

ISSN 2307-5740  
DOI: 10.31891/2307-5740

Науковий журнал

# **ВІСНИК**

**Хмельницького  
національного  
університету**

---

**Економічні науки**

---

**2019, № 6, Том 1**

---

Scientific journal

**HERALD**

**of Khmelnytskyi National University**

---

**Economic sciences**

---

**2019, Issue 6, Part 1**

**Хмельницький 2019**



<b>ВЕДЕРНИКОВ М. Д., БАКСАЛОВА О. М.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ РОБІТНИКІВ НА ОСНОВІ РИНКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	7
<b>АНТОШКОВА Н. А.</b> КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ СЕРВІС ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ СПОЖИВЧИЙ ЗАПИТ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ХХІ СТОЛІТТІ .....	14
<b>АВЕРЧЕВ О. В., ВАСИЛЕНКО Н. Є., КОРНІЙЧУК О. В.</b> НЕОБХІДНІСТЬ ДОСЯГНЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УДОБРЕННЯ СТОКОЛОСУ БЕЗОСТОГО ДЛЯ ОТРИМАННЯ НАЙКРАЩИХ ВРОЖАЇВ ....	19
<b>БАЙДА Б. Ф.</b> СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ ДЕРЖАВИ У КОНТЕКСТІ ДЕТЕРМІНАНТ ТУРИСТИЧНОГО ПОПИТУ І КВІНТЕСЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ..	25
<b>БУРЛАКА С. А., ГУМЕНЮК Ю. В., ЄЛЕНИЧ А. П.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВИРОБНИЦТВА БІОПАЛИВА НА ОСНОВІ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР .....	28
<b>ВІТЕР О. М., КИЛИН О. В., СТРУЧОК Н. М.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....	32
<b>ДАШКО І. М.</b> МІСЦЕ І РОЛЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....	38
<b>ДИХА М. В.</b> ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ ..	42
<b>ДУПЛЯК О. М., КУЧЕРУК О. Я., КУЧЕРУК Р. І.</b> МЕТОДИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ У ПРОЦЕСІ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ .....	47
<b>ДИБАЧ І. Л.</b> КОГНІТИВНІ ОЗНАКИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДАМ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	51
<b>ДРИЖЕНКО О. А.</b> СТАН ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ .....	56
<b>ГУРОЧКІНА В. В.</b> ЕМЕРДЖЕНТНІСТЬ – ФЕНОМЕН СКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	60
<b>ЗАЯЧКОВСЬКА Г. А., КОВАЛЬ Л. М., БУХТА С. В.</b> ВІЗУАЛЬНИЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ ЯК ЗАСІБ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ .....	69
<b>ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК Г. Я.</b> ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ .....	75
<b>КАВЕЦЬКИЙ В. В.</b> ІНВЕСТИЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОЇ ТЕОРІЇ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЇ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙ .....	78

---

<b>ЛЕВИЦЬКА І. В.</b> REVENUE MANAGEMENT В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ .....	84
<b>ЛЕВКОВСЬКИЙ М. О., ДРАЧ І. В.</b> ІМІТАЦІЙНА МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СКЛАДСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПЕРЕРОБЛЮВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....	91
<b>ЛЕСЬКОВА С. В.</b> ЯКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЙОГО БЕЗПЕРЕРВНОГО РОЗВИТКУ .....	97
<b>ЛЯШУК К. П.</b> МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ .....	103
<b>МИНЧИНСЬКА І. В.</b> ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРА ПОКАЗНИКІВ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИЧНО-СТАТИСТИЧНИЙ ОГЛЯД .....	107
<b>МОРГАЧОВ І. В.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....	118
<b>НІКОЛАЙЧУК О. А.</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИЗМУ В КРАЇНАХ ЦЕНТРАЛЬНО-СХІДНОЇ ЄВРОПИ .....	123
<b>ПРОСКУРОВИЧ О. В., СОКОЛЮК В. М., ЧУБЕНКО М. І.</b> МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА .....	129
<b>ПІХНЯК Т. А.</b> ГАРМОНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ .....	136
<b>ПОДОКОПНА О. М., ПРИСТАВЧУК К. А.</b> ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	142
<b>ПРОСКУРОВИЧ О. В., ГОРБАТЮК К. В., ВАЛЬКОВ О. Б., ВАЛЬКОВА О. О.</b> МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	146
<b>ПУХАЛЬСЬКА Я. П.</b> ЄВРОЛОГІСТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ .....	150
<b>СЕЛІЩЕВ С. В.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ .....	155
<b>СЕМЕНОВ К. Л.</b> АКТИВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЯДРА БІЗНЕСУ .....	159
<b>СКИБА Г. В.</b> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	167

---

<b>ТОМАЛІА Т., МАЛА О.</b> WAYS TO INCREASE THE ENTERPRISE MARKET VALUE .....	172
<b>СТАДНИК В. В., ГРИЗОВСЬКА Л. О.</b> АКЦЕНТУАЦІЯ РОЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....	176
<b>ТОМАЛІА Т., РЫБИНСКА А.</b> GENDER EQUALITY ISSUES IN EUROPEAN COUNTRIES AND IN UKRAINE .....	184
<b>ХМЕЛЕВСЬКИЙ О. В.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ .....	189
<b>ХОЛОДЕНКО А. М., СТЕПАНОК Н. Ю.</b> ІНФРАСТРУКТУРНИЙ ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ СТАВОК ОПОДАТКУВАННЯ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ .....	195
<b>ХОРОЛЬСЬКИЙ В. П., СЕРЕБРЕНИКОВ В. М., КВІТКА Т. В.</b> МОДЕЛЮВАННЯ ВТРАТИ ПРАЦЕЗДАТНІСТІ РОБІТНИКІВ НА ТЕХНОГЕННО НЕБЕЗПЕЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	200
<b>ЦКАЛО Є. І.</b> ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС У РЕФЛЕКСИВНОМУ УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	205
<b>ЧЕРЕП О. Г., ЗАЧЕПИЛО Д. А.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	209
<b>ЧЕРЕП О. Г., МАТВІЄНКО Д. О.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	213
<b>ШАРКО В. В.</b> ЛОГІСТИЧНА ПОЛІТИКА В СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	218
<b>ШАТІЛОВА О. В., ВІНІЧЕНКО І. Ю.</b> ЕФЕКТИВНЕ ВИДАВНИЦТВО: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ .....	226
<b>ЯРЕМЕНКО О. Ф., МАТЮХ С. А.</b> РИЗИКИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ .....	231
<b>ЯРЕМОВИЧ П. П.</b> ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РУХУ ГЕОРЕГІОНАЛЬНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ .....	237
<b>БУЯК Л. М., ПРИШЛЯК К. М., БАШУЦЬКА О. С.</b> ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ .....	242
<b>ГАМОВА О. В.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇХ ОСОБЛИВОСТЕЙ .....	249

---

<b>ШАРКО М. В., БУРЕНКО Ю. А., ЛУБЯНАЯ Н. П.</b> ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОСНОВНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ .....	254
<b>НИЖНИК В. М.</b> ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ .....	260
<b>ВАКУЛЕНКО І. А.</b> ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗГОРТАННЯ РОЗУМНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ МЕРЕЖ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МОДЕЛІ ЗРІЛОСТІ СМАРТ-МЕРЕЖІ (IBM SMART GRID MATURITY MODEL, SGMM) .....	264
<b>ГЕВКО В. Л.</b> МОНІТОРИНГ МЕРЕЖЕВИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТОРГІВЛІ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ .....	268
<b>САКУН О. С.</b> СТРУКТУРНА ПОЛІТИКА ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ .....	272
<b>ШЕВЧЕНКО Д. В.</b> ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН .....	277
<b>САВАСТЄЄВА О. М.</b> ШЛЯХИ УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН .....	281
<b>МЩЕНКО О. Л.</b> ФАКТОРИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....	290
<b>АРУТЮН МІКАЕЛІ ПАПОЯН</b> СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА КИЇВ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ТА ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРАХ .....	295
<b>ЄЛЬНІКОВА Ю. В.</b> ІМПАКТ-ІНВЕСТУВАННЯ В ЗАПОБІГАННІ ПРИРОДНИХ КАТАСТРОФ В УКРАЇНІ (ПОВЕНІ ТА ІНШІ ФОРС-МАЖОРИ) .....	302
<b>ПІНЧУК А. О.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ .....	313
<b>КАЗАРЯН О.Г.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ .....	318
<b>КОВАЛЕНКО Д. П.</b> ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР ПРУДЕНЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ .....	323

УДК 331.2

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-7-14

ВЕДЕРНИКОВ М. Д., БАКСАЛОВА О. М.

Хмельницький національний університет

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ РОБІТНИКІВ НА ОСНОВІ РИНКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

У статті досліджено проблему соціального захисту робітників безпосередньо у сфері виробництва шляхом врахування ціни їх робочої сили та реального трудового внеску до загальних результатів колективної праці в системі регулювання оплати праці. Запропоновано авторський підхід визначення заробітної плати на ринкових засадах, що забезпечує розширене відтворення ресурсу робочої сили робітників та членів їх родини.

Ключові слова: соціальний захист, заробітна плата, ціна робочої сили, оплата праці, здатність до праці.

VEDERNIKOV M., BAKSALOVA O.

