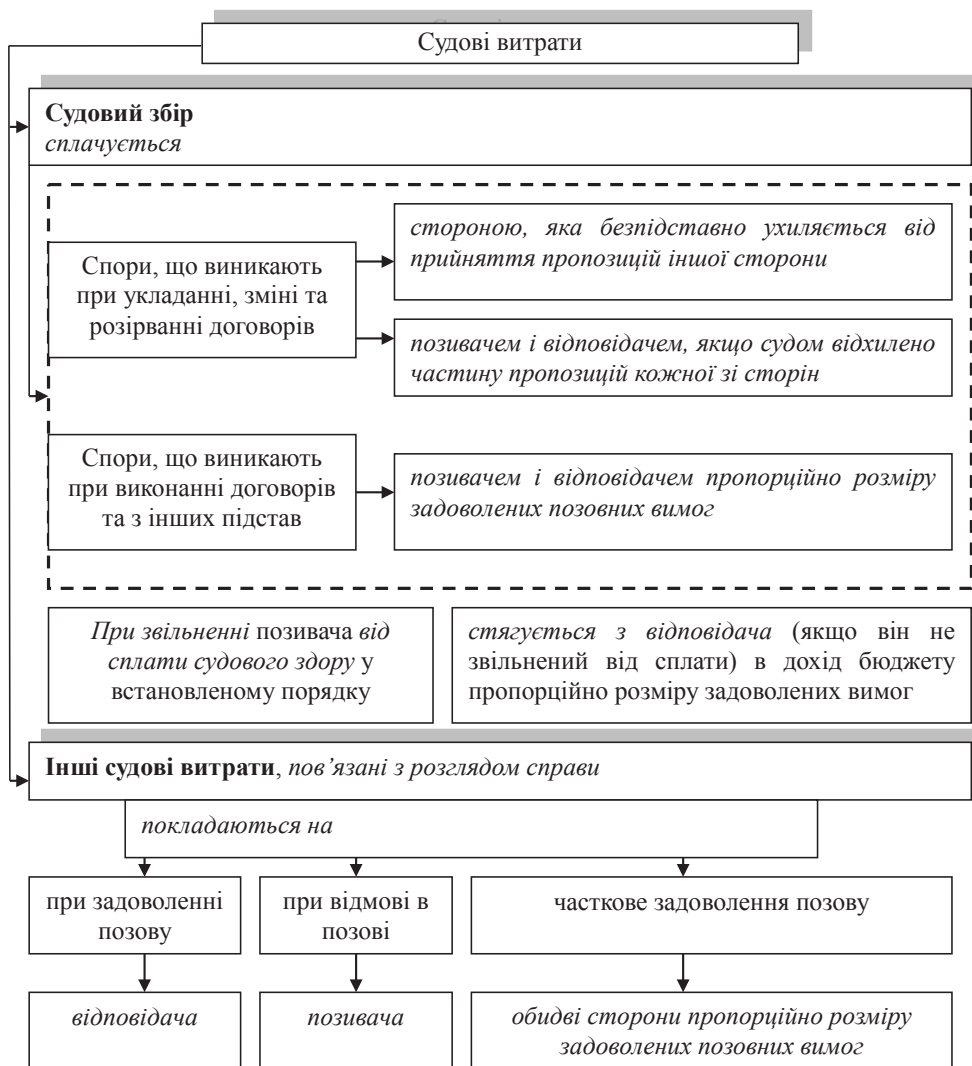


Рис. 2. Порядок розподілу судових витрат

Джерело: узагальнено на підставі [8]

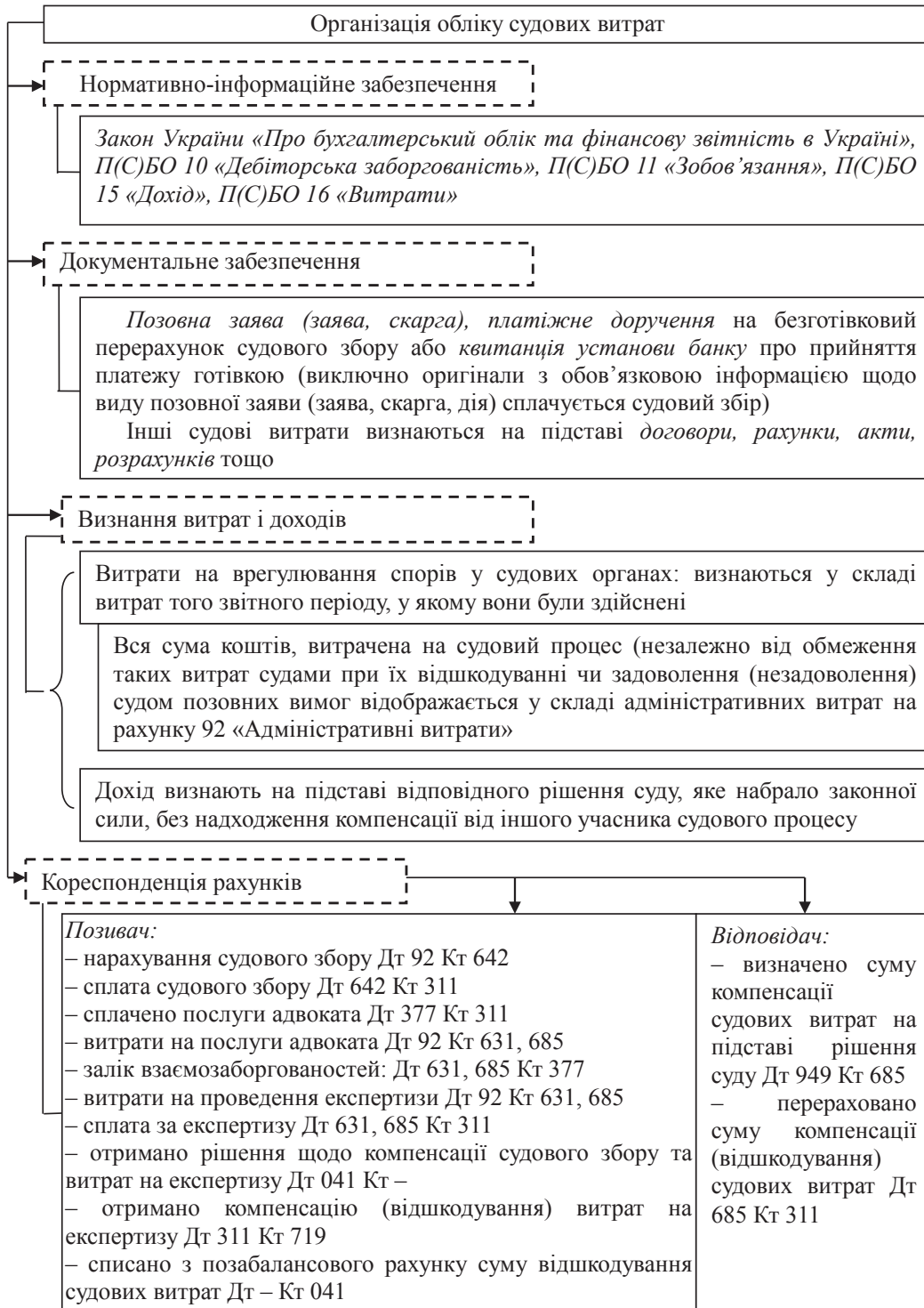


Рис. 3. Організація бухгалтерського обліку судових витрат

Джерело: узагальнено на підставі [13; 18; 19]

оподаткування податком на прибуток. Водночас, податківці у рішеннях суду (лист ДФСУ від 17.12.2015 р. № 27021/6/99-99-19-02-15, ГУ ДФС у Чернігівській області від 11.02.2016 р. № 482/10/25-01-15-02-09) притримуються думки щодо некоригування на суму судового збору. Розділ III ПКУ не передбачає також й коригувань на інші судові витрати, які, за рішенням суду, мають бути відшкодовані [19];

– якщо вартість послуг, наданих під час судового процесу, містить суми ПДВ, то позивач або

відповідач на підставі податкової накладної (ПН), зареєстрованої в ЄРПН, має право визнати податковий кредит; податкові зобов'язання не визнаються у процесі отримання грошових коштів як відшкодування судових витрат.

**Висновки і пропозиції.** Отже, в результаті дослідження встановлено:

1. Аналіз чинних норм у цій сфері та проаналізованої судової практики дає підстави рекомендувати суб'єктам господарювання перед зверненням до суду об'єктивно оцінювати свої шанси на пере-



могу в спорі для уникнення втрати не лише власних коштів, понесених у зв'язку з розглядом справи, а й відшкодування коштів, витрачених відповідачем.

2. Судові витрати не є збитками, їхня сума не входить до складу ціни позову та не може справлятися під виглядом збитків.

3. Облік судових витрат обліковується на рахунок 92 «Адміністративні витрати». При цьому до витрат потрапляє вся сума понесених судових витрат, незалежно від можливих обмежень щодо їх наступного відшкодування винуватцем і результату судового процесу.

### Список використаних джерел:

1. Коваленко Т.С. Сутність та функції судових витрат у господарському процесі. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Право*. 2013. № 1062. Вип. 14. С. 201–203. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPR\\_2013\\_1062\\_14\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPR_2013_1062_14_51) (дата звернення 10.04.2020).
2. Пritchenco P.C. Сплата судового збору: проблеми та реалії законодавчого забезпечення. *Правова держава*. 2016. № 21. С. 149–152. URL: <http://pd.onu.edu.ua/issue/viewFile/4005/1461#page=> (дата звернення 10.04.2020).
3. Черемнов Д.В. Функції інституту судових витрат у цивільному процесі України з огляду на практику Європейського суду з прав людини. *Практика ЄСПЛ з питань цивільного процесуального права: матеріали круглого столу*. 2016. Одеса : Юридична література, с. 59–62. URL: <http://dspace.onu.edu.ua/bitstream/handle/11300/5439/%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1> (дата звернення 10.04.2020).
4. Голубева Н.Ю. Судові витрати: значення та види. *Часопис цивілістики. Спецвипуск «Цивільний процес»*. Випуск 34. С. 11–16. URL: <http://chasycivil.onu.edu.ua/index.php/chc/article/view/165/53> (дата звернення 10.04.2020).
5. Устюшенко С.Е. Поняття та ознаки судових витрат у цивільному процесі. *Право і суспільство*. 2019. № 3. С. 129–133. URL: [http://pravouspilstvo.org.ua/archive/2019/3\\_2019/part\\_1/24.pdf](http://pravouspilstvo.org.ua/archive/2019/3_2019/part_1/24.pdf) (дата звернення 10.04.2020).
6. Судові витрати – їх попередній розрахунок і розподіл між учасниками процесу. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/9395/130617> (дата звернення 10.04.2020).
7. Кодекс адміністративного судочинства України від 06 липня 2005 р. № 2747–IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення 10.04.2020).
8. Господарський процесуальний кодекс України від 06 листопада 1991 р. № 1798–XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12> (дата звернення 10.04.2020).
9. Цивільний процесуальний кодекс України від 18.03.2004 № 1618–IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15> (дата звернення 10.04.2020).
10. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квітня 2012 р. № 4651–VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17> (дата звернення 10.04.2020).
11. Світличний О.П. Господарський процес: підручник. К.: НУБіП України, 2016. 337 с.
12. Про судовий збір: Закон України від 08 липня 2011 р. № 3674–VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3674-17> (дата звернення 10.04.2020).
13. Адамович Н. Витрати на суд: обліковуємо правильно. *Податки та бухгалтерський облік*. 2015. № 86. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2015/october/issue-86/article-12727.html> (дата звернення 10.04.2020).
14. Вишиваний В. Види судових витрат у господарському процесі. *Все про бухгалтерський облік*. 2016. № 55. С. 5–7.
15. Про судову експертизу: Закон України від 25 лютого 1994 р. № 4038–XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12> (дата звернення 10.04.2020).
16. Сибірна Р. Сибірний А., Хомів О. Місце судової експертизи у господарському процесі. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13459/78.pdf> (дата звернення 10.04.2020).
17. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua> (дата звернення 10.04.2020).
18. Облік судових витрат. *Інтерактивна бухгалтерія*. 2019. № 115. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/9399/130654> (дата звернення 10.04.2020).
19. Рижикова О. Судові витрати: як відобразити в бухгалтерському та податковому обліку. *Все про бухгалтерський облік*. 2016. № 55. С. 12, 19–20.

### References:

1. Kovalenko T.S. (2013). Sutnist' ta funktsii sudovikh vitrat u gospodars'komu protsesi [Essence and functions of legal costs in economic process]. *Visnik Kharkivs'kogo natsional'noho universitetu imeni V.N. Karazina. Seriya: Pravo*, no. 1062, vol. 14. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPR\\_2013\\_1062\\_14\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPR_2013_1062_14_51) (accessed 10.04.2020).
2. Prytchenko R.S. (2016) Splata sudovogo zboru: problemi ta realii zakonodavchogo zabezpechennya [Payment of the court fee: the problems and realities of the legislation support]. *Pravova derzhava*, no. 21, pp. 149–152. Available at: <http://pd.onu.edu.ua/issue/viewFile/4005/1461#page=> (accessed 10.04.2020).
3. Cheremnov D.V. (2016). Funktsii institutu sudovikh vitrat u tsivil'nomu protsesi Ukraini z oglyadu na praktiku Evropeys'kogo sudu z prav lyudini [Functions of the Institute of Legal Costs in the Civil Procedure of Ukraine on the base of the Practice of the European Court of Human Rights]. *Praktika ESPL z pitan' tsivil'nogo protsesual'nogo prava: materialy kruglogo stolu*. Odesa: Yuridichna literatura, s. 59–62. Available at: <http://dspace.onu.edu.ua/bitstream/handle/11300/5439/%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1> (accessed 10.04.2020).
4. Holubieva N.Yu. Sudovi vitrati: znachennya ta vidi [The court costs: values and types]. *Chasopis tsivilistiki. Spetsvипusk «Tsivil'niy protses»*. Spec. vol. "Civil proceeding", vol. 34, pp. 11–16. Available at: <http://chasycivil.onu.edu.ua/index.php/chc/article/view/165/53> (accessed 10.04.2020).
5. Ustyushenko S.E. (2019). Ponyattya ta oznaki sudovikh vitrat u tsivil'nomu protsesi [The concept and features of legal costs in the civil process]. *Pravo i suspil'stvo*, no. 3, pp. 129–133. Available at: [http://pravouspilstvo.org.ua/archive/2019/3\\_2019/part\\_1/24.pdf](http://pravouspilstvo.org.ua/archive/2019/3_2019/part_1/24.pdf) (accessed 10.04.2020).
6. Sudovi vitrati – ikh poperedniy rozrakhunok i rozpodil mizh uchastnikami protsesu [The costs expenses – their preliminary calculation and distribution between participants of the court proceeding]. Available at: <https://interbuh.com.ua/en/documents/ib/9395/130617> (accessed 10.04.2020).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2005). *Kodeks administrativnogo sudochinstva Ukraini* [Code of Administrative Procedures of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (accessed 10.04.2020).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (1991). *Gospodars'kiy protsesual'niy kodeks Ukraini* [Economic Proceeding Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12> (accessed 10.04.2020).
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2004). *Tsivil'niy protsesual'niy kodeks Ukraini* [Civil Proceeding Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15> (accessed 10.04.2020).
10. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). *Kriminal'niy protsesual'niy kodeks Ukraini* [Criminal Proceeding Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17> (accessed 10.04.2020).
11. Svitlychnyy O.P. (2016). *Gospodars'kiy protses* [The economic process]. K.: NUBiP. (in Ukrainian)

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2011). *Pro sudoviy zbir: Zakon Ukraïni* [About Court Fees: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3674-17> (accessed 10.04.2020).
13. Adamovych N. (2015). Vitraty na sud: oblikovuemo pravil'no [The costs of court: we count correctly]. *Podatki ta bukhgalters'kiy oblik*, no. 86. Available at: <https://i.factor.ua/eng/journals/nibu/2015/october/issue-86/article-12727.html> (accessed 10.04.2020).
14. Vishivaniy V. (2016). Vidi sudovikh vitrat u gospodars'komu protsesi [Types of legal costs in the economic process]. *Vse pro bukhgalters'kiy oblik*, no. 55, pp. 5–7.
15. Verkhovna Rada of Ukraine (1994). *Pro sudovu ekspertizu: Zakon Ukraïni* [About the Forensic Examination: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12> (accessed 10.04.2020).
16. Sybirna R., Sybirnyi A., Khomiv O. (2018). Mistse sudovoi ekspertizi u gospodars'komu protsesi [The place of forensic expertise in the economic process]. Available at: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13459/78.pdf> (accessed 10.04.2020).
17. Ediniy derzhavnyi reestr sudovikh rishen' [Single State Register of Judgments]. Available at: <http://www.reyestr.court.gov.ua> (accessed 10.04.2020).
18. The interactive accounting (2019). Oblik sudovikh vitrat [Accounting for court costs]. *Interaktivna bukhgalteriya*, no. 115. Available at: <https://interbuh.com.ua/en/documents/ib/9399/130654> (accessed 10.04.2020).
19. Ryzhykova O. (2016). Sudovi vitraty: yak vidobraziti v bukhgalters'komu ta podatkovomu obliku [Court costs: how to reflect them in accounting and tax accounting]. *Vse pro bukhgalters'kiy oblik*, no. 55, pp. 12, 19–20.