Khmelnitskyi National University

## PROVIDING WORKERS SOCIAL PROTECTION ON THE BASIS MARKET REGULATION OF LABOR PAYMENT

The purpose of the article is to formulate theoretical approaches, methodological and practical recommendations for ensuring social protection of workers on the basis of market regulation of their remuneration. The article explores the problem of social protection of workers directly in the sphere of production by taking into account the cost of their labor and real labor contribution to the overall results of collective labor in the system of regulation of remuneration. The author's approach to determining wages on a market basis is proposed, which provides an expanded reproduction of the labor force of workers and their family members. Market regulation of remuneration is the most effective way of social protection for workers. It eliminates income-based social dependency and provides social protection for workers depending on their ability to work. The proposed technology of realization of dependence between the results of work of the worker and the price of his labor force, on the one hand, and the size of the corresponding salary, on the other, contributes to the fullest disclosure of the labor potential of workers and the achievement of each of them their maximum result. Accordingly, the size of wages is increasing, which enables every worker to maintain the necessary and dignified standard of living for their efficient work. Modern approaches to the remuneration of workers are such that they do not ensure the realization of the main principle of social protection - giving each worker the fullest possible realization of his or her labor potential and receiving wages in accordance with their ability to work and real labor contribution to the overall results of collective labor. The author's proposed approach to providing social protection for workers is based on the introduction of market-based approaches to regulating their remuneration in real economic practice. This is achieved by determining for each worker, first, the personal volume of normative workload, which corresponds to his ability to perform the operation, work or complex of work entrusted to him, and secondly, the establishment of personal earnings based on the cost of his labor and the achieved results of work. Together with other organizational and economic measures to motivate work and increase the incentive role of wages, this will ensure adequate reproduction of labor resources of workers and their social protection is sufficiently reliable.

Keywords: social protection, wages, cost of labor, wages, ability to work.

**Постановка проблеми.** Перехід України до ринкової моделі управління соціально-економічними процесами супроводжується досить глибокою і системною економічною кризою з такими негативними наслідками, як інфляція, безробіття, зовнішня міграція робочої сили, катастрофічне скороченням населення України, низький рівень заробітної плати, падіння рівня життя населення країни тощо. При цьому вище зазначені та багато інших процесів і явищ усугубляються відсутністю ефективних механізмів соціального захисту працюючого населення. Так, до цих пір відсутня система ринкового регулювання оплати праці, що базується на врахуванні ціни робочої сили та забезпечує отримання кожним робітником певного розміру заробітної плати, достатнього для розширеного відтворення ресурсу його робочої сили та належного утримання членів його родини. Враховуючи те, що для 95 % населення України заробітна плата є єдиним джерелом доходу, то формування ефективної системи оплати праці, що ґрунтується на ринкових засадах та забезпечує нормальне життя і діяльність працюючого населення, є досить потужним засобом його соціального захисту.

Отже, єдине правильний і найбільш перспективний шлях подальшого вдосконалення ринкового регулювання оплати праці в аспекті соціального захисту робітників – це врахування в оплаті праці ціни їх робочої сили. По-перше, це буде відповідати істинному розумінню сутності заробітної плати водночас як ціни робочої сили та як форми розподілу за працею, а по-друге, відповідатиме загальній тенденції економічного розвитку України у напрямку формування ринкових відносин, в умовах яких робоча сила, подібно будь-якому іншому товару, продається і купується за певну ціну, в основі якої лежить вартість цього специфічного товару.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань, пов'язаних з соціальним захистом та оплатою праці різних категорій промислово-виробничого персоналу, присвячено доволі багато наукових праць українських вчених, зокрема Д. Богині, В. Данюка, А. Колота, Г. Кулікова, Е. Лібанової, В. Новікова, В. Онікієнка, С. Цимбалюк, М. Семикіної тощо. Проте, незважаючи на величезний накопичений досвід і значну кількість наукових розробок різних авторів, в умовах поглиблення ринкових реформ в Україні та

глобалізації економіки подальшого наукового дослідження вимагає проблема соціального захисту робітників на основі розробки та впровадження в реальну економічну практику ринкових підходів до регулювання оплати їх праці.

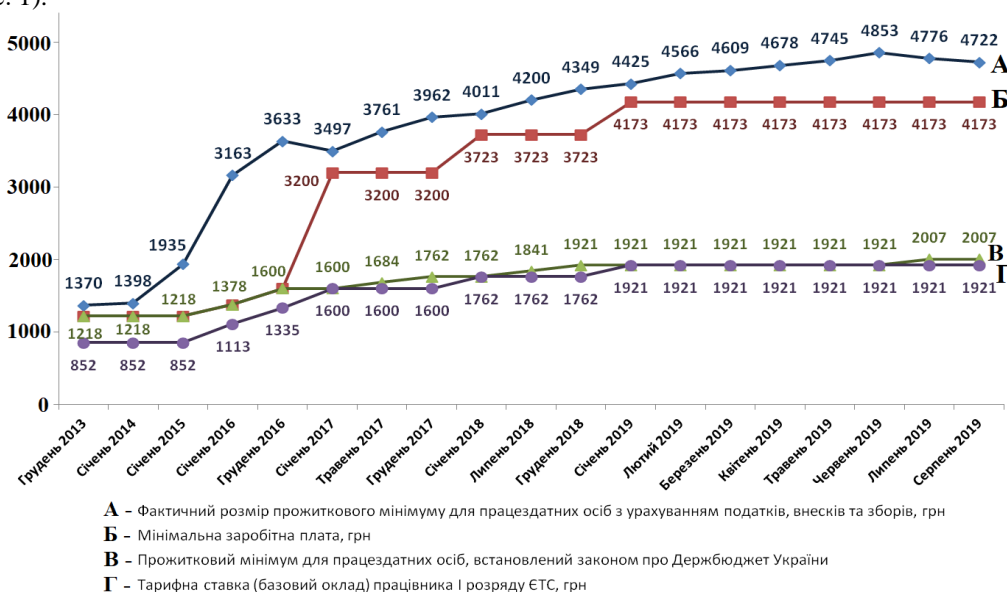
**Метою статті** є формування теоретичних підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо забезпечення соціального захисту робітників на основі ринкового регулювання оплати їх праці.

**Виклад основного матеріалу.** Статистичні дані України свідчать, що чисельність населення України на 1.09.2019 р. без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу) складає 41976,2 тис. чол. З них кількість зайнятого населення за всіма видами економічної діяльності складає 7554,5 тис. чол., в т.ч. кількість працівників промисловості дорівнює 2937,6 тис. чол. Водночас статистичні дані результатів соціально-економічного розвитку України показують таку структуру грошових доходів населення України: оплата праці – 5569,17 грн (55,0 %); доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості – 620,97 грн (6,1 %); доходи від продажу сільськогосподарської продукції – 314,12 грн (3,1 %); доходи від власності (дивіденди від акцій та інших цінних паперів, відсотки по вкладах, доходи від здачі внайми нерухомості тощо) – 346,77 грн (3,4 %); пенсії – 1746,91 грн (17,2 %); стипендії – 26,24 грн (0,2 %); допомоги, пільги, субсидії та компенсаційні виплати, надані готівкою – 190,40 грн (1,9 %); грошова допомога від родичів та інших осіб – 405,78 грн (4,0%); аліменти – 23,44 грн (0,2 %); інші грошові доходи – 157,05 грн (1,7 %) [1].

Зазначені дані показують, що більше половини в структурі доходів населення України складає оплата праці – 55 %. Це свідчить про те, що оплата праці для більшості населення України є головним джерелом існування. За цих умов ринкове регулювання оплати праці робітників повинне сприяти найбільш повному та ефективному виконанню заробітною платою всіх властивих їй функцій і, насамперед, своєї основної – відтворювальної функції, що є головним інструментом соціального захисту робітників та членів їх родини, забезпечення їх гідного життя та діяльності. В іншому разі неминуче гальмування соціально-економічного розвитку суспільства та падіння життєвого рівня населення країни. Нижче розглянемо основні соціально-економічні показники розвитку України в останні роки, встановимо вектор її соціальної політики та визначимо місце і роль ринкового регулювання оплати праці в системі соціального захисту робітників.

Проголошений в Україні курс на побудову ринкової моделі економіки та наступне проведення політики ринкових реформ викликали істотні зміни в економіці країни. Ліквідовано планує економіку з властивою їй командно-адміністративною системою управління народним господарством, здійснено лібералізацію економіки, проведено приватизацію власності, сформовано недержавний сектор економіки, продовжуються подальші структурні зміни в економіці та її поступове входження у світовий ринок.

Разом із тим, перехід до ринкової економіки ще не завершився. До того ж він супроводжується довготривалою економічною кризою, для якої характерно: повна або часткова зупинка багатьох промислових підприємств, особливо машинобудівного комплексу; недозавантаження потужностей виробництва; скорочення обсягів виробництва; безробіття; катастрофічне погіршення демографічної ситуації, міграція робочої сили тощо. Результатом цього є досить низькі темпи соціально-економічного розвитку країни, що зумовлює встановлення вкрай низького розміру прожиткового мінімуму та рівня мінімальної заробітної плати (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка базового тарифного розряду, мінімальної заробітної плати та фактичного прожиткового мінімуму 2013–2019 роках**

Джерело: <https://ibuhgalter.net/news/5708>

Як свідчать розрахунки Міністерства соціальної політики фактичний розмір прожиткового мінімуму в Україні для працездатних осіб з урахуванням суми обов'язкових платежів відповідно до чинного



законодавства у цінах серпня 2019 року дорівнював 4722,36 грн. Водночас прожитковий мінімум для працездатних осіб, законодавчо встановлений на серпень 2019 року у розмірі 2007,0 грн, занижено на 2715,0 грн, або у 2,2 рази порівняно з його фактичним розміром. Мінімальна заробітна плата на 549,0 грн, або на 12%, була меншою від фактичного розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб [2].

Що стосується середньої номінальної заробітної плати, то вона також є низькою і має досить повільну і нестійку динаміку зростання (рис. 2, табл. 1).

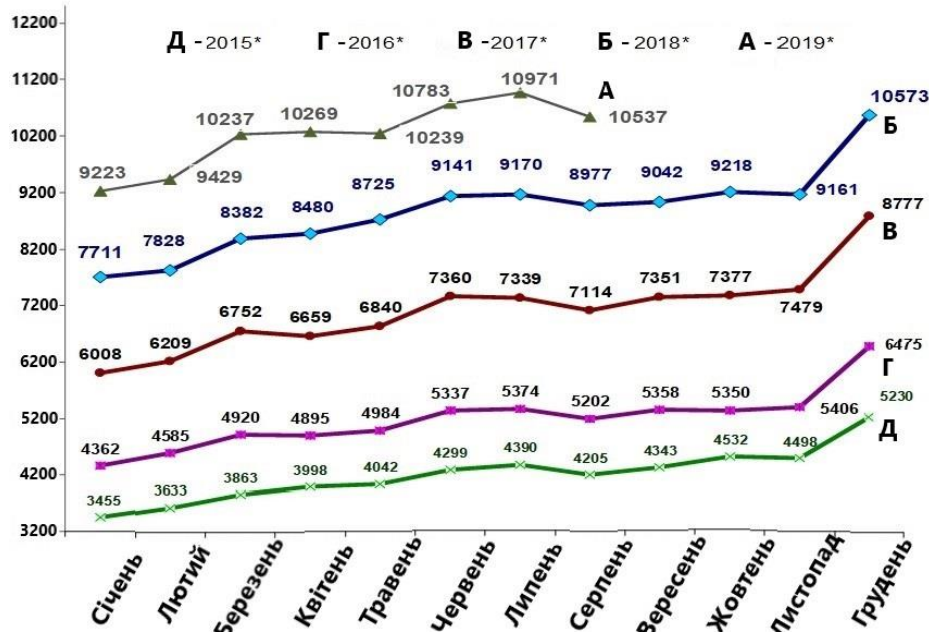


Рис. 2. Динаміка середньої заробітної плати у 2015–2019 роках

Джерело: <https://ibuhgalter.net/news/5708>

Таблиця 1

### Середня заробітна плата в Україні у серпні 2019 року

Звітний місяць	Середня заробітна плата, грн.						
	Україна	Промисловість	Сільське, лісове та рибне господарство	Освіта	Охорона здоров'я та соціальної допомоги	maximum/ область	minimum/ область
Серпень 2019	10537	12051	8796	7349	7067	15694 (м. Київ)	17 (Чернівецька)
+/- (грн.) до попереднього місяця	-434	-242	-1079	-1090	-192	-555 (м. Київ)	-568 (Чернівецька)
у % до попереднього місяця	96,0	98,0	89,1	87,1	97,3	96,6 (м. Київ)	93,4 (Чернівецька)
у % до відповідного періоду попереднього року	117,4	122,5	113,7	114,1	121,2	114,9 (м. Київ)	116,5 (Чернівецька)

Джерело: <https://ibuhgalter.net/news/5708>

В окремі періоди вона то зростає, то падає, то стабілізується на певний проміжок часу, а потім знову або зростає або падає. Так, наприклад, у серпні 2019 року вона знизилася на 4% порівняно з попереднім місяцем та склала 10537,0 грн. Водночас мінімальна заробітна плата (4173,0 грн) у серпні 2019 року склала 39,5% від середньої при рекомендованому Міжнародною організацією праці і Світовим банком співвідношенні на рівні 50–60%. При цьому слід відмітити, що заробітна плата працівників окремих галузей бюджетної сфери є ще більш низькою ніж середня по економіці України. Так, в освіті вона складає 7349,0 грн (або 69,7% від середньої по економіці), охороні здоров'я та надання соціальної допомоги – 7067,0 грн (або 67,1% від середньої по економіці). Найнижчою серед регіонів України є середня заробітна плата у Чернівецькій області – 8017,0 грн. Індекс реальної заробітної плати у серпні 2019 року порівняно з липнем 2019 року також впав і становив 96,3%, а відносно серпня 2018 року – 107,7 %.

Важке становище в оплаті праці працівників, пов'язане з низьким рівнем заробітної плати, додатково погіршується через її хронічну невилплату (рис. 3). Так, у серпні 2019 року заборгованість з виплати заробітної плати зросла на 2,8 % і станом на 1 вересня 2019 року склала 2816,8 млн грн. Це означає, що 102,3 тис. реально працюючим працівникам економічно активних підприємств не виплачено 1658,5 млн грн, з яких 323,4 млн грн складають борги державних підприємств.

Несвоєчасна виплата номінальної заробітної плати по своїй суті означає зниження реальної заробітної плати та падіння життєвого рівня населення, що зумовлює зростання соціальної напруги в суспільстві.



механізми її повномасштабної реалізації. Зокрема не розглядається питання найбільш повного і ефективного використання головного ресурсу будь-якого підприємства – людського капіталу. Саме від успішної роботи персоналу підприємств, організацій, фірм, компаній, їх зацікавленості і вмотивованості безпосередньо залежать обсяг вироблених матеріальних благ і наданих послуг, рівень соціального захисту та підтримки населення.

Для проведення повноцінної соціальної політики необхідно, щоб об'єктом соціального захисту було не тільки непрацююче, але і все працездатне населення, зайняте суспільно корисною працею. Основним принципом його соціального захисту повинен бути принцип забезпечення можливості отримання розміру заробітної плати залежно від своїх здібностей до праці і реального трудового внеску до загальних результатів колективної праці, а отже і підтримання на належному рівні свого матеріального добробуту. Успішна реалізація цього принципу можлива лише на основі забезпечення ринкового регулювання оплати праці, що ґрунтується на встановленні безпосередньої залежності між індивідуальною ціною робочої сили робітника та результатами його праці, з одного боку, розміром його заробітку – з іншого. Для реалізації цієї залежності рекомендуються наступні організаційно-економічні заходи.

По-перше, забезпечити визначення персонального розміру заробітної плати робітника виходячи з обсягу особистого нормативного трудового навантаження, який він виконує за певний час у певних організаційно-технічних умовах виробництва. Діючи підходи до регулювання оплати праці не враховують індивідуальної ціни робочої сили робітників. Тому завжди залишається невідомим, який обсяг нормативного трудового навантаження потенційно може виконати той чи інший робітник за даних умов виробництва відповідно до своїх здібностей до праці та який грошовий еквівалент він повинний отримати за його виконання, тобто, яка ціна його робочої сили. Іншими словами, завжди залишається невідомим, за яку ціну той чи інший робітник може продати свою робочу силу, а роботодавець її відповідно купити. Наслідком цього є повне незнання того, який розмір заробітної плати потенційно може отримувати той чи інший робітник, зайнятий виконанням тієї чи іншої операції за даних організаційно-технічних умов виробництва.

Це робить робітників однією з найбільш вразливих і соціально незахищених категорій промислово-виробничого персоналу. Як правило, вони змушені погоджуватися на ту величину заробітної плати, яку встановлює роботодавець. Здебільшого вона встановлюється на своїй найнижчій межі, оскільки розмір тарифної ставки І розряду, що є основою для встановлення тарифних ставок усіх наступних розрядів, обчислюється на підставі встановленої державою мінімальної заробітної плати. До того ж вона безупинно знецінюється повзучою інфляцією.

Ринкове регулювання оплати праці передбачає встановлення кожному робітнику заробітної плати з урахуванням ціни його робочої сили. Досягається це шляхом:

- точної кількісної оцінки індивідуальних здібностей робітників до праці і встановлення кожному з них особистого нормативного трудового навантаження, яке або відповідає цим здібностям до праці, або максимально наближено до них із врахуванням можливостей виробництва;
- шляхом розрахунку тарифної ставки І розряду на основі ціни праці, що є похідною від ринкової ціни робочої сили із врахуванням її попиту та пропозиції на ринку праці;
- встановлення прямої залежності між особистим нормативним трудовим навантаженням робітника та розміром його персонального заробітку. Останній усякий раз виходить тим вище, чим вище особисте нормативне трудове навантаження, що виконує робітник, і навпаки.

Якщо робітнику через будь-які незалежні від нього причини доручається до виконання обсяг роботи, що не відповідає його здібностям до праці, а отже, встановлюється і менший розмір персонального заробітку (нижче ціни його робочої сили), то йому повинна передбачатися компенсація до рівня ціни його робочої сили. Такий підхід до оплати праці робітників, з одного боку, стимулює роботодавця до найповнішого використання робочої сили кожного робітника, а з іншого боку – ліквідує свавілля в оплаті праці, встановлюючи кожному робітнику саме той розмір заробітної плати, що він може і повинен отримувати у відповідності до своїх здібностей до праці та реального трудового внеску до загальних результатів колективної праці.