**Лега О. В.**

**Яловега Л. В.**

**Прийдак Т. Б.**

Полтавская государственная аграрная академия

## СУДЕБНЫЕ РАСХОДЫ В ХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРОЦЕССЕ: УЧЕТНО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

### Резюме

Исследованы теоретические вопросы состава судебных расходов в административных, хозяйственных, гражданских и уголовных процессах. Сосредоточено внимание на составляющих судебных расходов при решении хозяйственных споров (расходы: на профессиональную юридическую помощь; связанные с привлечением свидетелей, специалистов, переводчиков, экспертов и проведением экспертизы, с истребованием доказательств, проведением осмотра доказательств по их местонахождению, обеспечением доказательств, с совершением других процессуальных действий, необходимых для рассмотрения дела или подготовки к его рассмотрению). Обобщена судебная практика по назначению судебных экспертиз и возмещению расходов на ее проведение. Рассмотрены вопросы распределения судебных расходов, порядок отражения в бухгалтерском учете и влияние расходов на судебный процесс на показатели данных налоговой отчетности.

**Ключевые слова:** судебные расходы, хозяйственный процесс, судебный сбор, расходы, заявление, учет, процесс.

**Leha Olha**

**Yaloveha Liudmyla**

**Pryidak Tetiana**

Poltava State Agrarian Academy

## THE COURT COSTS IN ECONOMIC PROCESSES: THE ACCOUNTING ASPECT

### Summary

In the process of functioning every enterprise maintains relationships with a large number of partners. These connections regulates by terms of signed contracts. In today's business environment it is necessary approach to contractual and partnership relations with contractors quite clearly and carefully. Quite often there are situations related to violation in the sphere of economic relations (improper providence of contracts, untimely delivery of goods or providence of works, services and issues related to the quality of these goods, works, services, etc.). The claimant and the defendant are subjects of disputable material economic legal relationship. But decisions of the economical court are base on the one side's litigious right and another side's duties before the decision about their rights and duties is not made yet. The court processes for the both sides connected with the court costs. Theoretical issues of court costs in the administrative, economical, civil and criminal proceedings are researched in the article. It was paid great attention to the court cost's elements such as costs for the competent legal assistance, involving of witnesses, specialists, translators, experts and expertise, requiring evidences, reviewing evidence at their location, providing evidence; committing other procedural steps necessary to hear the case or prepare for trial. It is generalized the court practice in assigned examinations and reimbursement of expenses for its conduct. Nowadays, in the economic process in Ukraine, the use of judicial expertise is most commonly practiced. These expertise include: examination of documents on financial and credit operations and economic activity of economic entities, objects of intellectual property (industrial designs, inventions, utility models, signs for goods and services, company names, etc.), quality of goods and works performed (commodity, automotive, construction and technical expertise, etc.). The reflection in business and tax accounting of court fees and other legal costs are relevant, as for claimants, and defendants. Therefore a question of distribution of court costs, a reflection order in accounting also influence of expenses on trial on indicators of data of tax reports is the main purpose of this article.

**Keywords:** court costs, economic process, court fee, proceeding, an application, expenses.

## РОЗДІЛ 7 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 339.3:658.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-27>

**Білоцерківський О. Б.**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

### ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретико-методичні підходи до оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. Визначено сутність поняття ефективності інформаційної системи. Досліджено підходи до оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем. Для цього розглянуто найбільш поширену класифікацію методів, яка передбачає їх поділ на три групи: фінансового аналізу, якісного аналізу та імовірно-статистичні. Наведено переваги та недоліки кожної групи методів. Зазначено, що кожна група методів має обмеження у використанні, тому пропонується її доповнити четвертою групою методів: комбінованими. Розглянуто рекомендовані науковцями методи оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем: ROI, TCO, NPV, визначено недоліки цих методів та запропоновано шляхи їх усунення.

**Ключові слова:** економічна ефективність, інформаційна система, CRM-система, торговельне підприємство, класифікація методів.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку суспільства характеризується широким використанням інформаційних систем і технологій у різних сферах його діяльності. Зокрема, впровадження інформаційних систем і технологій у торгівлі має на меті підвищення ефективності управління торговельним підприємством і, як наслідок, збільшення обсягу продажів і зростання прибутку. Такий ефект досягається, з одного боку, за рахунок оперативного обліку та безперервного контролю за рухом товарно-матеріальних цінностей, а з іншого – за рахунок впровадження CRM-технологій, що дають змогу залучити покупця і суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства [1, с. 154]. За результатами опитування компанії «Битрикс24» і GfK Ukraine [2], у 2017 році на ринку України застосовувалися такі CRM-системи: Битрикс24 (28%), Terrasoft (15%), Amocrm (9%), Мегаплан (7%), Salesforce (5%), Zoho (4%), OneBox (3%). У попередній роботі [3, с. 192] автором було визначено найбільш оптимальну CRM-систему для управління торговельними підприємствами України: Terrasoft Creatio. Завершальним етапом дослідження є оцінювання економічної ефективності від впровадження цієї CRM-системи у діяльність торговельних підприємств, що й зумовлює актуальність проведення цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні питання оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність підприємств були досліджені у роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених, як К.А. Кальна, Є.Ю. Купцова [4], Г. Корнієнко, М. Чабаненко, Ю. Легеза [5, с. 127], Є.О. Підгора, О.В. Лагішева, М.Ю. Мілявський [6, с. 30] та ін. Характерною особливістю зазначених робіт є те, що в них усі методи оцінки економічної ефективності CRM-систем, як і взагалі для інформаційних систем, поділяються на три групи: методи фінансового аналізу, методи якісного аналізу та імовірно-статистичні методи аналізу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість робіт за цією тематикою, існуюча класифікація методів оцінки економічної ефективності CRM-систем не є досконалою та потребує доповнення. Крім того, не всі методи, що рекомендуються авторами цих робіт, можуть бути використані для оцінки ефективності впровадження CRM-систем на торговельних підприємствах.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз підходів до класифікації методів оцінки економічної ефективності впровадження CRM-системи у діяльність торговельних підприємств, удосконалення класифікації та вибір найбільш оптимальних методів оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** Спочатку визначимо сутність поняття «ефективність інформаційної системи». Ефективністю інформаційної системи (ІС) називається «властивість ІС виконувати поставлені цілі й завдання (функції) у заданих умовах та із заданою якістю» [7, с. 47]. Вона визначається «порівнянням одержаних результатів від функціонування цієї системи і витрат усіх видів ресурсів, необхідних для створення, впровадження та розвитку цієї системи» [8, с. 212], а щодо CRM-стратегій – «підвищенням результативності управління збутовою діяльністю» [9, с. 322].

Дослідимо більш докладно підходи до оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем. Економічною ефективністю називається «міра вигідності економічних витрат на створення й використання системи» [8, с. 212]. Найбільш поширена класифікація методів її оцінки передбачає поділ методів на три групи [4; 5, с. 127; 6, с. 30; 10, с. 122; 11, с. 24; 12, с. 600]:

1) методи фінансового аналізу (коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR), чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), швидке економічне обґрунтування (REJ), економічна додана вартість (EVA), сукупна вартість володіння (TCO);



2) методи якісного аналізу (бенчмаркетинг, сприйняття споживача, інформаційна збалансована система показників (BSC), внутрішня норма прибутковості (BITS), інформаційна економіка (IE), управління портфелем (PM), функціонально-вартісний аналіз (ABC), сукупний економічний ефект (TEI);

3) імовірно-статистичні методи аналізу (справедлива ціна опціонів (ROV), прикладна інформаційна економіка (AIE), економічна вигода ресурсів (EVS) та інші).

Переваги та недоліки методів, що входять до кожної з перелічених груп, наведено в табл. 1–3 відповідно. Виходячи з результатів табл. 1–3, проведемо порівняльний аналіз трьох груп методів (табл. 4).

Як випливає з табл. 4, кожна група методів має обмеження у використанні, тому доцільно застосувати комбінацію кількох методів. Отже, автор пропонує доповнити наведену класифікацію четвертою групою методів: модифіковані, які дають змогу більш об'єктивно оцінити економічну ефек-

Таблиця 1

## Переваги та недоліки методів фінансового аналізу

Назва методу	Переваги	Недоліки
коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI)	вказує відносно перевищення вигоди, яку ми отримаємо, над первинними вкладеннями капіталу	немає аналізу ризиків
коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR)	простота розрахунку	він не враховує вартість грошей у часі та не передбачає дисконтування, отже, не враховує розподілу прибутку по роках, а значить, його можна застосувати тільки для оцінки короткострокових проектів з рівномірним надходженням доходів. Крім того, в зв'язку з цим неможливо оцінити можливі відмінності проектів, пов'язаних з різними термінами здійснення
чиста приведена вартість (NPV)	відповідає на головне питання: наскільки надходження будуть виправдовувати витрати на IT, які ми несемо сьогодні?	немає аналізу ризиків
внутрішня норма прибутковості (IRR)	дає змогу порівнювати проекти з абсолютно різним рівнем фінансування; можливість порівняння не тільки проектів, але й альтернативних інвестицій, наприклад банківського внеску; експрес-оцінка проекту на доцільність його подальшого розвитку	складність у розрахунках; не показує абсолютне зростання вартості інвестиційного проекту; грошові потоки часто мають несистематичну структуру, що ускладнює правильний розрахунок даного показника
швидке економічне обґрунтування (REJ)	допомагає знайти спільну мову IT-фахівцям і бізнес-менеджменту, а також дозволяє оцінити внесок IT в бізнес-результат компанії	не може ефективно оцінювати проекти перетворення IT-інфраструктури загалом
економічна додана вартість (EVA)	може застосовуватися для оцінки ефективності як окремого проекту, так і загалом для оцінки перетворень IT-інфраструктури	використовувати результати розрахунку можна лише в динаміці
сукупна вартість володіння (TCO)	дає можливість порівнювати ефективність з іншими компаніями аналогічного профілю	не може бути оцінена якість і час розроблення нової продукції

Джерело: складено автором за [10, с. 122; 11, с. 24; 12, с. 600]

Таблиця 2

## Переваги та недоліки методів якісного аналізу

Назва методу	Переваги	Недоліки
інформаційна збалансована система показників (BSC)	є додаткова формалізація показників ефективності	для конкретного підприємства самі показники, а також їхня кількість можуть бути різними
внутрішня норма прибутковості (BITS)	її об'єктивність, незалежність від масштабу проекту, здатність показувати відносну прибутковість проекту в порівнянні з іншими можливостями інвестування	складність розрахунку, суб'єктивність вибору доходності альтернативних вкладень (під час порівняння) та висока залежність від точності прогнозування величини майбутніх грошових потоків у межах проекту
інформаційна економіка (IE)	визначаються пріоритети проектних критеріїв ще до того, як розглядається будь-який IT-проект, а також розставляються пріоритети бізнесу підприємства	суб'єктивізм, який проявляється в аналізі ризиків проекту
управління портфелем (PM)	керівник IT-відділу підприємства веде постійний контроль над вкладеннями капіталу й оцінює інвестиції за критеріями витрат, ризиків і вигод, як самостійний інвестиційний проект	перехід на використання цього методу тягне за собою як реорганізацію системи управління, так і зміну організаційної структури компанії
функціонально-вартісний аналіз (ABC)	універсальний характер; можливість структурувати функціональні завдання господарської діяльності, що значно полегшує процес дослідження та виявлення надлишкових функцій; зменшення невизначеності в процесі прийняття рішень у певному напрямі діяльності за рахунок виділення основних напрямів робіт для досягнення цілей конкурентного розвитку	складність переходу від традиційної системи; великі витрати на програмне забезпечення; тривалий та витратний процес збору вихідної інформації для проведення аналізу; отримання в результаті надто деталізованої інформації, що може суттєво ускладнити процес управління
сукупний економічний ефект (TEI)	оцінка відмінностей і зіставлення результатів з метою проекту дає змогу виявити переваги чи недоліки нової ІС	складність у реалізації; суб'єктивність у галузі визначення економічного ефекту

Джерело: складено автором за [10, с. 122; 11, с. 24; 12, с. 600]



Таблиця 3

## Переваги та недоліки імовірно-статистичних методів

Назва методу	Переваги	Недоліки
справедлива ціна опціонів (ROV)	можливість впливати на оцінювані параметри у процесі проекту	дуже складний і вимагає багато часу для проведення аналізу
прикладна інформаційна економіка (AIE)	забезпечує оцінку імовірності виникнення ризику; забезпечує оцінку проектів із результатами, які складно визначаються	суб'єктивний; потребує значних витрат часу; результат подається у натуральних одиницях
економічна вигода ресурсів (EVS)	методика передбачає точний розрахунок усіх можливих ризиків та переваг для бізнесу	розраховується за чотирма показниками: збільшення доходів, підвищення продуктивності праці, скорочення часу випуску продуктів і зниження ризиків

Джерело: складено автором за [10, с. 122; 11, с. 24; 12, с. 600]

Таблиця 4

## Порівняльний аналіз трьох груп методів оцінки економічної ефективності інформаційних систем

Група методів	Переваги	Недоліки
методи фінансового аналізу	містять основні принципи, запозичені з класичної теорії визначення економічної ефективності; дозволяють оцінити економічні параметри впровадження і застосування ІС за аналогією оцінки інвестиційного проекту	враховують лише фінансово-економічні показники, не беручи до уваги довгострокові організаційні, інфраструктурні, соціально-психологічні та їм подібні результати
методи якісного аналізу	доповнюють кількісні розрахунки, що допомагає оцінити всі фактори ефективності ІС і погодити їх із загальною стратегією компанії; оцінюють інвестиції в ІС за деякими кількісними показниками, які інтерпретуються в термінах успішності та неуспішності.	у багатьох випадках ґрунтуються на експертних судженнях і оцінках, проте застосовують їх як складову, а не ключову модель
імовірно-статистичні методи	дають змогу оцінити ймовірність виникнення ризику	їх використання неможливе без збору статистичних даних, що являє собою важко здійснюване, громіздке, витратне за фінансовими, часовими, людськими ресурсами завдання; необхідне виконання умов репрезентативності вибірок, справедливості окремих наявних оцінок

Джерело: складено автором за даними табл. 1-3

тивність впровадження CRM-системи у діяльність торговельного підприємства.

Щодо вибору конкретних методів оцінки економічної ефективності від упровадження CRM-систем, то, на думку багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, найбільш популярними є методи ROI та TCO [4; 5, с. 125; 6, с. 30]. Так, показник ROI (Return On Investment, коефіцієнт рентабельності інвестицій) визначається як відношення середнього збільшення прибутку, отриманого за рахунок впровадження CRM-технологій, до обсягу інвестицій:

$$ROI = \frac{P_{cm} - P}{Z} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де  $P_{cm}$  – прибуток, отриманий підприємством під час упровадження CRM;  $P$  – прибуток, отриманий без упровадження CRM;  $Z$  – витрати на реалізацію проекту.

Проте під час розрахунку за формулою (1) труднощі виникають під час визначення витратної частини  $Z$ , оскільки витрати, крім оплати за ліцензії на програмне забезпечення (ПЗ), додаткове обладнання та послуги сторонніх консультантів, ще включають зарплату співробітників, зайнятих у процесі впровадження. Але головною проблемою є те, що оцінка, отримана за методом ROI, є не зовсім достовірною, оскільки необхідно враховувати, що витрати на реалізацію проекту не припиняються після його формального завершення.

Незважаючи на всі перераховані труднощі, для розрахунку витратної частини є більш адекватна методика – це визначення TCO (Total Cost of Ownership, сукупна вартість володіння). Методика розрахунку TCO створена для того, щоб допомогти керівництву підприємств розрахувати прямі та непрямі витрати, а також вигоди, пов'язані з

будь-яким компонентом інформаційних систем. Показник TCO визначається за формулою:

$$TCO = TCO_p + TCA, \quad (2)$$

де  $TCO_p$  – сукупна вартість використання,  $TCA$  – це сукупна вартість прямих витрат на впровадження.

Для фактичного розрахунку витрати типу  $TCO_p$  у компанії класифікуються на кілька категорій:

- 1) витрати на людські ресурси (people costs) – витрати на заробітну плату як виконавцям нижчої ланки, так і керівництву топ-рівня;
  - 2) вартість оточення – витрати на опалення, світло та інші комунальні послуги, інтернет;
  - 3) вартість супроводу – наприклад, компанії ІТ-спеціалізації доводиться закуповувати нові комп'ютери та регулярно оновлювати ПЗ;
  - 4) витрати іншого плану – наприклад, витрати на інтеграцію системи безпеки або організацію тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу.
- До прямих витрат ( $TCA$ ) належать: капітальні витрати (апаратне і програмне забезпечення), витрати на управління ІС, витрати на технічну підтримку, витрати на розроблення ПЗ власними силами, витрати на аутсорсинг, витрати на відрадження, витрати на послуги зв'язку.

Проте методика розрахунку TCO не враховує бізнес-стратегію підприємства та ризику.

Крім зазначених методів, у роботах [8, с. 213; 13, с. 290] для оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем рекомендують використовувати такі ж показники, як і для оцінки інвестиційних проектів. Основним критерієм впровадження CRM-системи є показник NPV (Net Present Value, чиста дисконтована вартість) [8, с. 213; 13, с. 290]:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i - B_i}{(1+r)^i} > 0, \quad (3)$$

де  $P_i$  – результати, отримані в  $i$ -му періоді;  $B_i$  – витрати, отримані в  $i$ -му періоді;  $r$  – норма дисконту;  $n$  – кількість років життєвого циклу CRM-системи.

Недолік методу розрахунку NPV такий самий, як і для TCO, – неврахування ризиків. Тому для усунення цього недоліку автор пропонує використовувати методику імітаційного моделювання ризиків інвестиційних проектів, розроблену І.Я. Лукасевичем [14, с. 213], яка, крім розрахунку NPV, дає змогу обчислити основні показники інвестиційного ризику: математичні сподівання, дисперсії, середньоквадратичні відхилення та коефіцієнти варіації змінних параметрів інвестиційного проекту; результатів  $P_i$ , отриманих в  $i$ -му періоді; NPV. Перед проведенням імітаційного експерименту необхідно задати закони розподілу ймовірностей для ключових параметрів інвестиційного проекту.

Таким чином, автор пропонує оцінювати економічну ефективність від впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств за допомогою таких показників, як TCO та NPV.

**Висновки і пропозиції.** Визначено сутність поняття «ефективність інформаційної системи». Так, ефективність інформаційної системи визначається порівнянням одержаних результатів від функціонування цієї системи і витрат усіх видів ресурсів, необхідних для створення, впровадження та розвитку цієї системи, а щодо CRM-систем – підвищенням результативності управління збутовою діяльністю. Докладно досліджено підходи до оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. Найбільш поширена класифікація методів передбачає їх поділ на три групи: методи фінансового аналізу, методи якісного аналізу та ймовірно-статистичні методи аналізу. Наве-

дено переваги та недоліки кожної групи методів. Автором наголошено, що всі групи методів мають обмеження у використанні, тому доцільно застосувати комбінацію кількох методів. Отже, автор пропонує доповнити наведену класифікацію четвертою групою методів: модифіковані, які дають змогу більш об'єктивно оцінити економічну ефективність впровадження CRM-системи. Для вибору конкретних методів оцінки економічної ефективності від впровадження CRM-систем розглянуто найбільш популярні методи: ROI та TCO. Автором зазначено, що оцінка, отримана за методом ROI, є не зовсім достовірною, оскільки витрати на реалізацію проекту не припиняються після його формального завершення. Тому пропонується використовувати більш адекватну методику – розрахунок TCO, хоча вона теж має недоліки: не враховує бізнес-стратегію підприємства та ризики. Також автором аналізуються підходи до оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем, які рекомендують використовувати такі самі показники, як і для оцінки інвестиційних проектів, зокрема показник NPV. Для усунення головного недоліку цього методу – неврахування ризиків – автор пропонує використовувати методику імітаційного моделювання ризиків інвестиційних проектів, розроблену І.Я. Лукасевичем, яка дає змогу визначити основні показники інвестиційного ризику: математичні сподівання, дисперсії, середньоквадратичні відхилення та коефіцієнти варіації змінних параметрів інвестиційного проекту; результатів  $P_i$ , отриманих в  $i$ -му періоді; NPV.

Таким чином, резюмуючи все вищесказане, автор пропонує оцінювати економічну ефективність від впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств за допомогою таких показників, як TCO та NPV.

#### Список використаних джерел:

1. Бойко Н.І. Розвиток та аналіз автоматизованих інформаційних систем та їх вплив на діяльність підприємств торгівлі. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2012. Вип. 14. С. 153–158.
2. Результати дослідження ринку CRM в Україні. URL: <https://auspex.com.ua/articles/biznes-sovety/rezultaty-doslidzhennya-rynku-crm-v-ukrayini/> (дата звернення: 04.04.2020).
3. Білоцерківський О.Б. Дослідження сучасного стану та програмного забезпечення торговельної галузі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 36. С. 120–123.
4. Кальная К.А., Купцова Е.Ю. Разработка методики оценки эффективности внедрения CRM-системы. *Международный электронный научно-технический журнал «Теория. Практика. Инновации»*. 2019. № 03(39).
5. Kornienko G., Chabanenko M., Leheza Yu. Assessment of the economic efficiency of IT application at enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 3. P. 123–132.
6. Підгора Є.О., Латишева О.В., Мілявський М.Ю. Сучасні клієнтоорієнтовані IT-технології “CRM-системи”: суть і доцільність їх впровадження на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6/2. С. 28–32.
7. Нецветаев В.А., Кочура Є.В., Манелюк Є.В. Ефективність економічних систем : навчальний посібник. Дніпропетровськ : НГУ, 2014. 190 с.
8. Рогоза Н.А. Оцінка ефективності функціонування інформаційної системи регіонального АПК. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200(2). С. 210–214.
9. Волонтир Л.О., Грудіна Н.В. Особливості управління процесами взаємовідносин з клієнтами на сільськогосподарських підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1(18). С. 317–323.
10. Єсіна О.Г. Методи оцінки ефективності використання інформаційних систем. *Моніторинг, моделювання та менеджмент емерджентної економіки* : праці Сьомої Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса-Черкаси, 23-25 травня 2018 р. Черкаси: Вовчок О.Ю., 2018. С. 122–125.
11. Верескун М.В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(11). С. 21–26.
12. Карпова Т.О. Оцінка ефективності інформаційних технологій як складова управління розвитком інформаційної системи підприємства. *Університетські наукові записки*. 2013. № 4(48). С. 598–607.
13. Савчук Т.О., Сташенко О.А. Оцінка економічної ефективності впровадження автоматизованої CRM-системи. *INTERNET-EDUCATION IES-2008* : матеріали 6-ої міжнар. конф., 8-11 жовтня 2008 р. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. С. 290–292.
14. Лукасевич І.Я. Аналіз фінансових операцій. Методи, моделі, техніка вичислень : учебное пособие. Москва : Финансы, 1998. 400 с.

## References:

1. Boiko N.I. (2012). Rozvytok ta analiz avtomatyzovanykh informatsiinykh system ta yikh vplyv na diialnist pidpriemstv torhivli [Development and analysis automated information systems and their impact on trade enterprises]. *Torhivlia, komertsii, pidpriiemnytstvo*, vol. 14, pp. 153–158.
2. Rezultaty doslidzhennia rynku CRM v Ukraini [Results of CRM market research in Ukraine]. Available at: <https://auspex.com.ua/articles/biznes-sovety/rezultaty-doslidzhennya-rynku-crm-v-ukrayini/> (accessed 4 April 2020).
3. Bilotserkivskiy O.B. (2019). Doslidzhennia suchasnoho stanu ta prohramnoho zabezpechennia torhovelnoi haluzi Ukrainy [A study of the current state and software of Ukraine's trade industry]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 36, pp. 120–123.
4. Kal'naya K.A., Kuptsova E.Yu. (2019). Razrabotka metodiki otsenki effektivnosti vnedreniya CRM-sistemy [Development of a methodology for assessing the effectiveness of implementing a CRM system]. *Mezhdunarodnyy elektronnyy nauchno-tekhnicheskyy zhurnal «Teoriya. Praktika. Innovatsii»*, no. 03(39).
5. Kornienko G., Chabanenko M., Leheza Yu. (2018). Assessment of the economic efficiency of IT application at enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4, no. 3, pp. 123–132.
6. Pidhora Ye.O., Latsheva O.V., Miliavskiy M.Yu. (2018). Suchasni kliientoorientovani IT-tekhnologii "CRM-systemy": sut i dotsilnist yikh vprovadzhennia na pidpriemstvakh [Modern customer-oriented IT-technologies "CRM systems": the essence and expediency of their introduction at enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 6/2, pp. 28–32.
7. Netsvetaiev V.A., Kochura Ye.V., Maneliuk Ye.V. (2014). *Efektivnist ekonomichnykh system : navchalnyi posibnyk* [Efficiency of Economic Systems : tutorial]. Dnipropetrovsk: NHU. (in Ukrainian)
8. Rohoza N.A. (2014). Otsinka efektyvnosti funktsionuvannia informatsiinoi systemy rehionalnoho APK [Functioning efficiency assessment of the information system of the regional agro-industrial complex]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu biosursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes*, vol. 200(2), pp. 210–214.
9. Volontyr L.O., Hrudina N.V. (2019). Osoblyvosti upravlinnia protsesamy vzaiemovidnosyn z kliientamy na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Features of customer relationship management processes at agricultural enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1(18), pp. 317–323.
10. Yesina O.H. (2018). Metody otsinky efektyvnosti vykorystannia informatsiinykh system [Methods for assessing the efficiency of using information systems]. Proceeding of the *Monitorynh, modelivannia ta menedzhment emerdzhentnoi ekonomiky (Ukraine, Odesa-Cherkasy, May 23–25, 2018)*. Cherkasy: Vovchok O.Yu., pp. 122–125.
11. Vereskun M.V. (2015). Metody otsinky efektyvnosti vprovadzhennia informatsiinykh system na promyslovykh pidpriemstvakh [Methods of evaluating the effectiveness of information systems implementation in industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 1(11), pp. 21–26.
12. Karpova T.O. (2013). Otsinka efektyvnosti informatsiinykh tekhnologii yak skladova upravlinnia rozvytkom informatsiinoi systemy pidpriemstva [Evaluating the effectiveness of information technology as part of development management information system]. *Universytetski naukovyi zapysky*, no. 4(48), pp. 598–607.
13. Savchuk T.O., Stashenko O.A. (2008). Otsinka ekonomichnoi efektyvnosti vprovadzhennia avtomatyzovanoi CRM-sistemy [Evaluating the economic efficiency of automated CRM-system implementation]. Proceeding of the *INTERNET-EDUCATION-SCIENCE IES-2008 (Ukraine, Vinnytsia, October 8–11, 2008)*. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia, pp. 290–292.
14. Lukasevich I.Ya. (1998). *Analiz finansovykh operatsiy. Metody, modeli, tekhnika vychisleniy* [Analysis of financial transactions. Methods, models, computing technology]. Moscow: Finansy. (in Russian)

## Белоцерковский А. Б.

Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»

## ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Резюме

В статье исследованы теоретико-методические подходы к оценке экономической эффективности внедрения CRM-систем в деятельность торговых предприятий. Определена сущность понятия эффективности информационной системы. Исследуются подходы к оценке экономической эффективности внедрения CRM-систем. Для этого рассмотрена наиболее распространенная классификация методов, которая предусматривает их деление на три группы: финансового анализа, качественного анализа и вероятностно-статистические. Представлены преимущества и недостатки каждой группы методов. Отмечено, что каждая группа методов имеет ограничения в применении, поэтому предлагается ее дополнить четвертой группой методов: комбинированными. Рассмотрены рекомендованные учеными методы оценки экономической эффективности внедрения CRM-систем: ROI, TCO, NPV, определены недостатки этих методов и предложены пути их устранения.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, информационная система, CRM-система, торговое предприятие, классификация методов.