По-друге, ліквідувати вплив суб'єктивного фактору, тобто усунути залежність величини заробітної плати робітників від необґрунтованих, а іноді і просто помилкових інженерних, організаційно-технічних та управлінських рішень, що призводять до зниження результатів їх праці, а отже і розміру заробітної плати.

У даний час в умовах існуючих форм та систем оплати праці (прямої відрядної, відрядно-преміальної, відрядно-прогресивної та ін.) розмір заробітків робітників залежить як від їх трудових зусиль, так і від успішної роботи всього адміністративно-управлінського персоналу, що здійснює прямий чи опосередкований вплив на результати їх праці. Найменший недогляд в їх роботі, викликаний прийняттям недостатньо обґрунтованих, непродуманих або помилкових рішень, неминуче призводить до зниження результатів праці робітників. За цих умов вони є своєрідними заручниками неправильних рішень фахівців і керівників, які завжди розплачуються за це реальним зниженням рівня своєї заробітної плати.

В умовах ринкового регулювання оплати праці, індивідуальна ціна робочої сили робітника, як величина фіксована і відносно постійна, усякий раз залишається незмінною при будь-яких зниженнях результатів праці робітників, що відбулися не з їх вини, і підлягає виплаті у повному розмірі та у встановлений термін.

По-третє, унеможливити можливість довільного “зрізання” норм часу і розцінок, і коригування абсолютної величини заробітної плати під деякий потрібний і вигідний для адміністрації підприємства рівень.

Ринкове регулювання оплати праці ґрунтується на точній кількісній оцінці індивідуальних здібностей робітників до праці, що є основою встановлення кожному з них особистого нормативного трудового навантаження і відповідного розміру зарплати. Вона є також вихідною базою для розрахунку чисельності робітників, продуктивності праці, розподілу і кооперації праці, визначення різних календарно-планових нормативів. Будь-яка довільна зміна норм праці у цьому разі відразу дезорганізує роботу всього трудового колективу та унеможливує її подальше продовження. Крім цього, будь-яка довільна зміна норм праці приходить у протиріччя з усією системою узгодження, затвердження та перегляду розроблених норм праці, до порушенню злагодженої роботи між відповідними функціональними і виробничими підрозділами, що мають відношення до нормування праці. Будь-яка зміна норм праці у цьому випадку вимагає всебічного наукового і практичного обґрунтування. В іншому разі вона є недійсною, і норма не переглядається. Проте, найбільшою протидією довільній зміні норм праці є робітники. Фактично, вони її унеможливають. Суть у тім, що методичні підходи до визначення особистого нормативного трудового навантаження передбачають обов'язкову участь безпосередньо робітників. Кожен з них безпосередньо на "своєму" робочому місці і по "своїй" операції сумісно з іншими фахівцями з нормування праці бере участь у проектуванні індивідуальної норми праці. Він знає всі тонкощі і нюанси трудового виконання операції та є її безпосереднім розробником. За цих умов будь-яка довільна зміна норми праці без участі робітника є неможливою, а індивідуальна норма праці – недійсною.

По-четверте, ліквідувати порочну практику визначення тарифних ставок на основі мінімального розміру заробітної плати. Відповідно до Закону України "Про оплату праці", тарифну ставку I розряду, а на її основі і тарифні ставки усіх наступних розрядів, визначають на основі законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати.

Наукова необґрунтованість такого підходу до визначення тарифних ставок саме таким методом полягає в тому, що мінімальна заробітна плата породжує низькі тарифні ставки, а вони – низьку заробітну плату, що зумовлює бідність, низький життєвий рівень робітників.

В даний час законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата в Україні складає 4173,00 гривні. За своєю купівельною спроможністю вона не тільки не забезпечує простого відтворення робочої сили, але і фізіологічного виживання людини. З огляду на це вона абсолютно не виконує властиву їй захисну функцію і перетворилася на деякий "технічний" норматив, який застосовується для визначення абсолютної величини різних адміністративних штрафів, санкцій та соціальних виплат.

В умовах ринкового механізму регулювання оплати праці тарифну ставку I розряду пропонується встановлювати на основі ціни робочої сили з урахуванням її попиту та пропозиції на ринку праці. Це усуває, по-перше, залежність величини тарифних ставок від розміру мінімальної заробітної плати, яка встановлюється адміністративним методом – вольовим рішенням парламенту, а, по-друге, визначає саме ту ціну праці (ставку заробітної плати), що відповідає сучасному рівню економічного та соціального розвитку суспільства і забезпечує адекватний йому рівень життя.

По-п'яте, впровадити в реальну економічну практику визначення загального фонду оплати праці робітників шляхом сумування їх індивідуальних заробітків.

У теперішній час фонд оплати праці робітників розраховується двома способами:

1. За відрядними розцінками і тарифними ставками, або відрядним заробітком, незалежно від форм і систем оплати праці, які застосовуються на підприємстві.

2. Шляхом співставлення розміру фонду оплати праці і кінцевих результатів виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства.

Недоліком першого методу є те, що він дозволяє визначати не реальний фонд оплати праці, що потенційно може формувати даний колектив робітників, а лише деякий середній фонд оплати праці (при цьому допускається, що на всі операції встановлені науково обґрунтовані норми праці, кваліфікація робітників відповідає розряду виконуваних робіт, а розрахунковий обсяг виробництва продукції відповідає потужності виробничого підрозділу), розрахований виходячи з середньої продуктивності праці, тобто виходячи з того, що всі робітники виконують норму праці на 100%. У цьому випадку забезпечення більш високих результатів праці і відповідно більш високої заробітної плати однієї частини робітників, (що мають більш високі здібності до праці), може бути досягнуто лише за рахунок зниження продуктивності праці і заробітної плати іншої частини робітників. При цьому інша половина робітників буде відноситися до категорії, які не виконують норму праці. Не є ефективним також і другий метод, що ґрунтується на співставленні розміру фонду оплати праці робітників з кінцевими результатами виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства. На перший погляд такий підхід виглядає досить привабливо як з позиції стимулювання більш продуктивної і ефективної праці, так і з погляду поєднання інтересів роботодавців і найманих робітників.

Разом із тим, результати виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємств залежать не тільки від трудових зусиль робітників. Вони багато в чому також визначаються кон'юнктурою ринку на вироблений товар і результатами менеджерської діяльності доволі обмеженого кола управлінського персоналу підприємства. Тому, ув'язування розміру фонду оплати праці робітників з результатами виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства є не зовсім обґрунтованим. При цьому воно відіграє певну антимотивуючу роль. Суть у тім, що розмір фонду оплати праці робітників, зростаючи або зменшуючись з певних, незалежних від результатів діяльності робітників причин, зумовлює деяке зростання або зменшення їх зарплати. Ці коливання вкрай негативно впливають на мотивацію робітників щодо найбільш повного розкриття своїх здібностей до праці та досягнення найвищих результатів праці.

У зв'язку з вищезазначеним, фонд оплати праці пропонується визначати як сума персональних заробітків робітників, визначених на основі точної кількісної оцінки індивідуальних здібностей робітників до праці та їх реального трудового внеску до загальних результатів колективної праці. Одержуваний таким чином фонд оплати праці, з одного боку, являє собою загальний реальний заробіток, що може заробляти той чи інший трудовий колектив за певний розрахунковий період, а з іншого боку – сумарні витрати підприємства на оплату праці робітників за той же період часу. Такий підхід до формування фонду оплати праці робітників дозволяє ліквідувати залежність розміру фонду як від різноманітних волонтаристичних рішень, що приймаються керівниками різних рівнів управління, так і від можливих коливань результатів виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємств, безпосередньо не пов'язаних з результатами діяльності робітників.

З викладеного випливає, що регулювання оплати праці на ринкових засадах забезпечує одержання робітником заробітної плати пропорційно його трудовому внеску до загальних результатів колективної праці. Максимальний розмір заробітку в цьому випадку обмежується лише здібностями робітника до праці. А для того, щоб ринкове регулювання оплати праці було гарантією соціального захисту робітників, необхідно, щоб окремі його положення були гарантовані відповідними законодавчими актами у сфері управління заробітною платою. Інакше він буде давати збій. Насамперед, до Закону України “Про оплату праці” необхідно внести доповнення про визнання робочої сили товаром, яка може продаватися і купуватися на ринку праці за певною ціною. Це дозволить на основі котирування ціни робочої сили робітників визначати реальну величину тарифної ставки I розряду, адекватної сучасному рівню економічного та соціального розвитку суспільства і такої, що забезпечує гідне існування робітника та членів його родини. Далі, у Кодексі законів про працю доцільно ввести спеціальну статтю, що передбачає доплату до заробітку робітника до рівня ціни його робочої сили у тому випадку, якщо йому з незалежних від нього причин встановлюється менший обсяг роботи, а отже, і менший розмір заробітної плати.

У прийнятій генеральній угоді і далі в галузевих і регіональних угодах, а також в колективних договорах підприємств необхідно передбачити участь робітників у нормуванні праці. Суть у тому, що за умов ринкового регулювання оплати праці, за допомогою нормування праці визначаються індивідуальні здібності робітника до праці, які є основою визначення його особистого нормативного трудового навантаження та індивідуальної ціни робочої сили, а отже, і розміру персонального заробітку. Робітник, як повноправна сторона в угоді по купівлі-продажу робочої сили, зацікавлений у найвигіднішому продажу своєї робочої сили і тому безпосередньо повинен брати участь у нормуванні праці.