**Bilotserkivskiy Oleksandr**

National Technical University «Kharkov Polytechnic Institute»

**ECONOMIC EFFICIENCY ASSESSMENT OF IMPLEMENTING CRM SYSTEMS INTO TRADE ENTERPRISES ACTIVITY****Summary**

An article deals with theoretical and methodical approaches to the economic efficiency assessment of CRM systems implementation into the trade enterprises activity. At the current stage of society development, information systems and technologies have been widely used in different spheres of human activity. In particular, the purpose of information systems and technologies implementing into trade is to improve the efficiency of a trading company management. This effect is achieved by CRM technologies implementation. That's why it is necessary to correctly evaluate the economic efficiency of implementing CRM systems. The purpose of this article is to analyze of approaches to the economic efficiency assessment of implementing the CRM-system into trade enterprises activity, to improve the classification of methods and to select the most optimal methods of assessment. First, the definition of information system efficiency has been determined. According to the CRM system, it is an increasing the efficiency of marketing activity management. Then, approaches to the economic efficiency assessment of implementing the CRM-systems into trade enterprises activity have been investigated. According to the common classification, assessment methods can be divided into three groups: methods of financial analysis, methods of qualitative analysis, and probabilistic-statistical methods of analysis. The advantages and disadvantages of each group of methods are given. It is noted that each group of methods has limitations in use, so it is proposed to add a fourth group of methods, which are called combined. Finally, the methods of economic efficiency assessment for CRM systems implementation, which are recommended by foreign and Ukrainian scientists, are considered. They include methods, such as ROI, TCO, and NPV. The disadvantages of these methods are identified. The ROI estimate is not entirely reliable since the project implementation costs are not stopped after its formal completion. Methods of TCO and NPV evaluation don't take risks into account. To remove the drawback of NPV method, the author has proposed to use the technique of simulation risk modeling of investment projects, developed by I. Lukashevich. Thus, the author has suggested using TCO and NPV indicators for economic efficiency assessment of CRM systems implementation into trade enterprises activity.

**Keywords:** economic efficiency, information system, CRM system, trade enterprise, classification of methods.

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-28>**Густера О. М.****Ярмоленко Р. С.**

Національний авіаційний університет

**ВИКОРИСТАННЯ ІОТ-ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ**

У статті досліджено основні напрями розвитку та сучасний стан фермерських господарств України в контексті змін законодавчої бази та використання ІоТ в умовах цифровізації економіки та постійного зростання кількості зовнішніх факторів. Поняття ІоТ розглядається в контексті одного з основних факторів підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств, які нині є найбільш уразливими до змін у навколишньому середовищі. Використання пристроїв Інтернету речей забезпечує підвищення ефективності бізнесу за рахунок автоматизації процесів у виробничому циклі, таких як зрошення, внесення добрив або ЗЗР. Саме підвищення ефективності виробництва безпосередньо впливає на прибутковість діяльності організації та її адаптивність до змін у навколишньому середовищі та економіці. Кращий контроль виробництва й підтримка більш високих стандартів якості та зростання врожаю шляхом автоматизації дає змогу сучасним сільськогосподарським підприємствам виходити на інші ринки збуту, розширювати цільову аудиторію та переходити на виготовлення готової продукції, на відміну від поставок сировини для закордонних підприємств.

**Ключові слова:** фермерське господарство, пристрій ІоТ, точне землеробство, метеомоніторинг, супутниковий моніторинг, аналіз ґрунту.

**Постановка проблеми.** Нині питання відміни мораторію на продаж земельних ділянок для ведення сільськогосподарської діяльності в Україні є одним з найбільш актуальних. У короткостроковій перспективі це може привести до певного підйому економіки та наповнення бюджету країни, але у довгостроковій перспективі, на думку більшості експертів, це призведе до негативних наслідків. Багато країн сьогодні дають змогу продавати земельні ділянки, не остерегаючись того, що це вплине на економічний стан та потенціал держави, але для України ситуація є більш гострою у зв'язку

з тим, що аграрний сектор є одним з найбільших у структурі економіки, а ігнорування проблем, що у ньому виникають, може призвести до негативних наслідків у всій економіці.

Вивільнення великої кількості земельних угідь приведе до виникнення великої кількості невеликих фермерських господарств. При цьому структура ринку на сільськогосподарському ринку України не дає змогу малим підприємствам конкурувати із середніми та великими організаціями [1, с. 34].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість публікацій, пов'язаних з проблемою роз-



витку та підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств, не концентрується на можливості застосування сучасних технологій, приділяючи основну увагу фінансовим інструментам. Одними з ключових факторів, що стримує розвиток малого та середнього бізнесу в галузі сільського господарства, є нестабільні погодні умови, що можуть призводити до часткової або повної втрати врожаю та, як наслідок, значних збитків для підприємства.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Зменшення ступеня ризику втрат через несприятливі погодні умови є однією з головних задач, що постають сьогодні перед сільськогосподарськими підприємствами. При цьому великі організації за рахунок використання диверсифікації виробництва можуть дозволити собі знизити ризик і майже не враховувати його в процесі прийняття рішень. Для малих та середніх підприємств ця проблема залишається актуальною, але може бути частково вирішена за рахунок використання сучасних технологій.

**Мета статті.** Головною метою роботи є дослідження проблем функціонування фермерських господарств України в сучасних умовах та підвищення рівня їх конкурентоспроможності за умов використання Інтернету речей як одного з найбільш актуальних та перспективних напрямів розвитку інформаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** У табл. 1 наведено залежність урожайності найбільш поширених на території України сільськогосподарських культур від площі посіву [3, с. 132].

Як видно з табл. 1, урожайність сільськогосподарських культур безпосередньо залежить від площі земель, які є в розпорядженні підприємства. Сучасний стан сільськогосподарської галузі України характеризується поступовим підвищенням концентрації капіталу та банку землі в рамках великих агропромислових холдингів. Це, з одного боку, дає змогу знизити собівартість продукції, забезпечити експорт за

конкурентоспроможними для міжнародного ринку цінами. Нині Україна експортує значну кількість сільськогосподарської продукції, та цей показник постійно зростає.

З іншого боку, у перспективі це може призвести до нераціонального використання земельних ресурсів задля збільшення прибутку у короткостроковому періоді. Досвід країн Латинської Америки свідчить про те, що повна чи навіть часткова монополізація ринку землі може призвести до катастрофічних наслідків. В результаті цього нераціональне та неконтрольоване використання земельних ресурсів призводить до їх руйнування [2, с. 4–5].

Натомість невеликі фермерські господарства більш дбайливо ставляться до земельних ресурсів. Це пов'язано перш за все з тим, що підприємства такого формату є сімейними господарствами. У цьому разі власник найбільше зацікавлений у тому, щоб якомога довше підтримувати власні земельні ділянки в нормальному стані та відновлювати їх продуктивність. Таким чином, щодо довгострокового планування, фермерські господарства є більш ефективними та доцільними, але їх частина постійно зменшується. Дедалі більше господарств укрупнюється чи розпродається, що призводить до підвищення рівня монополізації цього сектору економіки України.

Перспективними напрямками розвитку, які не дають змогу нині підвищити конкурентоспроможність фермерських господарств, є:

- метомоніторинг;
- аналіз ґрунту;
- супутниковий моніторинг;
- паралельне водіння;
- управління нормами;
- системи відеоспостереження.

Системи IoT дають змогу фермерським господарствам за мінімальних витрат автоматизувати більшу частину виробничих процесів, зменшити витрати робочого часу та підвищити ефективність прийняття рішень [4, с. 12].

Таблиця 1

## Залежність урожайності від площі

Показники	Урожайність, ц/га		
	Зернові та зернобобові культури		Соняшник
	всього	зокрема, кукурудза на зерно	
З них з площею до 50,00 га	24,1	36,5	14,1
50,01–100,00 га	29,3	45,2	19,8
100,01–250,00 га	32,3	46,6	22,3
250,01–500,00 га	34,9	49,5	22,8
500,01–1 000,00 га	36,0	52,0	24,2
більше 1 000,0 га	38,4	64,1	22,5

Джерело: [2, с. 130]

Таблиця 2

## Доцільність використання сучасних технологій та IoT у сільському господарстві

Вид роботи	Паралельне водіння	Управління нормами	Аналіз ґрунту	Відеоспостереження	Супутниковий моніторинг	Метеомоніторинг
Обробка ґрунту	2	0	1	0	1	0
Внесення добрив	2	2	2	0	0	1
Точний висів	2	2	1	2	1	1
Внесення ЗЗР	2	1	0	2	2	2
Підживлення	2	2	1	1	1	1
Збір врожаю	1	0	0	0	2	2

Примітка: 0 – немає потреби; 1 – потрібно; 2 – без цієї технології працювати дуже складно або неможливо

Джерело: [1, с. 54]

Особливо актуальним є використання IoT для дрібних фермерських господарств з площею до 10 га. При цьому, як правило, обробленням земельної ділянки займаються лише декілька людей, часто не використовуються наймані персонал.

У табл. 2 наведено основні роботи, які виконуються у сільському господарстві, та інструменти, за допомогою яких може бути підвищена ефективність виконання стандартних операцій.

Під час оброблення ґрунту паралельне водіння дає змогу зменшити перекриття та, відповідно, кількість проходів техніки на одній і тій самій земельній ділянці. Відповідно, зменшуються витрати палива та робочого часу. При цьому за рахунок усунення необроблених ділянок підвищується ефективність виконання цієї операції. Пристрої паралельного водіння використовують безкоштовний супутниковий сигнал або також систему корегування, що дає змогу підвищити точність позиціонування сільськогосподарської техніки. Інформацію про позицію та траєкторію руху техніки може отримувати оператор, а також одночасно керівник завдяки підключенню через мережу Інтернет. Це дає змогу надати комплексну оцінку роботи техніки та оператора, проводити моніторинг виконання операцій без затримок у часі. Одночасно з використанням пристроїв паралельного водіння може працювати система супутникового моніторингу, яка контролює пересування техніки, простої, швидкість руху, несанкціонований виїзд за межі підприємства [5, с. 40].

Перед проведенням оброблення ґрунту може виконуватися аналіз ґрунту, який дає змогу регулювати інтенсивність виконання певної операції або вибирати оптимальний час для виконання певної операції. За недостатньої або понаднормової вологості ґрунту виконання операцій може бути недоцільним або навіть шкідливим.

Так само, як і під час оброблення ґрунту, під час внесення добрив необхідно забезпечити рух техніки по певній траєкторії та з певною швидкістю за допомогою систем паралельного водіння. Однак під час здійснення цих операцій виникає потреба управління нормами, тобто на різних ділянках доцільно вносити різну кількість добрив. Це пов'язано з різним змістом речовин у ґрунті.

Точний висів та внесення добрив додатково потребують проведення метеомоніторингу. Погодні умови безпосередньо впливають на ефективність посіву та використання добрив.

Особливо актуальним питання використання систем паралельного водіння постає в процесі підживлення рослин. На відміну від операцій з внесення добрив та оброблення ґрунту, техніка пересувається полем, на якому вже є рослини. За неправильного руху одночасно з перевищенням норм внесення можливим є знищення рослин.

За допомогою інтелектуальних датчиків можна отримати такі дані, як інформація про погодні умови, якість ґрунту, прогрес у зростанні врожаю або здоров'я тварин. Ці дані можуть використовуватися як для відстеження стану господарства загалом, так і для оцінювання ефективності конкретних аспектів, таких як персонал, обладнання [6, с. 5].

Прикладами IoT-проектів, які вже успішно реалізуються у дрібних сільськогосподарських підприємствах, є:

- розумна теплиця;
- розумна ферма;
- розумний сад;

- розумний виноградник;
- розумне землекористування.

Одним з найбільш поширених прикладів використання IoT-проектів у фермерських господарствах є розумна теплиця. Під цим поняттям розуміється повністю або частково автоматизована система вирощування сільськогосподарських культур в умовах штучно створеного клімату за допомогою пристроїв Інтернету речей [7, с. 45].

Основною виробничою проблемою фермерських господарств, які використовують системи штучного клімату, є необхідність постійного моніторингу та регулювання мікроклімату у системі. При цьому витрати робочого часу збільшуються прямо пропорційно кількості обладнання та розміру організації, що приводить до зростання загальних витрат. Одночасно зі зростанням витрат можливість оперативного керування системою може бути ускладнена відсутністю єдиного координаційного центру, тобто кожна підсистема зі штучно створеним кліматом працює відокремлено, незалежно від інших. За зміни умов навколишнього середовища оператору необхідно змінити налаштування всіх підсистем, причому, як правило, вручну та безпосередньо за умов фізичної присутності біля обладнання.

Використання пристроїв Інтернету речей дає змогу при цьому вирішувати одночасно декілька таких завдань:

- зменшення витрат часу на керування та моніторинг;
- зменшення кількості персоналу;
- зменшення часу реагування;
- підвищення оперативності управління;
- підвищення гнучкості системи та адаптивності до умов навколишнього середовища.

Використання пристроїв Інтернету речей у тваринництві іноді більш доцільне, ніж у рослинництві. Більшість тварин дуже сприятлива до змін навколишнього середовища, таких як температура, освітленість, вологість повітря [8, с. 4].

Моніторинг та контроль умов утримання тварин можна автоматизувати за допомогою пристроїв Інтернету речей, які дають змогу збирати, консолідувати та передавати інформацію до центру обробки даних, при цьому керівник або оператор отримує готові відомості, що можуть використовуватися для прийняття рішень. Одночасно з надходженням інформації від пристроїв Інтернету речей використовується також контур зворотного зв'язку.

Пристрої Інтернету речей дадуть змогу одночасно з отриманням даних від датчиків виконувати певні команди, наприклад регулювання, вмикання та вимикання певних елементів [9, с. 2].

При цьому виконання команд може бути автоматизованим чи виконуватися оператором за певних умов, тобто, на відміну від систем автоматизованого управління, пристрої Інтернету речей перш за все спрямовані на забезпечення зв'язку між особою, що приймає рішення, та оперативним виконуючим елементом. Це дає змогу будувати розподілені системи управління, в яких підсистеми можуть бути територіально віддалені на десятки або сотні кілометрів одна від одної. Отже, зменшуються витрати переміщення операторів, які можуть перебувати в одному місці та швидко отримувати потрібну інформацію й приймати рішення.

Використання пристроїв Інтернету речей у садівництві та виноградарстві має певні особливості. На відміну від систем створення штучного мікроклімату, тут неможливо змінити цілком

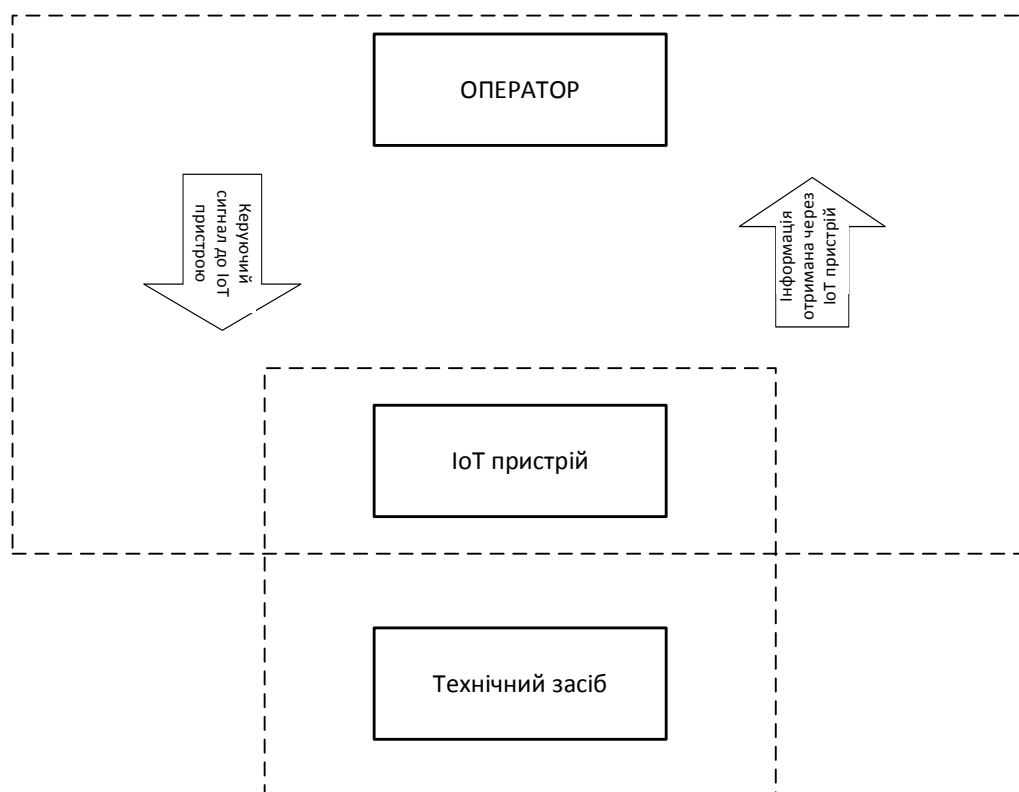


Рис. 1. Схема зв'язку між оператором, пристроєм IoT та технічним засобом

умови вирощування рослин. Це пов'язано з великими площами та технічною складністю створення системи штучного мікроклімату такого масштабу, тобто змінити умови навколишнього середовища, як правило, неможливо. В цій сільськогосподарській галузі пристрої Інтернету речей використовуються для моніторингу стану розвитку рослин та контролю наявності негативних факторів.

До негативних факторів у галузі садівництва та виноградарства, що контролюються пристроями Інтернету речей, відносять шкідливі мікроорганізми та захворювання, а також комах-шкідників. Практична реалізація процесу моніторингу негативних факторів полягає у використанні систем відеоспостереження [10, с. 5].

Недоліком статичних систем відеоспостереження є отримання інформації з певної точки. Для того щоби проводити моніторинг великих площин з використанням мінімальної кількості обладнання, використовуються дрони або роботи з відеоспостереженням. Така система, обладнана системою відеоспостереження, під час руху аналізує отриману графічну інформацію та порівнює її з внутрішньою базою даних, у якій зберігаються зображення комах-шкідників або захворювань. Отримана інформація може накопичуватися для того, щоб отримати загальну оцінку стану певної ділянки, або в режимі реального часу передаватися до оператора або особи, що приймає рішення.

Таким чином, робота, яку виконувала людина, наприклад агроном, перекладається на автоматизовані системи отримання інформації. При цьому декілька таких систем одночасно можуть проводити аналіз декількох територій, що прискорює роботу й підвищує ефективність та оперативність прийняття рішень.

Крім того, роботи або дрони можуть проводити моніторинг стану рослин автоматично з певною періодичністю без участі людини незалежно від часу доби. Перевищення певного критичного значення кількості захворювань або комах-шкідників дає змогу своєчасно передати сигнал про необхідність вжиття заходів безпеки, наприклад оброблення рослин гербіцидами.

Контроль внутрішніх процесів сільськогосподарського підприємства забезпечує зниження виробничих ризиків. Можливість прогнозувати обсяг продукції дає змогу планувати кращу дистрибуцію продукту. Якщо досить точно відомо, скільки врожаю буде зібрано, можна заздалегідь забезпечити необхідні умови для оброблення, зберігання чи реалізації продукції.

Завдяки посиленому контролю над виробництвом забезпечується управління витратами й скорочення відходів. Відстежуючи будь-які відхилення в процесах росту культур або здоров'ї тварин, маємо можливість знизити ризики втрати.

**Висновки і пропозиції.** Використання пристроїв Інтернету речей забезпечує підвищення ефективності бізнесу за рахунок автоматизації процесів у виробничому циклі, таких як зрошення, внесення добрив або ЗЗР. Саме підвищення ефективності виробництва безпосередньо впливає на прибутковість діяльності організації та її адаптивність до змін у навколишньому середовищі та економіці.

Кращий контроль виробництва й підтримка більш високих стандартів якості та зростання врожаю шляхом автоматизації дає змогу сучасним сільськогосподарським підприємствам виходити на інші ринки збуту, розширювати цільову аудиторію та переходити на виготовлення готової продукції, на відміну від поставок сировини для закордонних підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Калінчик М.В., Алексєнко І.М. Економіко-екологічна стратегія розвитку аграрного сектору: постановка проблеми. *Агросвіт*. 2016. № 3. С. 3–7.
3. Сільське господарство України : статистичний збірник за 2018 рік. Київ : Державний комітет статистики, 2019. 379 с.
4. NMC. "Horizon Report – 2015 Higher Education Edition". URL: <http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-EN.pdf> (дата звернення: 15.03.2020).
5. Benson Ch. The Internet of Things, IoT Systems, and Higher Education EDUCAUSE review. July/August. 2016. P. 32–45.
6. Лабораторія Касперського. Інтернет вещей и безопасность инфраструктуры. 2015. URL: <https://blog.kaspersky.ru/internet-of-things-and-cybersecurity-of-infrastructure/7394> (дата звернення: 15.03.2020).
7. Кіфорчук К.О., Грайворонський М.В. Оцінка вразливості пристроїв Інтернету речей в Україні. *Безпека інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2017. Вип. 19. С. 45–46.
8. Leaked Mirai Source Code for Research/IoC Development Purposes. URL: <https://github.com/jgamblin/MiraiSource-Code> (дата звернення: 15.03.2020).
9. Etherington E., Conger K. Many sites including Twitter, Shopify and Spotify suffering outage. URL: <https://techcrunch.com/2016/10/21/many-sites-including-twitter-and-spotifysuffering-outage> (дата звернення: 15.03.2020).
10. Methodologies for the identification of Critical Information Infrastructure assets and services. Guidelines for charting electronic data communication network. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/methodologies-for-the-identification-of-ciis> (дата звернення: 15.03.2020).

**References:**

1. Andriychuk V.G. Economics of agricultural enterprises: a textbook. K.: KNEU, 2015. 783 p.
2. Kalinchik M.V., Alekseenko I.M. Economic and ecological strategy of agricultural sector development: statement of the problem. *Agro-world*. 2016. № 3. P. 3–7.
3. Statistical collection "Agriculture of Ukraine" for 2018. State Statistics Committee of Ukraine. K., 2019. 379 p.
4. NMC. Horizon Report – 2015 Higher Education Edition. URL: <http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-EN.pdf> (accessed 15 March 2020).
5. Benson Ch. The Internet of Things, IoT Systems, and Higher Education EDUCAUSE review. July/August 2016. P. 32–45.
6. Kaspersky Lab. Internet of things and infrastructure security. 2015. URL: <https://blog.kaspersky.ru/internet-of-things-and-cybersecurity-of-infrastructure/7394> (accessed 15 March 2020).
7. Kiforchuk K.O., Graivoronsky M.V. Vulnerability of Internet of Things devices in Ukraine. *Information security in information and telecommunication systems. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. 2017. Vol. 19. P. 45–46.
8. Leaked Mirai Source Code for Research / IoC Development Purposes. URL: <https://github.com/jgamblin/MiraiSource-Code> (accessed 15 March 2020).
9. Etherington E., Conger K. Many sites including Twitter, Shopify and Spotify suffering outages. URL: <https://techcrunch.com/2016/10/21/many-sites-including-twitter-and-spotifysuffering-outage> (accessed 15 March 2020).
10. Methodologies for the identification of Critical Information Infrastructure assets and services. Guidelines for charting electronic data communication network. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/methodologies-for-the-identification-of-ciis> (accessed 15 March 2020).

**Густера О. М.**

**Ярмоленко Р. С.**

Национальный авиационный университет

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИОТ-ПРОЕКТОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВ

### Резюме

В статье исследованы основные направления развития и современное состояние фермерских хозяйств Украины в контексте изменений законодательной базы и использования IoT в условиях цифровизации экономики и постоянного роста количества внешних факторов. Понятие IoT рассматривается в контексте одного из основных факторов повышения конкурентоспособности фермерских хозяйств, которые сейчас являются наиболее уязвимыми к изменениям в окружающей среде. Использование устройств Интернета вещей обеспечивает повышение эффективности бизнеса за счет автоматизации процессов в производственном цикле, таких как орошение, внесение удобрений или СЗР. Именно повышение эффективности производства непосредственно влияет на прибыльность деятельности организации и ее адаптивность к изменениям в окружающей среде и экономике. Лучший контроль производства и поддержка более высоких стандартов качества и рост урожая путем автоматизации позволяет современным сельскохозяйственным предприятиям выходить на другие рынки сбыта, расширять целевую аудиторию и переходить на изготовление готовой продукции, в отличие от поставок сырья для зарубежных предприятий.

**Ключевые слова:** фермерское хозяйство, устройство IoT, точное земледелие, метеомониторинг, спутниковый мониторинг, анализ почвы.



Gustera Oleg  
Yarmolenko Rostislav  
National Aviation University

## USE OF IOT PROJECTS TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF FARMING

### Summary

The article explores the main directions of development and the current state of Ukrainian farms in the context of changes in the legislative framework and the use of IoT in the context of the digitalization of the economy and the constant growth in the number of external factors. The concept of IoT is considered in the context of one of the main factors of increasing the competitiveness of farms, which are currently the most vulnerable to changes in the environment. The use of IoT devices provides an increase in business efficiency by automating processes in the production cycle: irrigation, fertilizing or plant protection. It is the increase in production efficiency that directly affects the profitability of the organization and its adaptability to changes in the environment and the economy. Better control of production and support of higher quality standards and crop growth through automation allows modern agricultural enterprises to enter other markets, expand their target audience and switch to manufacturing finished products, in contrast to the supply of raw materials to foreign enterprises. Work done by a person, such as an agronomist, translate into automated information systems. However, several such systems can simultaneously analyze multiple territories, which speeds up work and increases the efficiency and effectiveness of decision making. The Internet of Things devices will allow certain commands, such as adjusting, switching on and off certain elements, at the same time as receiving data from sensors. In addition, robots or drones can monitor the status of plants automatically at a certain frequency without human involvement, regardless of the time of day. Exceeding a certain critical value of the number of diseases or insect pests allows timely signaling of the need for the use of safety measures, such as treatment of plants with herbicides. Controlling the internal processes of an agricultural enterprise ensures a reduction in production risks. The ability to predict product volume allows you to plan for better product distribution. If you know exactly how much the crop will be harvested, you can provide the necessary conditions for processing, storage or sale of the products in advance.

**Keywords:** farming, IoT device, precision farming, meteorological monitoring, satellite monitoring, soil analysis.

УДК 338.4:330:634.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-29>

Колокольчикова І. В.  
Полтавська державна аграрна академія

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ РИНКУ ПЛОДОВО-ЯГІДНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІВДНЯ УКРАЇНИ: ПРОГНОЗ ДІЇ СИСТЕМИ

Визначено важливість застосування методів математичного моделювання під час прогнозування розвитку економічних явищ та систем. Розглянуто результати сформованої моделі системи «ринку плодово-ягідної продукції Півдня України». Встановлено цільові фактори та важелі, що спричиняють зміни. У загальному вигляді складено рівняння криволінійної залежності системи. На підставі критерію Фішера оцінено та підтверджено доцільність врахування факторів та їхньої сили зв'язку під час застосування у сценарному аналізі. За умов фіксованих значень факторів побудовано поверхні найбільш сприятливих сценаріїв розвитку ринку продукції як економічної системи. Визначено сукупність важелів, які найбільш позитивно сприяють розвитку. Окреслено подальші напрями функціонування ринку продукції як системи за умов врахування дії виділених важелів.

**Ключові слова:** економіко-математична модель, прогноз, сценарій, ринок, цільові фактори.

**Постановка проблеми.** Ринок плодово-ягідної продукції є складною економічною системою. Дія її складників знаходиться під впливом змінних факторів, які мають безпосередній вплив. Під прийняття економічних та управлінських рішень щодо формування ефективних взаємозв'язків всіх операторів ринку ускладнюється наявністю великої кількості абсолютних та відносних показників. За рахунок економіко-математичного моделювання під час дослідження розвитку ринку плодово-ягідної продукції Півдня України є можливість прогнозування сили впливу кожного з цільових факторів та важелів на систему з метою управління цими процесами. Таким чином виникає об'єктивна необхідність побудови економіко-математичної моделі розвитку ринку, дослідження сили впливу важелів системи та визначення прогнозних варіантів сценарного розвитку подій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ринкова економіка ускладнює виробникам роботу на ринках сільськогосподарської продукції. Конкурентна боротьба вимагає системного аналізу чинників, які впливають на економічні процеси. Для зменшення ризику у прийнятті управлінських рішень доцільним є застосування математичного моделювання під час аналізу та прогнозування дії економічних систем. Вітчизняні науковці звертаються до цих методів, які дозволяють поєднувати багато показників. Про універсальність застосування математичного моделювання зазначається у працях Б.Б. Нестеренко та М.А. Новотарського [1], О.Ю. Шевчук, О.П. Назарової [2]. Можливість врахування сценаріїв розвитку подій під час моделювання знаходить відображення у роботах З.Є. Шершньової [4], А.А. Шиян [5]. Передбачення подій та перевірки гіпотез є важливим, на думку А.М. Єріної [6].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У зв'язку з тим, що ринок плодово-ягідної продукції як система постійно змінюється під впливом макро- та мікрофакторів ринкового середовища, неможливо сформувати та створити єдину уніфіковану модель розвитку цієї системи як економічного явища. Однак, урахувавши закономірності системи та силу впливу окремих чинників, математично є можливість спрогнозувати її розвиток. Тому побудова економіко-математичної моделі, яка би враховувала кількісні зміни чинників та давала б можливість за умов зміни економічних показників робити прогноз розміру внутрішнього ринку продукції, є полем для досліджень і пошуку ефективних управлінських рішень.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є побудова економіко-математичної моделі ринку плодово-ягідної продукції та прогноз дії системи під впливом факторів-важелів.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яка економічна системи під дією ринкових факторів постійно змінюється, тобто розміри основних показників її діяльності мінливі. Це не завжди позитивно впливає на всіх суб'єктів системи. Прогнозування відповідей змін є шляхом вирішення багатьох невизначеностей та кризових ситуацій. Використання економіко-математичного моделювання є дієвим інструментарієм вирішення поставлених завдань.

Збільшення обсягів фундаментальних досліджень та бурхливий розвиток технологій спричинили підвищення інтересу до математичного моделювання як до найбільш ефективного інструменту вивчення навколишнього світу. Математичне моделювання стало також широко використовуватися в різних сферах знань, об'єкти досліджень в яких не завжди підлягають точному математичному опису. Це не тільки технічні та економічні науки, де методи математичного моделювання давно вже підносять свої плоди, але й такі науки, як менеджмент, соціально-економічне прогнозування [1, с. 5].