Таким чином, ринкове регулювання оплати праці є найбільш дійовим способом соціального захисту робітників. Воно дозволяє ліквідувати соціальне утриманство, що базується на принципі рівня доходу, і забезпечити соціальний захист робітників залежно від їх працездатності. Запропонована технологія реалізації залежності між результатами праці робітника і ціною його робочої сили, з одного боку, та розміром належної йому заробітної плати, з іншого, сприяє найповнішому розкриттю трудового потенціалу робітників та досягнення кожним з них свого максимального результату. Відповідно до цього зростає і розмір заробітної плати, що дозволяє кожному робітнику ефективною працею підтримувати необхідний та гідний рівень свого життя.

**Висновки.** Робітники відносяться до найбільш незахищених та соціально вразливих категорій промислово-виробничого персоналу підприємства. Проте, на макроекономічному рівні весь їх захист звівся лише до законодавчого встановлення певного мінімуму заробітної плати, нижче якого оплачувати працю забороняється. Однак, вона зовсім не виконує своїх функцій. Її абсолютна величина є настільки низькою, що вона не забезпечує не тільки простого відтворення ресурсу робочої сили робітників, а і просто фізіологічного виживання людини. Щодо мікроекономічного рівня, то тут гарантій, по суті, немає жодних і робітники є абсолютно незахисними. Сучасні підходи до оплати праці робітників такі, що вони не забезпечують реалізації головного принципу соціального захисту – надання кожному робітникові можливості найбільш повної реалізації свого трудового потенціалу та отримувати заробітну плату відповідно до своїх здібностей до праці й реального трудового внеску до загальних результатів колективної праці. Запропонований авторський підхід до забезпечення соціального захисту робітників ґрунтується на впровадженні у реальну економічну практику ринкових підходів до регулювання оплати їх праці. Це досягається визначенням кожному робітнику, по-перше, особистого обсягу нормативного трудового навантаження, що відповідає його здібностям до виконання дорученої йому операції, роботи або комплексу робіт, а по-друге, встановленням персонального заробітку виходячи з ціни його робочої сили та досягнутих результатів праці. У сукупності з іншими організаційно-економічними заходами щодо мотивації праці та підвищення стимулюючої ролі заробітної плати, це дозволить забезпечити адекватне відтворення ресурсу робочої сили робітників та достатньо надійний їх соціальний захист.

### Література

1. <https://www.rbc.ua/ukr/news/gosstat-obnarodoval-strukturu-dohodov-ukraintsev-1549364305.html>
2. <https://ibuhgalter.net/news/5708>
3. <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

Рецензія / Peer review: 02.10.2019

Надрукована / Printed: 02.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 640.43

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-15-19

АНТОШКОВА Н. А.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ СЕРВІС ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ СПОЖИВЧИЙ ЗАПИТ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ХХІ СТОЛІТТІ

*В результаті проведеного дослідження підтверджено, що сфера ресторанного бізнесу загалом продовжує розвиватися попри наявні кризові явища в економіці та нарощує частку в структурі ВВП України, яка за перше півріччя 2019 року становила 3,1 %. Стаття присвячена розвитку теми клієнтоорієнтованого підходу та підтвердження його актуальності в індустрії гостинності. Досліджено особливості поняття «клієнтоорієнтованість» у ресторанному бізнесу, сутність явища «клієнтоорієнтований сервіс» у діяльності підприємств ресторанного господарства. Проаналізовано функції ресторанного бізнесу з позиції клієнтоорієнтованого сервісу, взаємозв'язок лояльності споживачів з якістю обслуговування. Визначено напрями удосконалень та перспективних досліджень аспектів впровадження клієнтоорієнтованості у закладах ресторанного господарства з позиції лояльності. Ключовим напрямом дослідження є виділення індикаторів лояльності споживачів різних типів поколінь, сформовано систему індикаторів лояльності у контексті функцій ресторанного бізнесу.*

*Ключові слова:* клієнтоорієнтованість, споживач, підприємство ресторанного господарства, клієнтоорієнтований сервіс, теорія поколінь, індикатори лояльності, функції ресторанного бізнесу.

ANTOSHKOVA N.

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## CLIENT-ORIENTED SERVICE AS A PRIORITY CONSUMER INQUIRY OF CONSUMER ENTERPRISE IN THE XXI CENTURY

*As a result of the conducted research it is confirmed that the sphere of restaurant business continues to develop in general despite the existing crisis phenomena in the economy and is increasing its share in the structure of GDP of Ukraine, which in the first half of 2019 was estimated to 3.1 %. The article is devoted to the development of the theme of client-oriented approach and confirmation of its relevance in the hospitality industry. The concept of "customer orientation" is nowadays firmly incorporated into the modern business dictionary. However, in business practice, especially in restaurant businesses, the concept of "customer-oriented service" occurs much less frequently, and is more often the result of the intuition of a manager than a well-thought-out business strategy. The problem of restaurants is also the levelling aspect of customer-oriented staff training, which is the basis of any service. The features of the concept of "customer orientation" in the restaurant business, the essence of the phenomenon of customer oriented service in the activity of the restaurant business are investigated. Today it is not possible to work effectively in the market without knowing consumer behaviour. Those businesses in the restaurant business that are able to investigate consumer behaviour, take into account their characteristics, can not only retain existing, but also attract new customers. According to the theory of generations of scientists Neil Howe and William Strauss, which is very popular in the market of goods and services, all consumers are divided into the following types of generations: "silent", "boomers", generation X, generation Y or millennialism and generation Z is not well-researched. Considering the peculiarities of consumer inquiries of the three largest age categories of consumers, we can note the diversity of needs, views and values. The functions of the restaurant business from the customer oriented service point of view, the relationship of consumer loyalty with the quality of service are analyzed. The directions of improvements and perspective researches of aspects of customer orientation implementation in restaurant establishments from the point of view of loyalty are determined. A key area of research is the allocation of consumer loyalty indicators of different types of generations, the system of loyalty indicators in the context of restaurant business functions is formed.*

*Keywords:* customer-centricity, consumer, restaurant business, customer-oriented service, generation theory, loyalty indicators, restaurant business function.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Бізнес, кожну хвилину набираючи обертів і відточуючи грані діяльності, вводить в обіг усе нові й нові поняття та терміни, що характеризують його політику, напрями, стратегії функціонування. Поняття «клієнтоорієнтованість» на сьогодні міцно увійшло до сучасного бізнес-словника. Проте у бізнес-практиці, особливо на підприємствах ресторанного господарства, поняття «клієнтоорієнтований сервіс» трапляється значно рідше, і найчастіше є скоріш результатом інтуїції керівника, аніж продуманою стратегією діяльності підприємства. Більшість рестораторів, які розуміють важливість клієнтоорієнтованого підходу, спрямовують зусилля на формування лояльних споживачів, і не завжди усвідомлюють важливість ефективної взаємодії з існуючими внутрішніми клієнтами у контексті функцій ресторанного господарства. Проблемаю закладів ресторанного типу є і нівелювання аспекту клієнтоорієнтованого навчання персоналу, що є основою будь-якого сервісу. Також наявні теоретичні напрацювання здебільшого спрямовані на перенесення зарубіжного досвіду без деталізованої адаптації до вітчизняних реалій здійснення господарської діяльності у ресторанній сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** «Клієнтоорієнтованість» у взаємодії зі споживачем стає ведучою парадигмою ведення ресторанного бізнесу, тому термін стає все більш популярним у науковому середовищі. Сутність поняття «клієнтоорієнтованість» активно розглядається вітчизняними і зарубіжними авторами. Найбільший внесок в дослідження зробили С. Варго, Р. Лаш [1], І. Манн [2], М. Портер,

Дж. К. Нарвел [3], Р. Лотерборн, В. Кросс, Х. Джебоєр, В. Бусаркіна [4]. Серед вітчизняних – С. Ковальчук, П. Петриченко, Н. Рябоконь, С. Полонський, в працях яких висвітлені загальні засади клієнтоорієнтованості підприємства. Проблеми наукового визначення поняття «сервіс» та «клієнтоорієнтований сервіс» останнім часом присвятили свої публікації відомі зарубіжні автори: А. Вайнцвейг, К. Ловлок [5], Д. Шоул [6], а питання лояльності споживачів є предметом дискусій вчених: Ф. Котлера [7], В. Жданова [8], О. Матушевської [9], Ю. Сухенко [10], В. М. Момот [11].

Аналізуючи значні досягнення вчених, можна стверджувати, що наявні праці носять в основному загальний теоретичний характер сутності клієнтоорієнтованості, її складових частин, але не містять завершального комплексного визначення характерних особливостей саме клієнтоорієнтованого сервісу для закладів ресторанного господарства у відповідності до їх функцій. Також відсутні обґрунтовані теоретико-методичні основи організації клієнтоорієнтованого сервісу.

**Формування цілей статті.** Мета дослідження розкривається у досягненні наступних завдань:

- 1) охарактеризувати поняття «клієнтоорієнтований сервіс» у діяльності підприємства ресторанного господарства;
- 2) узагальнити результати досліджень щодо визначення потенційних споживачів підприємств ресторанного господарства та їх лояльність з позиції функцій ресторанного бізнесу;
- 3) визначити пріоритети сучасних споживачів послуг підприємств ресторанного господарства різних поколінь у задоволенні власних споживчих потреб на основі системи індикаторів лояльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поява ідеї клієнтоорієнтованого сервісу в теорії та практиці ресторанного бізнесу насамперед пов'язана з тим, що унікальні конкурентні переваги досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін. Винятком є ставлення до клієнта, тому що його не можливо створити під «копірку», воно напрацьовується роками і виступає невідмінною складовою клієнтоорієнтованого підходу.