Економічна система «ринку плодово-ягідної продукції Півдня України» являє собою взаємодію факторів, які визначають розмір самої системи. За попередніми дослідженнями методом когнітивного моделювання встановлено, що основними компонентами системи є: сільськогосподарські виробники продукції середнього та малого бізнесу, які є постачальниками плодово-ягідної продукції на ринок; переробні підприємства, заготівельні організації, комерційні посередники, які купують продукцію для подальшої її переробки та/або перепродажу; кінцеві споживачі, які є тими, хто формує та регулює попит на ринок; державні та інші фінансові установи, які формують інвестиційну політику та сприяють науково-технологічному прогресу у цій галузі, розміри експортно-імпорتنих операцій. Таким чином, це складна система, бо «утворена сукупністю взаємопов'язаних компонентів, внаслідок чого вона набуває нових властивостей, відсутніх на рівні компонентів. Такі властивості, як правило, не можуть бути утворені за допомогою простої комбінації властивостей компонентів системи» [1, с. 56].

У процесі моделювання ринку плодово-ягідної продукції використовувалися такі економіко-математичні методи: математичної статистики та економетрії (кореляційний та регресійний аналіз); під час прийняття оптимальних рішень (математичне програмування, дослідження операцій) [3, с. 19]. Використано метод розроблення сце-

наріїв розвитку подій, за яким встановлюється послідовність станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів [4, с. 223].

Переваги застосування економіко-математичних методів під час аналізу розвитку економічних систем обґрунтовані. Так, А.М. Єріна підкреслює, що «за своєю під природою соціально-економічні явища і процеси – стохастичні, ймовірнісні; невизначеність – їхня внутрішня властивість. Вивчення цих процесів, передбачення перспектив їхнього подальшого розвитку, під прийняття оптимальних управлінських рішень мають спиратися на такі моделі, які й в умовах невизначеності забезпечують сталість і надійність висновків. Такими є статистичні моделі. Вони належать до класу математичних, виражаються у формі рівнянь, функцій, алгоритмів; під час їх розв'язування поєднуються логіко-алгебраїчні та ймовірнісні методи. Формально статистична модель являє собою абстрактну схему відношень між величинами, що характеризують властивості реального процесу. Вибір же цих властивостей і розроблення схем відношень між ними здійснюється неформальним шляхом. На основі апріорного аналізу процесу формулюються гіпотези щодо окремих його властивостей і закономірностей. Гіпотези перевіряються на фактичних даних [6, с. 35].

У результаті когнітивного аналізу, побудови топологічних карт, визначення цільових факторів, важелів та індикаторів отримана загальна схема моделі ринку плодово-ягідної продукції Півдня України (рис. 1). Згідно із загальною схемою моделі ринку плодово-ягідної продукції Півдня України наведено у вигляді рівняння криволінійної залежності ( $Y$ ), яке має вигляд:

Рівняння криволінійної залежності ринку плодово-ягідної продукції ( $Y$ ), має вигляд:

$$Z = 239279,0 + 0,092x_1^2 - 122,682x_1 - 2,085x_2 - 1,6x_{10} \quad (1)$$

Основними факторами виступають: виробники: сільськогосподарські підприємства, фермери, господарства населення ( $X_1$ ), переробні та заготівельні підприємства ( $X_2$ ), розміри експортно-імпорتنих операцій ( $X_{10}$ ). Додавання у формулі пояснює процес насичення ринку продукцією, а віднімання – зменшення її обсягів за рахунок подальшої переробки або експортування за межі національних кордонів. Залежність факторів системи має достовірний прогноз для 82% даних ( $R^2 = 0,82$ ), і тому модель адекватна на підставі критерію Фішера. Кореляційний аналіз є також підтвердженням сценарного аналізу та обґрунтуванням факторів, які вибрані для системи. Під час порівняння коефіцієнтів кореляції спостерігається сильний зв'язок із результатом системи «ринку плодово-ягідної продукції» та цільовими факторами.

Під час здійснення економічних розрахунків стає зрозумілим, що отримання кількісних показників цільових факторів ускладнюється зміною впливу інших, від яких вони залежать, тому для більшої достовірності прогнозів отримано таке рівняння лінійної залежності від факторів важелів для цільових факторів системи, яке має вигляд:

$$X_1 = 460,287 + 1,309x_8 - 0,015x_9 + 3,13x_{11} - 7,618x_{12}, \quad R^2=0,78 \quad (2)$$

$$X_2 = -1950,407 + 7,69x_8 + 0,488x_9 + 0,071x_{11}, \quad R^2=0,68 \quad (3)$$

$$X_{10} = 19650,4 + 513,3x_8 + 2,17x_9 + 0,5x_{11} + 0,03x_{12}, \quad R^2=0,91 \quad (4), R^2=0,91 \quad (4)$$

де  $x_8$  – якість продукції;

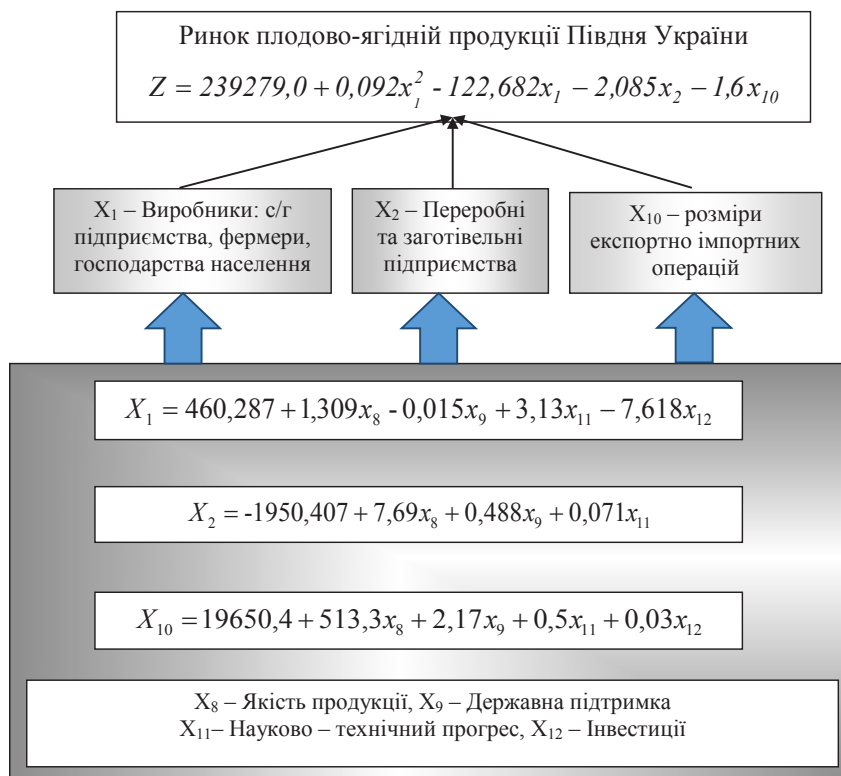


Рис. 1. Модель системи «Ринок плодово-ягідної продукції Півдня України» та залежності для прогнозу факторів системи

$x_9$  – державна підтримка;  
 $x_{11}$  – науково-технічний прогрес;  
 $x_{12}$  – інвестиції.

Таким чином, бачимо, що на формування розміру цільового фактора – виробників плодово-ягідної продукції, а саме розмірів виробництва цієї продукції, впливають такі важелі системи, визначені попередньо когнітивним методом, як: якість продукції, розміри державної та іншої фінансової підтримки, науково-технічний прогрес. Формування обсягів продукції, яка прогнозовано може відійти до переробних та заготівельних підприємств, також залежить від вимог до якості продукції, фінансової підтримки і наукового прогресу, що дозволить застосовувати нові методи подальшої обробки, збереження та переробки продукції. Формування експортних партій формуватиметься під силою всіх вище перелічених факторів та фінансової підтримки, яка необхідна і є підтвердженням саме міжнародних вимог до якості та стандартизації плодово-ягідної продукції.

Статистичне моделювання дає змогу побудувати криволінійні залежності розвитку ринку плодово-ягідної продукції окремо по областях (Запорізької, Миколаївської, Одеської та Херсонської) і в розрізі культур: зерняткових плодів, кісточкових плодів та ягідників (табл. 1).

Побудовані криволінійні залежності показують, що розмір внутрішнього ринку свіжої плодово-ягідної продукції формується загалом по галузі за рахунок надходження продукції від виробників та за відніманням тієї її частини, яка йде на переробку або на експорт. Однак, якщо звернути увагу на рівняння по ягідних культурах, то бачимо, що в цій підгалузі потреба є у імпорті продукції. Це відображено у загальному рівнянні та окремо по Миколаївській, Одеській та Херсон-

ській областях. Ці моделі є адекватні на підставі критерію Фішера, залежність факторів має достовірний прогноз ( $R^2$  від 0,66 до 0,99).

Сценарії розвитку ринку плодово-ягідної продукції під впливом важелів можуть давати різні результати. Однак за оцінками сили впливу за тактами було виділено декілька з них, а саме ті, які найбільше впливатимуть на систему за створених умов розвитку подій. Рівняння регресії для цільових факторів за впливу важелів для основних сценаріїв наведено нижче (табл. 2).

За фіксованих значень факторів побудовані поверхні, які дають змогу побачити зміни у системі:  
 – лінійна ( $R^2=0,78$ ):

$$y = 63,66 - 1,94x_2 - 2,03x_5 \quad (5)$$

– параболічна ( $R^2=0,89$ ):

$$y = 143,09 - 14,98x_2 - 10,29x_5 + 0,62x_2^2 + 0,38x_2x_5 + 0,45x_5^2 \quad (6)$$

Основними мотивуючими факторами (важелями) системи ринку плодово-ягідної продукції є якість продукції, державна підтримка, науково-технічний прогрес та інвестиції. під час впливу цих факторів сценарії розвитку ринку мають найбільші позитивні зрушення.

Гід час фіксованого значення факторів державної підтримки та інвестицій ( $x_9, x_{12}$ ) побудована поверхня (рис. 1) за рівнянням (7), яка дає можливість спрогнозувати розвиток системи «ринку плодово-ягідної продукції Півдня України» під час впливу факторів якості продукції та науково-технічного прогресу ( $x_8, x_{11}$ ).

$$Y = 147820 - 1531,37x_8 + 18,15x_{11} + 4,06x_8^2 - 0,056x_8x_{11} - 0,0002x_{11}^2 \quad (7)$$

Модель дає змогу побачити тенденцію на ринку плодово-ягідної продукції від цих факторів. Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,88$ ) вказує на те, що 88% даних відповідає цій моделі.

Таблиця 1

## Криволінійні залежності ринку плодово-ягідної продукції за областями Півдня України

Продукція	Рівняння поверхні	R <sup>2</sup>
Плодові та ягідні культури	$Z = 239279,0 + 0,092x_1^2 - 122,682x_1 - 2,085x_2 - 1,6x_{10}$	0,82
Запорізька	$Z = 25935,42 + 0,03x_1^2 - 33,373x_1 + 1,996x_2 - 0,081x_{10}$	0,71
Миколаївська	$Z = 148450,91 + 0,088x_1^2 - 115,982x_1 - 1,045x_2 - 1,089x_{10}$	0,99
Одеська	$Z = 53839,49 + 0,044x_1^2 - 56,542x_1 - 3,329x_2 - 0,269x_{10}$	0,91
Херсонська	$Z = 11053,21 - 0,07x_1^2 + 83,218x_1 + 0,293x_2 - 0,161x_{10}$	0,52
Плоди зерняткові	$Z = 222575,26 + 0,216x_1^2 - 249,77x_1 + 2,197x_2 - 1,151x_{10}$	0,82
Запорізька	$Z = 11975,73 + 0,015x_1^2 - 13,978x_1 + 2,796x_2 - 0,036x_{10}$	0,83
Миколаївська	$Z = 122459,96 + 0,088x_1^2 - 107,45x_1 + 0,443x_2 - 0,889x_{10}$	0,99
Одеська	$Z = 31262,429 + 0,016x_1^2 - 19,37x_1 - 2,16x_2 - 0,214x_{10}$	0,93
Херсонська	$Z = 56877,336 + 0,0976x_1^2 - 108,972x_1 + 1,118x_2 - 0,012x_{10}$	0,73
Плоди кісточкові	$Z = 13179,380 - 0,136x_1^2 + 143,13x_1 - 3,953x_2 - 0,488x_{10}$	0,99
Запорізька	$Z = 13910,614 + 0,015x_1^2 - 19,983x_1 - 0,849x_2 - 0,043x_{10}$	0,63
Миколаївська	$Z = 25827,069 + 0,001x_1^2 - 8,117x_1 - 1,493x_2 - 0,2x_{10}$	0,98
Одеська	$Z = 19754,95 + 0,018x_1^2 - 24,593x_1 - 1,13x_2 - 0,78x_{10}$	0,89
Херсонська	$Z = -46313,265 - 0,17x_1^2 + 195,823x_1 - 0,481x_2 - 0,167x_{10}$	0,95
Ягідні культури	$Z = 3479,01 + 0,12x_1^2 - 16,176x_1 - 0,345x_2 + 0,4x_{10}$	0,90
Запорізька	$Z = 3,622 + 0,445x_1 + 0,333x_2 - 0,001x_{10}$	0,98
Миколаївська	$Z = 2822,134 + 0,10x_1^2 - 12,577x_1 - 0,39x_2 + 0,023x_{10}$	0,99
Одеська	$Z = 163,897 - 0,412x_1 + 0,004x_2$	0,91
Херсонська	$Z = 489,356 + 0,03x_1^2 - 3,633x_1 - 0,344x_2 + 0,018x_{10}$	0,81

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2

## Лінійні залежності для прогнозу факторів системи «Ринок плодово-ягідної продукції Півдня України»

Фактор	Регресія	R <sup>2</sup>
X <sub>1</sub> – Виробники	$Y = 803166,100 + 8,762x_3 - 17,834x_7 - 761,105x_8 + 40,051x_{11}$	0,91
X <sub>2</sub> – Переробні та заготівельні підприємства	$Y = 113922,947 + 0,251x_3 - 0,505x_7 - 33,546x_8 + 5,284x_{11}$	0,83
X <sub>10</sub> – Експорт - імпорт	$Y = 11963,015 + 0,21x_3 - 0,073x_7 - 4,727x_8 + 1,035x_{11}$	0,79

Джерело: розроблено автором

Високі показники розвитку моделі ринку плодово-ягідної продукції (рис. 2), а саме його насичення, можливі або за високої якості продукції, або за залучення наукових технологій. З одного боку, вирощування високоякісних плодових та ягідних культур дає можливість позиціонування на ринку продукції за широким асортиментом та високими конкурентними позиціями, тим самим диверсифікуючи ризики зниження попиту. З іншого боку – впровадження прогресивних технологій, виведених нових продуктивних сортів дає переваги виробникам за показниками кількості продукції, яка пропонуватиметься на внутрішньому ринку або за її межами. Також треба відмітити, що за відсутності застосування науково-технічних розробок стрімко знизиться якість продукції, зменшиться місткість ринку.

За фіксованого значення факторів державної підтримки та науково-технічного прогресу ( $x_9, x_{11}$ ) побудована поверхня (рис. 3) за рівнянням (8), яка дає можливість спрогнозувати розвиток системи «ринку плодово-ягідної продукції Півдня України» за впливу факторів якості продукції та інвестицій ( $x_8, x_{12}$ ).

$$Y = 583680 - 4052,22x_8 + 0,037x_{12} + 7,775x_8^2 - 0,0009x_8x_{12}, \quad (8)$$

Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,91$ ) вказує на те, що 91% даних відповідає цій моделі для ринку плодово-ягідної продукції від цих факторів.