Окрім того, насичення споживача різними ресторанными продуктами майже однієї якості і ціни спонукає його до нових пріоритетів – це одержання вражень та позитивних емоцій від отриманих послуг. А американський економіст Адріан Сливоцький зазначає: «...перемагає не той, хто рушить першим, а той хто першим створить чи захопить емоційний простір на ринку».

Основою клієнтоорієнтованості підприємства є глибоке розуміння інтересів споживача, оскільки визначальним акцентом є орієнтація на його потреби і методи їх задоволення.

Так, К. Кокран характеризує клієнтоорієнтованість як одну з основних цінностей бізнесу, який прагне до виживання та процвітання [12], а на думку Б. Рижковського, клієнтоорієнтованість є інструментом управління взаємовідносинами з клієнтом, що націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді [13].

В.В. Бусаркіна визначає клієнтоорієнтованість як інструмент партнерської взаємодії організації та споживача щодо задоволення його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку [4].

За трактуванням Дж. У. Фарлея, клієнтоорієнтованість є частиною корпоративної культури, набором переконань, що ставить інтереси споживача на перше місце [14], проте В. Лошков розглядає її як здатність підприємства, в першу чергу, отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб споживачів [15].

Враховуючи специфіку функціонування підприємств ресторанного господарства, пропонуємо наступне: *клієнтоорієнтованість є інструментом сервісної діяльності підприємства, спрямована на формування лояльності існуючих та потенційних споживачів, і, як результат, отримання додаткового прибутку.*

На сьогодні у ресторанному бізнесі міцно вкоренилося поняття саме клієнтоорієнтованого сервісу як основної унікальної переваги підприємства, оскільки задоволення усіх потреб споживача стає основним вектором успішної діяльності і отримання бажаного прибутку.

Особливостями ресторанної послуги є складність її структури та двоїстість природи, оскільки послуга складається з багатьох складових, дуже різних за важливістю для споживача. Тому для створення ресторанного продукту, що здатний задовольнити як фізіологічні, так і емоційні потреби, потрібно чітко знати запити сучасних споживачів та розуміти, які індикатори оцінки лояльності споживачів здатні сформувані стійкі конкурентні переваги підприємства ресторанного бізнесу.

На сьогоднішній день неможливо ефективно працювати на ринку, не знаючи поведінки споживачів. Ті підприємства ресторанного бізнесу, які зуміють дослідити поведінку споживачів, врахувати їх особливості, зможуть не лише втримати існуючих, а й залучити нових клієнтів.

Відповідно до теорії поколінь вчених Нейла Хоува та Вільяма Штрауса, яка є дуже популярною на ринку товарів та послуг, усіх споживачів прийнято поділяти на наступні типи поколінь:

- 1) «мовчазне» покоління народжених у період 1925–1942 рр.;
- 2) «бумери», народжені у 1943–1960 рр.;
- 3) покоління «Х», народжене у 1961–1981 рр.;
- 4) покоління «У», або міленіали (1982–2003);
- 5) замало досліджене покоління «Z», народжене після 2003 року.

Оскільки основним принципом клієнтоорієнтованості є задоволення потреб споживачів, які набувають усе нових рис та характеристик, нами було проведено дослідження споживачів підприємства ресторанного господарства – навчально-виробничого кафе «Меркурій».

Узагальнені результати представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

### Питома вага різних вікових груп споживачів навчально-виробничого кафе «Меркурій»

№ з/п	Вікова категорія	Кількість споживачів, що відвідали заклад помісячно 2019 р.					Усього	Питома вага, %
		Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад		
<b>I</b>	Діти до 16 років	108	113	162	161	111	<b>655</b>	14,8
<b>II</b>	17–37 років	295	375	215	281	288	<b>1454</b>	32,9
<b>III</b>	38–58 років	410	478	400	512	357	<b>2157</b>	48,7
<b>IV</b>	59–76 років	25	15	28	18	34	<b>120</b>	2,7
<b>V</b>	Старші 77 років	8	8	6	5	11	<b>38</b>	0,9
	Всього	846	989	811	977	801	4424	100

Джерело: сформовано автором на власних дослідженнях

Результати дослідження показали, що майже половина усіх споживачів досліджуваного підприємства ресторанного господарства (48,8%) відносять до третьої вікової категорії (від 38 до 58 років), тобто згідно з теорією поколінь є представниками «покоління Х». Споживчі запити представників цієї категорії досить неоднозначні: з однієї сторони вони зайняті пошуком чогось кращого, з іншої – цінують якість, хороший сервіс, безпечність, стабільність, далекі від прогресивних технологій. Це клієнти зі сталим доходом, лояльні до індивідуального клієнтоорієнтованого сервісу.

Друге місце, з питомою вагою 32,9%, посідають споживачі другої вікової категорії (17–37 років) – так зване «покоління Y», або «міленіали». Цьому поколінню притаманні вегетаріанство, модна та здорова їжа, екологічність від продуктів до посуду. Постійно слідкують за сучасними трендами – в моді, харчуванні, діджитал тенденціях. Основна потреба – постійний розвиток особистості, в тому числі і в кулінарному мистецтві.

Третім за вагомістю показником у 14,4 % виступає перша вікова категорія – це споживачі до 16 років, так зване «покоління Z», які зазвичай відвідують заклад разом із батьками, але є майбутніми потенційними клієнтами закладу. Представникам цієї категорії притаманний інтерактивний віртуальний світ цифрових технологій. Доступ до будь-якої інформації сприяє тому, що теперішні споживачі саме цієї категорії досить обізнані з новинками кулінарії, багато подорожують, знайомі з сучасними зарубіжними трендами ресторанного бізнесу. Надають перевагу модним напрямкам харчування, таким як вегетство. Молодь має тенденцію щоразу фотографувати їжу, інтер'єр, подекуди вести прямі репортажі на у YouTube з закладів ресторанного господарства.

Розглянувши особливості споживчих запитів трьох найчисленніших вікових категорій споживачів, можна зауважити різноплановість потреб, поглядів, цінностей.

Тому для детальнішого аналізу клієнтоорієнтованого сервісу у контексті функцій ресторанного бізнесу, було проведено анкетування двох найчисленніших вікових категорій споживачів – вікові категорії покоління «X» та покоління «Y», так звані міленіали, з визначенням найвагоміших індикаторів лояльності [16] (таблиця 2).

Таблиця 2

### Анкетування двох найчисленніших вікових категорій споживачів з визначенням найвагоміших індикаторів лояльності

З/п	Найвагоміший індикатор лояльності споживача	Кількість позитивних відповідей	
		III категорія покоління «X» 2157 осіб	II категорія покоління «Y» 1454 осіб
1	Якість традиційних страв	205	34
2	Справедливість ціни та якості ресторанної послуги	867	55
3	Популярність закладу	15	120
4	Емоційний вибір закладу	23	85
5	Екологічність, унікальність страв, наявність вегетаріанського меню	350	458
6	Мікроклімат (шум, освітлення, температура, звуковий супровід)	7	2
7	Швидкість реакції персоналу на запити клієнтів	125	246
8	Розвиненість системи цінових знижок	241	10
9	Збалансоване харчування (білки, жири, вуглеводи, калорійність)	55	124
10	Дотримання санітарно-гігієнічних норм обслуговуючим персоналом	135	23
11	Комунікабельність персоналу	68	75
12	Інтер'єр закладу та комфортність меблів	10	0
13	Рівень інноваційності ресторану	5	85
14	Неординарність дозвілля (майстер-класи, кулінарні школи)	36	76
15	Інтенсивність насичення Інтернету інформацією про заклад	15	61

Джерело: сформовано автором на власних дослідженнях



Аналізуючи індикатори лояльності споживачів (таблиця 2), можна зробити розподіл їх щодо функцій ресторанного бізнесу:

До функції виробництва продукції можна віднести індикатори:

- 1 – якість традиційних страв;
- 5 – екологічність, унікальність страв, наявність вегетаріанського меню;
- 9 – збалансоване харчування (білки, жири, вуглеводи, калорійність).

До функції організації споживання продукції відносимо індикатори:

- 9 – мікроклімат (шум, освітлення, температура, звуковий супровід);
- 12 – інтер'єр закладу та комфортність меблів;
- 13 – рівень інноваційності ресторану;
- 14 – неординарність дозвілля (майстер-класи, кулінарні школи, тематичні вечірки).

До функції реалізації продукції відносяться індикатори:

- 2 – справедливість ціни та якості ресторанної послуги;
- 3 – популярність заходу;
- 8 – розвиненість системи цінових знижок;
- 15 – інтенсивність насичення просторів Інтернету інформацією про заклад.

До функції організація обслуговування відносяться наступні індикатори:

- 7 – швидкість реакції персоналу на запити клієнтів;
- 4 – емоційний вибір закладу;
- 10 – дотримання санітарно-гігієнічних норм обслуговуючим персоналом;
- 11 – комунікабельність персоналу.

За результатами опитування нами було сформовано вагу клієнтоорієнтованості кожної функції для двох основних категорій споживачів підприємства ресторанного господарства – навчально-виробничого кафе «Меркурій».

За даними діаграми видно, що споживачі III вікової категорії покоління «X» обрали найвагомішими індикатори, що умовно належать до функції ресторанного господарства – функції реалізації (52,8 %), а споживачі покоління «Y» – індикатори функції виробництва (42,4 %) (рис. 1 та рис. 2).

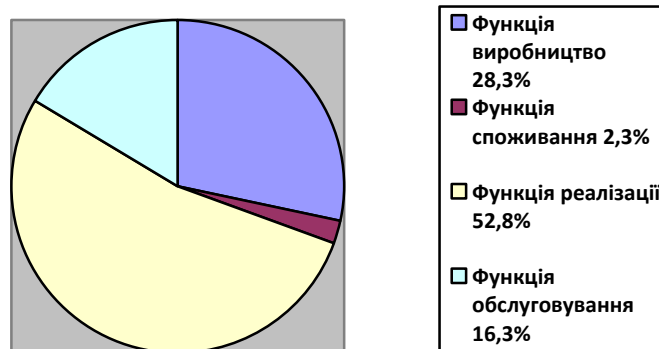


Рис. 1. Розподіл питомої ваги індикаторів лояльності за функціями ресторанного бізнесу «покоління X»

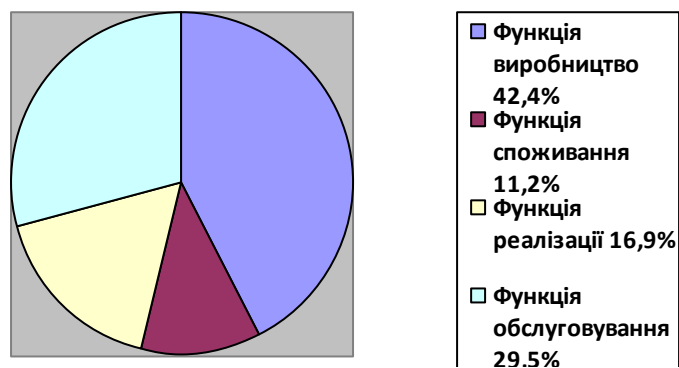


Рис. 2. Розподіл питомої ваги індикаторів лояльності за функціями ресторанного бізнесу «покоління Y»

**Висновки.** Враховуючи викладене, можна з впевненістю стверджувати, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства потрібно чітко розуміти мотиви потенційних споживачів, їх особливості та пріоритети споживчих запитів.

Дослідження довело: якщо раніше сервіс в основному зосереджувався у функції організації споживання, яка мала панівне значення на формування лояльності споживача, то клієнтоорієнтований сервіс

має бути організований у кожній функції ресторанного господарства, оскільки для різних типів поколінь споживачів домінуючими є функції виробництва, реалізації, споживання та обслуговування.

Результати оцінки рівня лояльності споживачів з позиції функцій ресторанного господарства є основою формування ефективної сервісної діяльності та забезпечення цільового обсягу реалізації. Так, останні дослідження вчених довели, що лише 5 % своїх рішень споживач приймає на свідомому рівні, решта – 95 % на підсвідомому, тобто споживач купує не лише продукт, а й закладені в нього емоції. Тому клієнтоорієнтований сервіс під час формування ресторанного продукту стає одним з найефективніших методів продажів у ресторанному бізнесі.

### Література

1. Варго С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Варго, Р. Лаш // Журнал менеджмента. – 2006. – № 2.
2. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>
3. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 1990. 54(4). P. 20–35.
4. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки [Электронный ресурс] / В. В. Бусаркина // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
5. Лавлок К. Маркетинг услуг персонал, технология, стратегия / Лавлок К. – 4-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 1008 с.
6. Шоул Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул ; пер с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 29.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; пер. с англ. – 9-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
8. Жданов В.В. Менеджмент в ресторанном бизнесе : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В.В. Жданов. – М., 2004. – 169 с.
9. Матушевская Е.Г. Сервис как фактор формирования потребительской лояльности на предприятиях общественного питания : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Матушевская Е.Г. – Москва, 2008. – С. 58–154 с.
10. Сухенко Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Г. Сухенко, В.Ю. Сухенко. – Режим доступу : <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>.
11. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В.М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15). – С. 71–78.
12. Кокран К. Нас много – потребитель один / Кокран К ; пер. с англ. А.Б. Болдина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2009. – 168 с.
13. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? [Электронный ресурс] / Б. Рыжковский // Управление компанией. – 2005. – № 7. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
14. Farley J. U., Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing*. 1993. 57 (1). P. 23–37.
15. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2)
16. Гросул В.А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства / В.А. Гросул // Економіка та управління підприємствами Мукачівський державний університет. – Мукачево, 2018. – № 15. – С. 272–277.

### References

1. Vargo S. Rozvitie novoj dominiruyushej logiki marketinga / S. Vargo, R. Lash // Zhurnal menedzhmenta. – 2006. – № 2.
2. Mann I. Klientoorientirovannost: chto delat, kak delat, vzyat i sdelat. URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>
3. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 1990. 54(4). R. 20–35.
4. Busarkina V. V. Ponyatie klientoorientirovannosti predpriyatiya i problemy ee ocenki / V. V. Busarkina // Problemy sovremennoj ekonomiki. – 2007. – № 4 (24). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
5. Lavlok K. Marketing uslug personal, tehnologiya, strategiya / Lavlok K. – 4-e izd. – M. : Vilyams, 2005. – 1008 s.
6. Shoul Dzh. Pervoklassnyj servis kak konkurentnoe preimushество / Dzhon Shoul ; per s angl. – M. : Alpina Biznes Buks, 2006. – S. 29.
7. Kotler F. Osnovy marketinga / F. Kotler, G. Armstrong ; per. s angl. – 9-e izd. – M. : Izdatelskij dom «Vilyams», 2003. – 1200 s.
8. Zhdanov V.V. Menedzhment v restorannom biznese : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / V.V. Zhdanov. – M., 2004. – 169 s.
9. Matushevskaya E.G. Servis kak faktor formirovaniya potrebitelskoj loyality na predpriyatiyah obshestvennogo pitaniya : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / Matushevskaya E.G. – Moskva, 2008. – S. 58–154 s.
10. Sukhenko Yu.H. Osoblyvosti restorannogo biznesu v Ukraini / Yu. H. Sukhenko, V.Iu. Sukhenko. – URL: <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>.
11. Momot V.M. Sposoby upravlinnia yakistiu na pidpriemstvakh restorannogo typu / V.M. Momot, V.V. Nezhurko // Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky. – 2013. – № 3 (15). – S. 71–78.
12. Kokran K. Nas mnogo – potrebitel odin / Kokran K ; per. s angl. A.B. Boldina. – M. : RIA «Standarty i kachestvo», 2009. – 168 s.
13. Ryzhkovskij B. Kogda klient golosuet dengami? / B. Ryzhkovskij // Upravlenie kompaniej. – 2005. – № 7. – URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
14. Farley J. U., Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing*. 1993. 57 (1). R. 23–37.
15. Loshkov V. Klientoorientirovannost, v chem sut? URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2)
16. Hrosul V.A. Loialnist spozhyvachiv yak osnovnyi kryterii formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstv restorannogo hospodarstva / V.A. Hrosul // Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy Mukachivskiy derzhavnyi universytet. – Mukachevo, 2018. – № 15. – S. 272–277.

Рецензія / Peer review: 27.11.2019

Надрукована / Printed: 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Журба І. Є.

УДК 633.265:631.8.

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-20-25

АВЕРЧЕВ О. В., ВАСИЛЕНКО Н. Є.

ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»

КОРНИЙЧУК О. В.

Інститут кормів та сільського господарства Поділля

## НЕОБХІДНІСТЬ ДОСЯГНЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УДОБРЕННЯ СТОКОЛОСУ БЕЗОСТОГО ДЛЯ ОТРИМАННЯ НАЙКРАЩИХ ВРОЖАЇВ

*Для досягнення високої насінневої продуктивності на сірих лісових ґрунтах під посіви стоколосу безостого необхідно вносити азотні добрива в межах 90–110 кг/га в д. р. в поєднанні з фосфорно-калійними добривами. Проте така кількість азотних добрив, внесених в один прийом, як правило, не засвоюється рослинами стоколосу повністю. В зв'язку з цим виникає необхідність розроблення системи удобрення стоколосу безостого, яка з однієї сторони сприяє зменшенню затрат на удобрення, а з іншої дозволяє отримувати врожаї насіння на рівні потенційних можливостей культури. Найбільш ефективною системою удобрення стоколосу безостого є поєднання застосування мінеральних добрив N60P45K45 із внесенням водорозчинних добрив Мастер у фазу кущіння та фазу колосіння у дозі по 5 кг/га, що забезпечило в середньому за 2011–2014 роки урожайність насіння сортів Марс і Всеслав відповідно 355 кг/га і 370 кг/га, що на 55 і 60 кг більше порівняно із застосуванням мінеральних добрив та на 225 кг/га і 245 кг/га більше порівняно з контролем без добрив.*

*Ключові слова: удобрення, стоколос безостий, врожай, продуктивність, ґрунт, насіння.*

AVERCHEV O., VASYLENKO N.

Kherson State Agrarian University

KORNIYCHUK O.