Моделювання ринку плодово-ягідної продукції (рис. 3) за дії факторів якості та інвестицій показує, що отримання високих результатів, а саме нарощування обсягів продажу свіжих плодів та ягід, за



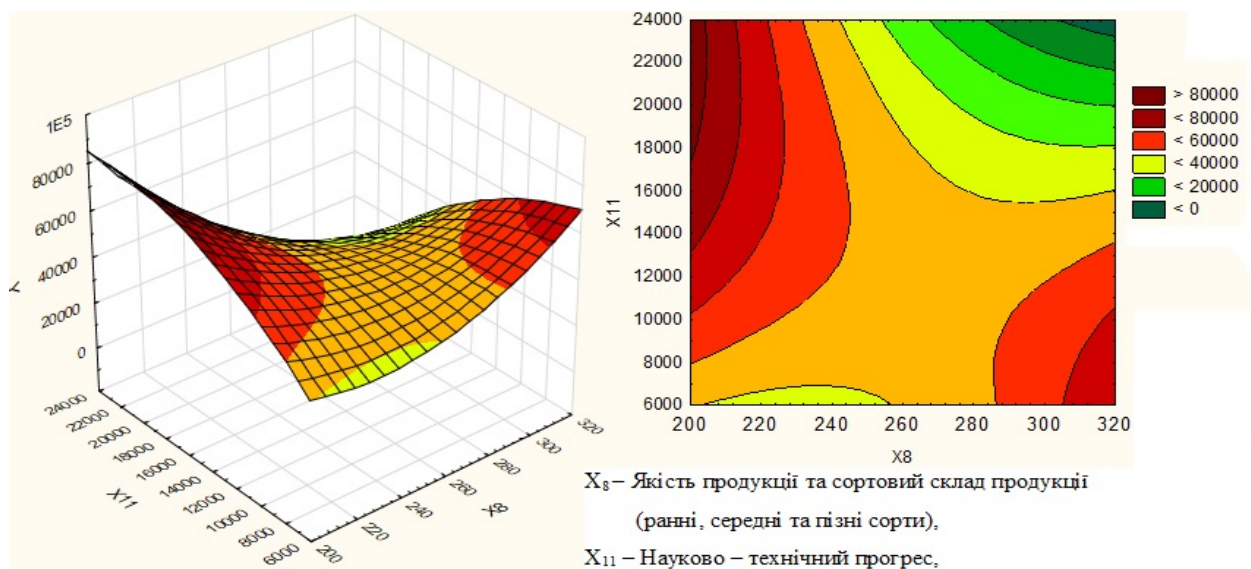


Рис. 2. Модель ринку плодово-ягідної продукції для факторів  $X_8$  – якість продукції та  $X_{11}$  – науково-технічний прогрес

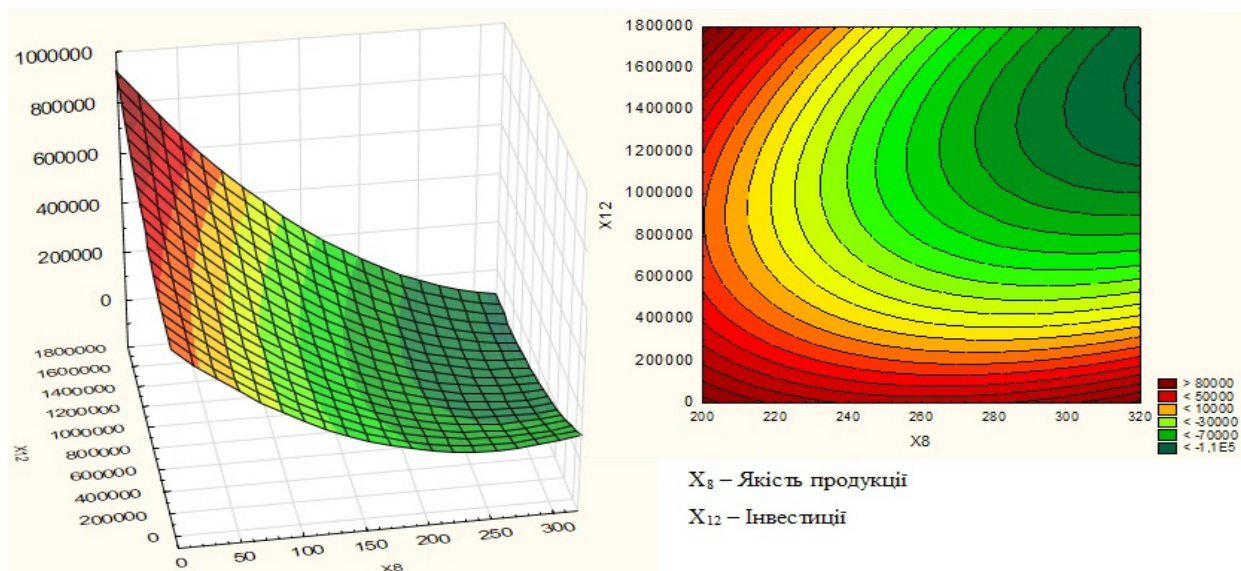


Рис. 3. Модель – ринок плодово-ягідної продукції для факторів  $X_8$  – якість продукції та  $X_{12}$  – інвестиції

цим сценарієм можливе лише за високої якості продукції, яка досягатиметься за рахунок значних фінансових інвестицій. У разі зупинення процесу інвестування якість продукції поступово знизиться та модель не буде ефективною. Тобто під час дії цих важелів не завжди прогноз буде позитивний.

За фіксованого значення факторів інвестицій та науково-технічного прогресу ( $x_{11}$ ,  $x_{12}$ ) побудована поверхня (рис. 4) за рівнянням (9), яка дає можливість спрогнозувати розвиток системи «ринку плодово-ягідної продукції Півдня України» за впливу факторів якості продукції та державної підтримки ( $x_8$ ,  $x_9$ ).

$$Y = -175850 + 1577,46x_8 + 4.202x_9 - 2,65x_8^2 - 0,027x_8x_9 + 0,0001x_9^2. \quad (9)$$

Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,94$ ) вказує на те, що 94% даних відповідає цій моделі.

Модель ринку продукції (рис. 4) за впливу важелів якості продукції та державної підтримки

на розвиток системи показує, що сама по собі державна підтримка, яка не має цільового призначення, а має більш загальний характер, не приведе до росту внутрішнього виробництва та збуту продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Якість продукції, яку для досягнення позитивних результатів треба значно підвищувати, приведе до збільшення виробництва продукції. Але за умов відсутності програм підтримки малого та середнього бізнесу у виробників немає можливості виходу на ринки збуту. Тому ця модель розвитку є позитивною лише за умов злагоженої дії цих двох важелів. Поодиночі кожен із визначених факторів не має ефективності.

За фіксованого значення факторів ( $x_8$ ,  $x_9$ ) побудована поверхня (рис. 5) за рівнянням (10), яка дає можливість спрогнозувати розвиток системи «ринку плодово-ягідної продукції Півдня України» за впливу факторів науково-технічного прогресу та інвестицій ( $x_{11}$ ,  $x_{12}$ ).

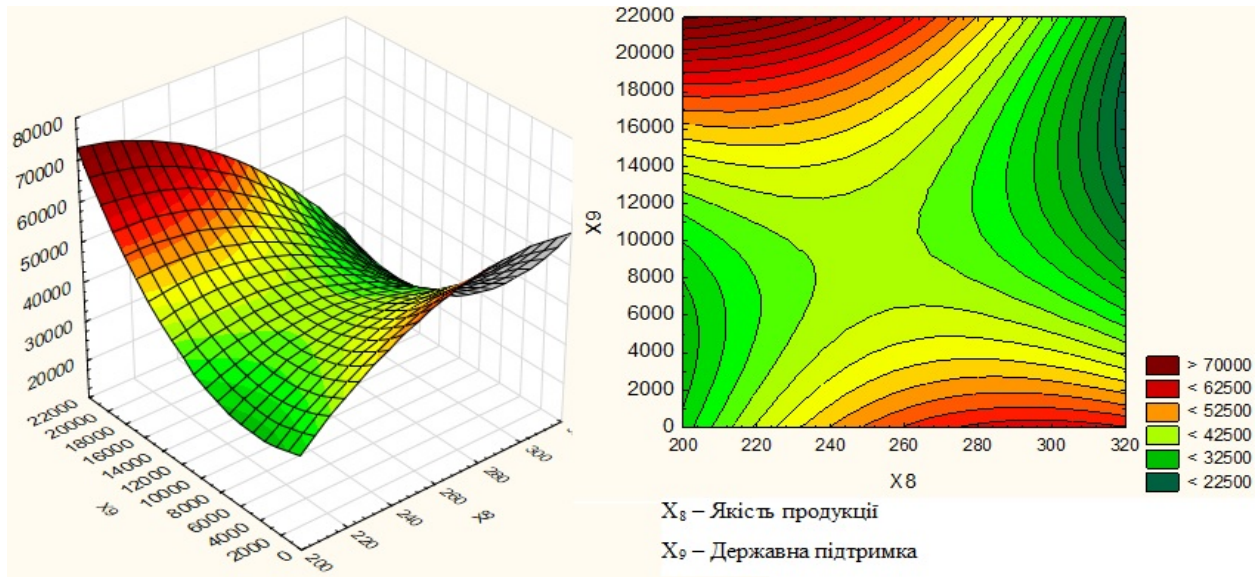


Рис. 4. Модель ринку плодово-ягідної продукції для факторів  $X_8$  – якість продукції та  $X_9$  – державна підтримка

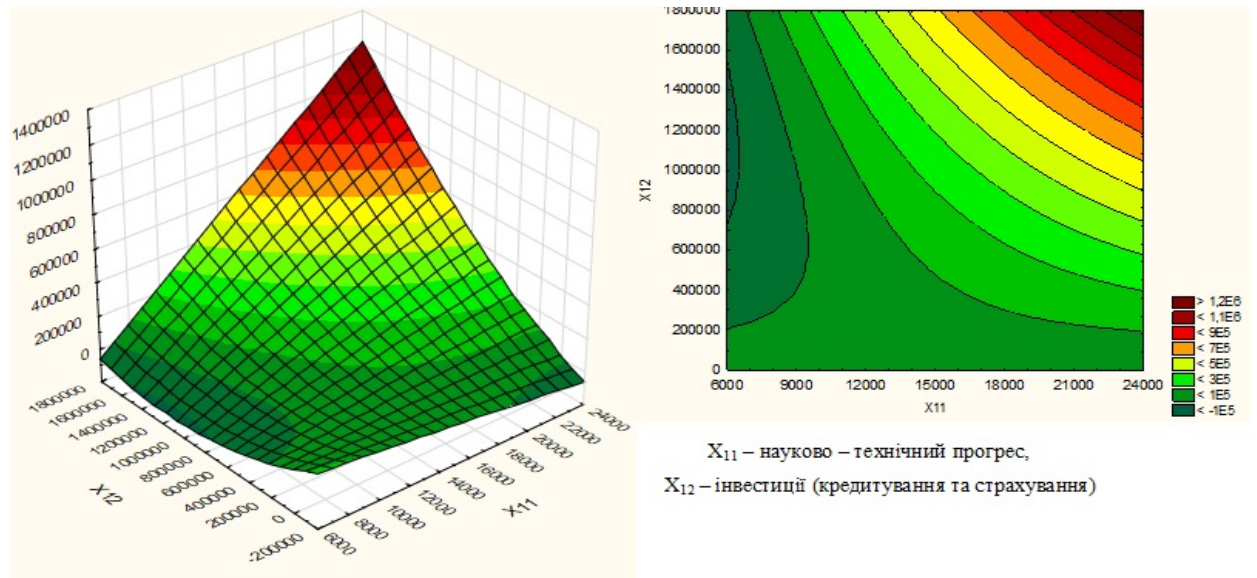


Рис. 5. Модель ринку плодово-ягідної продукції для факторів  $X_{11}$  – науково-технічний прогрес,  $X_{12}$  – інвестиції

$$Y = 59943,08 + 0,604x_{11} - 0,57x_{12} - 0,0001x_{11}^2 - 0,000042x_{11}x_{12} \quad (10)$$

Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,85$ ) вказує на те, що 85% даних відповідає цій моделі для ринку плодово-ягідної продукції.

Модель ринку плодово-ягідної продукції (рис. 5) під час впливу на систему факторів науково-технічного прогресу та інвестицій показує, що самі по собі дії цих важелів неефективні і не приносять бажаних результатів збільшення місткості ринку. Лише за цільової підтримки окремих наукових проєктів із використання новітніх технологій в галузі можливий позитивний результат. Однак треба також зазначити, що це не матиме масовий характер та дає можливість скористатися цим шансом лише невеликій кількості господарств – виробників продукції.

За фіксованого значення факторів ( $x_8, x_{12}$ ) побудована поверхня (рис. 6) за рівнянням (11), яка дає можливість спрогнозувати розвиток сис-

теми «ринку плодово-ягідної продукції Півдня України» за впливу факторів науково-технічного прогресу та інвестицій ( $x_9, x_{11}$ ).

$$Y = 31959,19 + 0,696x_9 + 2,1x_{11} - 0,0001x_9^2 - 0,00005x_9x_{11} - 0,0006x_{11}^2 \quad (11)$$

Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,96$ ) вказує на те, що 96% даних відповідає цій моделі для ринку плодово-ягідної продукції.

Вплив на модель ринку (рис. 6) факторів державної підтримки та науково-технічного прогресу дає можливість отримати максимальні показники щодо виробництва та збуту плодово-ягідної продукції всередині країни та за її межами. Державна підтримка галузі та її цільова спрямованість на підтримку середнього та малого бізнесу практично одночасно відображається на відкриванні можливостей для виробників щодо впровадження інтенсивних та новітніх технологій у виробництві. Як результат – висока якість та кількість продукції,



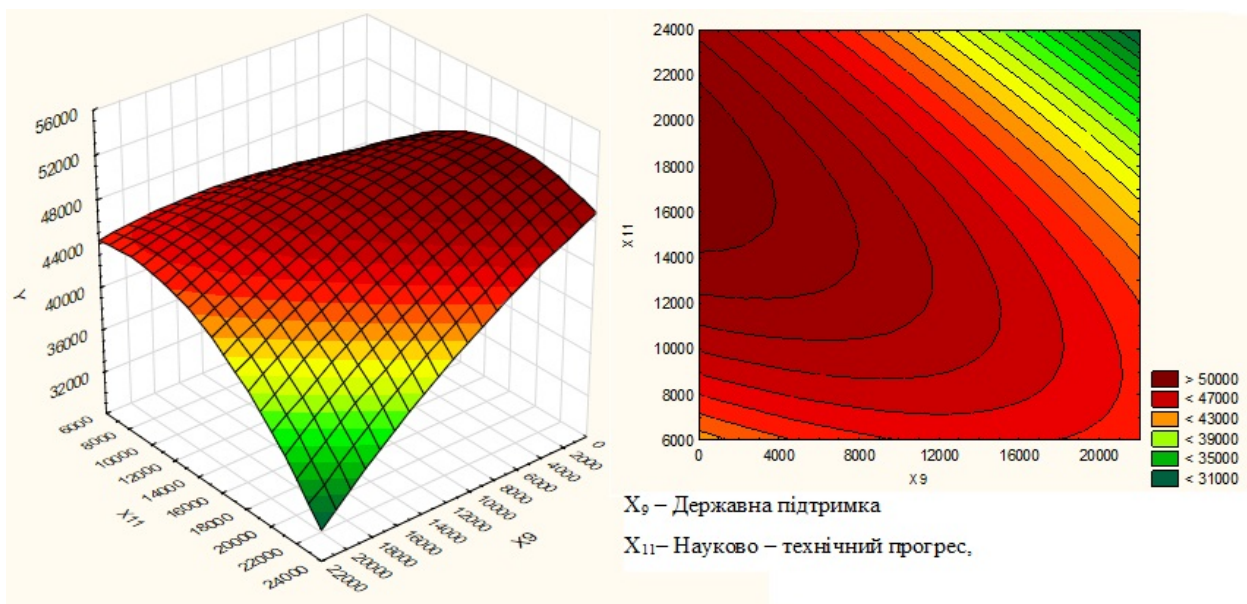


Рис. 6. Модель ринку плодово-ягідної продукції для факторів  $X_9$  – державна підтримка,  $X_{11}$  – науково-технічний прогрес

яка приведе до зростання місткості ринку, підвищення конкурентоспроможності не тільки продукції, а і її виробника.

**Висновки і пропозиції.** Результати проведеного економіко-математичного моделювання та прогнозування розвитку моделі «ринку плодово-ягідної продукції Півдня України» підтверджує необхідність та доцільність застосування цих методів як інструментарію дослідження економічних процесів. Результати свідчать про те, що всі вибрані фактори позитивно впливають на зміни системи. Нами встановлено, що найкращим поєднанням та позитивним впливом на модель ринку є дія таких важелів, як якість продукції, державна підтримка

та науково-технічний прогрес. Саме їх наявність за спрямованої дії та системного і комплексного підходу зробить найбільші позитивні зрушення у розвитку ринку плодово-ягідної продукції відповідного регіону. Отримані висновки є підґрунтям до подальших досліджень важелів з метою надання їм кількісної оцінки, розроблення дієвих концепцій та механізмів впливу на ринок як на економічно-соціальну систему, в якій позитивний досвід та результат повинні отримати не лише виробники з їх економічними інтересами, а і суспільство загалом у вигляді розвитку регіональної інфраструктури і покращення рівня життя сільських жителів.

#### Список використаних джерел:

1. Нестеренко Б.Б., Новотарський М.А. Формальні засоби моделювання паралельних процесів та систем. Київ : Ін-т математики НАН України, 2012. 334 с.
2. Shevchuk O., Plotnichenko S., Surzhenko N., Nazarova O. Cognitive modeling in the regional strategic management. Springer Nature Switzerland AG. 2019. P. 473–481.
3. Рогальський Ф.Б., Я.С. Курілович, О.О. Цокурєнко. Математичні методи аналізу економічних систем. К. : Наукова думка, 2001. 435 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : гідручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Шиян А.А. Математична модель для впливу суспільних інститутів на ефективність економіки України. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2008. № 2. С. 19–23.
6. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 170 с.

#### References:

1. Nesterenko B.B., Novotarskyi M.A. (2012). *Formalni zasoby modeliuвання paralelnykh protsesiv ta system* [Formal tools for modeling parallel processes and systems]. Kyiv: In-t matematyky NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
2. Shevchuk O., Plotnichenko S., Surzhenko N., Nazarova O. (2019). Kohnytyvne modediuvannya rehionalnoho startehichnoho menedzhmentu [Cognitive modeling in the regional strategic management]. Springer Nature Switzerland AG, pp. 473–481.
3. Rohalskyi F.B., Ya.S. Kurilovych, O.O. Tsokurenko (2001). *Matematychni metody analizu ekonomichnykh system* [Mathematical methods of analysis of economic systems]. K.: Naukova dumka. (in Ukrainian)
4. Shershynova Z.Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk*. [Strategic Management: A Tutorial]. K.: KNEU. (in Ukrainian)
5. Shyian A.A. (2008). Matematychna model dlia vplyvu suspilnykh instytutiv na efektyvnist ekonomiky Ukrainy [A mathematical model for the influence of public institutions on the efficiency of the Ukrainian economy]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, no. 2. pp. 19–23.
6. Yerina A.M. (2001). *Statystychnе modeliuвання ta prohnozuvannya: Navch. posibnyk*. [Statistical Modeling and Forecasting: Educ. manual]. K.: KNEU. (in Ukrainian)

**Колокольчикова И. В.**

Полтавская государственная аграрная академия

## ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЫНКА ПЛОДОВО-ЯГОДНОЙ ПРОДУКЦИИ ЮГА УКРАИНЫ: ПРОГНОЗ ДЕЙСТВИЯ СИСТЕМЫ

### Резюме

Определена важность применения методов математического моделирования при прогнозировании развития экономических явлений и систем. Рассмотрены результаты сформированной модели системы «рынок плодово-ягодной продукции Юга Украины». Установлены целевые факторы и рычаги, вызывающие изменения. В общем виде составлено уравнение криволинейной зависимости системы. На основании критерия Фишера оценена и подтверждена целесообразность учета факторов и их силы связи в сценарном анализе. В условиях фиксированных значений факторов построены поверхности наиболее благоприятных сценариев развития рынка продукции как экономической системы. Определена совокупность рычагов, которые наиболее положительно способствуют развитию системы. Намечены дальнейшие направления развития рынка продукции как системы при условии учета действия выделенных рычагов.

**Ключевые слова:** экономико-математическая модель, прогноз, сценарий, рынок, целевые факторы.

**Kolokolchikova Iryna**

Poltava State Agrarian Academy

## ECONOMIC-MATHEMATICAL MARKET MODEL OF FRUIT PRODUCTION IN THE SOUTH OF UKRAINE: FORECAST OF THE SYSTEM

### Summary

The market for fruit and berry products is a complex economic system. The effect of its components is influenced by constantly changing variables. Therefore, the need to apply mathematical modeling methods in the development of the forecast of the development of economic phenomena and systems is urgent. In the process of modeling the market of fruit and berry products, the following methods are used: mathematical statistics and econometrics (correlation and regression analysis); optimal decision-making (mathematical programming, operations research, analysis of event scenarios). A model of the system is constructed using mathematical methods: "market of fruit and berry products in the South of Ukraine". The main target factors are established: producers of products, processing and procurement enterprises, the size of export-import operations. In the process of calculating the market size, the levers that affect the system are taken into account. The levers are determined based on scenario analysis and include: product quality, scientific and technical progress, investment, state support for the industry. In General, the equation of the system's curvilinear dependence is compiled. Based on the Fischer criterion, the strength of the connection of factors was evaluated and confirmed. Graphically constructed surfaces of the most favorable scenarios for the development of the product market. The forecast of changes in the market as a system under the action of levers is obtained. Five scenarios were considered. It is determined that the best scenarios are those where the development of the fruit and berry market is influenced by the quality of products, scientific and technical progress and state support for the industry. The results of the study are the basis for further analysis of the impact of certain levers, as well as the development of separate proposals for each of them. With targeted impact and a systematic approach to the implementation of proposals, the market of fruit and berry products will have positive changes. Taking into account forecasts will make it possible to increase the capacity of the product market in the domestic and foreign markets.

**Keywords:** economic and mathematical model, forecast, scenario, market, target factors.



## РЕЦЕНЗІЇ

**Мельник В. М.**

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

### РЕЦЕНЗІЯ НА МОНОГРАФІЮ ЩУРА РОМАНА ІВАНОВИЧА «РОЗВИТОК ФІНАНСІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ»<sup>1</sup>

Проблематика місцевих фінансів все частіше стає об'єктом наукових досліджень в Україні. Особливо актуалізується вона в контексті децентралізації влади, об'єднання територіальних громад з метою оптимізації їх фінансового забезпечення та створення належного підґрунтя для покращення умов життя кожного громадянина.

Територіальна громада як провідний суб'єкт місцевого самоврядування посідає одне з важливих місць у теоретичних дослідженнях щодо визначення її природи, сутності, ознак та місця її ролі у стратегії розвитку всієї цілісної фінансово-економічної системи країни.

Поряд з цим, теоретичні та практичні питання особливостей формування фінансів територіальних громад у сучасних умовах децентралізації влади в Україні набувають особливої актуальності та потребують окремих наукових підходів до дослідження, зокрема в частині інституційного аналізу територіальної громади як суб'єкта фінансових відносин, формування її фінансового потенціалу, тощо. З огляду на це, рецензована монографія Щура Р.І. є актуальною та своєчасною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Мета даної монографії полягала в тому, щоб з урахуванням досягнень економічної науки й досвіду зарубіжної та вітчизняної практики розкрити теоретичні засади функціонування системи фінансів нових для нашої країни інституційних суб'єктів місцевого самоврядування – об'єднаних територіальних громад (далі ОТГ).

У першому розділі монографії розглянуто теоретичні основи фінансів територіальних громад. Розділ містить результати дослідження еволюції місцевого самоврядування в Україні. Тут розкрито інституційні засади фінансових відносин територіальних громад, а також охарактеризовано та узагальнено наукові підходи щодо формування фінансового потенціалу громад.

У другому розділі, присвяченому методологічним засадам формування доходів ОТГ, пріоритетне місце відводиться процесу формування фінансової бази громад. Доведено, що необхідною умовою поступального соціально-економічного розвитку

ОТГ є їх фінансова спроможність і незалежність. Обґрунтовано наукові засади розвитку ринку запозичень об'єднаних територіальних громад.

У третьому розділі монографії автором досліджено теоретичні основи формування та здійснення видатків ОТГ. Особливу увагу присвячено методологічним засадам планування видатків бюджетів ОТГ на основі застосування програмно-цільового методу. Також здійснено дослідження особливостей фінансової поведінки ОТГ в Україні.

Поглибленому вивченню системи управління фінансами ОТГ в Україні на основі наявних науково-теоретичних та практичних підходів присвячено четвертий розділ монографії. В процесі дослідження автором встановлено необхідність інституційних змін в системі фінансового менеджменту на рівні територіальних громад з метою підвищення фінансової спроможності ОТГ.

Не можна не погодитися з висновком автора про те, що модернізація управління фінансами ОТГ повинна підпорядковуватися основним заходам щодо децентралізації державного управління. Усі реформаторські дії повинні розглядатися у системному взаємозв'язку та враховувати чинники впливу, наявність альтернатив покращення фінансового забезпечення розвитку ОТГ, акумуляції, розподілу, перерозподілу та витрачання коштів. Цим питанням присвячено п'ятий розділ.

Наукові положення, висновки і пропозиції, що містяться в монографії, характеризуються достатнім теоретичним обґрунтуванням і практичним значенням, базуються на дослідженні великого обсягу монографічної та спеціальної літератури, аналізі чинних правових актів, статистичних даних органів державної влади та місцевого самоврядування.

Таким чином, монографію Щура Р.І. «Фінанси об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації в Україні» можна оцінити як цілісне, ґрунтовне наукове дослідження на актуальну тему, виконане на досить високому науково-теоретичному рівні. Результати монографії можуть бути використані науковцями, працівниками органів місцевого самоврядування та студентами.

<sup>1</sup> Щур Р.І. Фінанси об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації в Україні. Монографія. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2019. 394 с.

## НАШІ АВТОРИ

1. **Багорка Марія Олександрівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу Дніпровського державного аграрно-економічного університету
2. **Балацька Наталя Юрійвна** – кандидат технічних наук, доцент, докторант кафедри економіки і управління Харківського державного університету харчування та торгівлі
3. **Баркова Катерина Олександрівна** – викладач, аспірант Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
4. **Білоцерківський Олександр Борисович** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
5. **Булишева Дар'я Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, помічник ректора Одеського державного аграрного університету
6. **Варфоломєєва Оксана Анатоліївна** – старший викладач кафедри геодезії та природокористування Одеського державного аграрного університету
7. **Вовчак Ольга Дмитрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»
8. **Ворона Анна Володимирівна** – аспірантка кафедри менеджменту та економічної безпеки Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
9. **Гірченко Тетяна Дмитрівна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»
10. **Горняк Ольга Василівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
11. **Грищук Анна Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка
12. **Густера Олег Михайлович** – кандидат економічних наук, асистент кафедри економічної кібернетики Національного авіаційного університету
13. **Дмитренко Ірина Болеславівна** – головний економіст Департаменту банківського нагляду Національного банку України
14. **Заінчковська Маргарита Михайлівна** – студентка кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
15. **Згурська Оксана Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Державного університету телекомунікацій
16. **Іванов Андрій Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Підприємництво та туризм» Одеського національного морського університету
17. **Ільченко Тетяна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Дніпровського державного аграрно-економічного університету
18. **Кесарь Яна Петрівна** – студентка магістратури спеціальності 051 «Економіка» Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
19. **Колокольчикова Ірина Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант Полтавської державної аграрної академії
20. **Лега Ольга Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавської державної аграрної академії
21. **Лепейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
22. **Ліхоносова Ганна Сергіївна** – доктор економічних наук, професор кафедри «Фінанси» Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»
23. **Ломачинська Ірина Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
24. **Мельник Віктор Миколайович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
25. **Мельник Марія Іванівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Сумського національного аграрного університету
26. **Міченко Тетяна Вікторівна** – студентка Сумського національного аграрного університету
27. **Мумладзе Анзор Олександрович** – старший викладач кафедри економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
28. **Муравський Олексій Андрійович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи та страхування Національного університету біоресурсів і природокористування України
29. **Панасюк Ольга Пантеліївна** – старший викладач кафедри геодезії та природокористування Одеського державного аграрного університету

30. **Панченко Володимир Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка
31. **Петренко Катерина Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
32. **Полотнянко Оксана Іванівна** – старший викладач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної академії управління персоналом (м. Київ)
33. **Прийдак Тетяна Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавської державної аграрної академії
34. **Савельєва Ірина Владиславівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри «Підприємництво та туризм» Одеського національного морського університету
35. **Семенюк Іван Михайлович** – аспірант Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»
36. **Серватинська Інна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Черкаського державного технологічного університету
37. **Скоропад Ірина Станіславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка»
38. **Хитра Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці Хмельницького національного університету
39. **Цзао Чжуо** – студент Сумського національного аграрного університету
40. **Чернятевич Ярослава Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, головний науковий співробітник проблемної науково-дослідної лабораторії соціальних досліджень ринку праці Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України
41. **Чубка Ольга Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка»
42. **Шалун Інна Миколаївна** – студентка Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»
43. **Шевчук Дмитро Вікторович** – студент Національного університету біоресурсів і природокористування України
44. **Шейко Олена Петрівна** – старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Інституту банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»
45. **Шпатакова Оксана Леонідівна** – аспірант кафедри фінансів, обліку та маркетингу ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
46. **Яловега Людмила Василівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавської державної аграрної академії
47. **Ярмоленко Ростислав Сергійович** – студент Національного авіаційного університету

Наукове видання

# ВІСНИК ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Серія: Економіка

Відповідальний за випуск  
*Горняк Ольга Василівна*

*Українською, російською та англійською мовами*

Передрук (перевидання) матеріалів видання  
дозволяється тільки з дозволу автора і редакції.

Адреса редколегії:  
65082, м. Одеса, вул. Дворянська, 2  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Електронна сторінка видання: [www.visnyk-onu.od.ua](http://www.visnyk-onu.od.ua)

Формат 60x84/8. Гарнітура UkrainianSchoolBook  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 21,86.  
Підписано до друку 29.05.2020 р. Замов. № 0420/101. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – 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.