Institute of Feed and Agriculture of Podillia

## THE NEED TO ACHIEVE THE IMPROVEMENT OF THE FERTILIZER SYSTEM OF BROMUS INERMIS FOR GETTING THE BEST CROP

*Perennial grasses are of great importance in the creation of cultivated hayfields and pastures with long life. The creation of such high-yielding sowing lands is constrained by a shortage of seeds, especially in the case of perennial grasses. The development of appropriate measures will significantly increase the production of high quality seed and eliminate its current shortage for field and meadow forage production.*

*The introduction of phosphorus fertilizers into the soil causes a lack of zinc for plants and the use of potassium fertilizers - magnesium. The availability of chroelements for plants is also affected by the reaction of the soil solution. Thus, I. Anspok found that the efficiency of molybdenum increases with increasing acidity, and the efficiency of copper with decreasing acidity.*

*In order to achieve high seed productivity on gray forest soils, for the sowing of bromus inermis, it is necessary to apply nitrogen fertilizers in the range of 90–110 kg/ha, in combination with phosphorus-potassium fertilizers. However, such amount of nitrogen fertilizers, used in one application, as a rule, is not fully absorbed by the bromus inermis plants. In this regard, there is a need to develop a system of fertilizers of bromus inermis, which on the one hand helps to reduce the cost of fertilizers and on the other allows to obtain seed harvest at the level of potential abilities of the plant. The most effective system of fertilization of bromus inermis is the combination of the use of mineral fertilizers N60P45K45 with the introduction of Master water-soluble fertilizer in the shrub phase and the spica phase at a dose of 5 kg/ha, which ensured during 2011–2014 the average harvest of Mars and Vseslav seeds of 355 kg/ha and 370 kg/ha respectively, which is 55 kg and 60 kg more compared to the use of mineral fertilizers and 225 kg/ha and 245 kg/ha more than the control without fertilizers.*

*Keywords: fertilizers, bromus inermis, crop, productivity, soil, seeds.*

Багаторічні злакові трави мають велике значення при створенні культурних сінокосів і пасовищ з тривалим строком використання. Створення таких високопродуктивних сіяних угідь стримується дефіцитом насіння, особливо це стосується багаторічних злакових трав [1, 2]. Розробка відповідних заходів дозволить значно збільшити виробництво високоякісного насіння і ліквідувати існуючий його дефіцит для потреб польового та лучного кормовиробництва [3].

Внесення в ґрунт фосфорних добрив спричиняє нестачу цинку для рослин, а застосування калійних добрив – магнію [4–7]. На доступність хроелементів для рослин впливає також реакція ґрунтового розчину. Так, І. Анспок встановив, що ефективність молібдену зростає зі зростанням кислотності, а ефективність міді – зі зменшенням кислотності [8–12].

Ефективність дії азоту в значній мірі залежить від наявності в ґрунті інших елементів живлення. Дослідженнями F.L. Fishera та інших [11] встановило, що вона залежала від вмісту фосфору в ґрунті, а в дослідях W. Holmes [12] – від вмісту калію, а також фосфору і калію разом взятих. Регулярне внесення високих доз азотних добрив не підвищувало врожайність, якщо одночасно не вносили фосфор і калій. Застосування мікроелементів поряд з іншими агротехнічними прийомами додатковим резервом підвищення урожайності та якості сільськогосподарської продукції [13, 14].

Скошування надземної частини рослини впливає і на її підземну частину, спостерігається відмирання частини старих і утворення нових коренів, припиняється їх ріст, знижується здатність до поглинання поживних речовин [15–18]. На думку К.А. Куркіна, це пояснюється порівняно швидкими з втратами і

повільним накопиченням в рослині запасних поживних речовин, в першу чергу, вуглеводів, низький вміст яких спостерігається в період максимального приросту маси (фази виходу в трубку і початок колосіння). Найбільший вміст вуглеводів в травах відмічений в фазі кушення і в деякій мірі менший у фазі плодоношення [19–22]. Як зазначає К.Т. Терехова [23–26], збільшення частоти скошування з 1-2 до 4-5 сприяє покращенню кормових якостей трави, але при цьому, як правило, зменшується маса урожаю. Проте, на думку А.М. Дзвоника, на продуктивності травостою негативний вплив багаторазового скошування не позначається, якщо перший укіс провести в період цвітіння переважаючих видів трав, або значно ослаблюється при подовженні міжукісного періоду до 55–60 днів [15], а також за такої системи використання, яка передбачає чергування кількості і строків скошування за роками [19, 16, 29].

Комплексний підхід до питання розробки технологій, який враховує як агроекологічні, так і агротехнічні фактори дозволить зробити процес агропромислового виробництва (в даному випадку вирощування насіння злакових трав) більш контрольованим, наперед знаючи, який результат можна одержати, використовуючи той чи інший вид чи сорт, застосовуючи ту чи іншу технологію.

**Умови проведення та методика досліджень** Досліди проводились на дослідних ділянках Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН, розташованих в селі Бохоники Вінницького району, Вінницької області, в сівозміні відділу насінництва та трансферу інновацій. Ґрунти сірі лісові. Орний шар ґрунту характеризується такими агрохімічними показниками: вміст гумусу 1,75-1,91, рН сольової витяжки 5,2-5,6, гідролітична кислотність 1,73–3,6 мг-екв. на 100 г ґрунту, легкогідролізований азот 75–100 мг/кг, вміст рухомих форм фосфору складає 84–120 мг/кг і калію 64–85 мг/кг повітряно-сухого ґрунту, сума ввібраних основ 12–13 мг-екв. на 100 г ґрунту.

В дослідях лабораторії підготовка ґрунту, посів, система догляду за посівами проводились за загальноприйнятою методикою з врахуванням специфіки дослідів і нових досягнень науки і виробництва.

Злакові трави, зокрема стоколос безостий сортів Марс, Всеслав, висівались черезрядним способом посіву (М-30 см) з нормою висіву відповідно 5,0 млн/га схожих насінин. Розмір посівної ділянки 30 м<sup>2</sup>, облікової – 20 м<sup>2</sup>, повторність 3-кратна. Мінеральні добрива у формі простих добрив вносили в основне удобрення, водорозчинні позакоренево шляхом обприскування посівів відповідно до схеми досліджень [27–30].

Вегетаційні періоди 2011–2015 рр. за погодними умовами були різними. За даними науковців дана зона Лісостепу є сприятливою для вирощування багаторічних трав.

Зима 2013–2014 рр. характеризувалась коливаннями температури, талим ґрунтом, частими і тривалими відлигами, недобором опадів. Протягом двох декад грудня рослини перебували в стані зимового спокою. З 23 грудня по 18 січня температурний режим відповідав весняним значенням, характеризувався відсутністю снігового покриву та талим ґрунтом. Рослини перебували на межі відновлення вегетації, витрачали поживні речовини та знижувалась їх морозостійкість.

Активна вегетація рослин почалася після переходу середньодобової температури через +10 °С в бік підвищення 18 квітня, в строки, близькі до середньобагаторічних показників (19.04.). Квітень характеризувався перепадами температури та опадами. Достатньо тепла погода та вологозабезпеченість сприяли швидким темпам росту та розвитку рослин.

Погодні умови першої декади червня були в цілому сприятливими для розвитку багаторічних трав. Протягом другої та третьої декади червня спостерігалась прохолодна погода з дощами в третій декаді. В цілому умови червня були сприятливими для післяукісного відростання рослин трав.

Стійкого та значного снігового покриву протягом зимового періоду не було. Опади випадали у вигляді дощу, мряки, снігу та мокрого снігу. Значного промерзання ґрунту за зимовий період 2014-2015 рр. не було. Максимальна глибина промерзання ґрунту спостерігалась у першій декаді січня і становила 15–36 см, тому волога безперешкодно поглиналась рослинами.

Всього за період з 28.10 2014 по 10.02.2015 року випало 127 мм опадів при нормі 130 мм. Погодні умови для перезимівлі с.-г. культур були складними із-за нестійкого снігового покриву, незначного промерзання ґрунту, чергування від'ємних та позитивних температур, зниження температури за відсутності достатнього снігового покриву, тривалі відлиги з позитивними добовими температурами (10.01–14.01; 19.01–24.01; 30.01–3.02). У періоди глибоких відлиг багаторічні трави перебували на межі відновлення вегетації, витрачали поживні речовини та знижували морозостійкість.

Зниження температури повітря протягом квітня 2015 року уповільнило процеси росту і розвитку с.-г. культур, хоч при цьому погодні умови квітня за температурним режимом були близькими до середніх багаторічних показників, а опадів випало на 8 мм менше за середній багаторічний показник.

Гідротермічні умови у травні характеризувались підвищеними середньодобовими температурами та дефіцитом вологи в ґрунті. У цьому місяці середньодобова температура становила 15,3 °С, що на 1,2 °С перевищувала середній багаторічний показник. У травні випало 35 мм опадів, що удвічі менше багаторічної норми (63 мм) цього місяця. Червень і липень 2015 року характеризувались підвищеними середньодобовими температурами та критично недостатньою кількістю опадів. Середньодобова температура у цих місяцях становила відповідно 19,3 та 21,2 °С, що на 2,2 та 2,9 °С перевищували середній багаторічний показник. Дефіцит опадів становив відповідно 52 і 77 мм. Такі погодні умови були не досить сприятливими для формування високої урожайності насіння трав.

Вегетаційні періоди 2011–2015 рр. за погодними умовами були різними. За даними науковців дана зона Лісостепу є сприятливою для вирощування багаторічних трав.

У рік проведення дослідів проводився аналіз наступних груп агрометеорологічних показників:

- теплозабезпеченість (сума активних і ефективних температур вище 5 та 10°C; тривалість вегетаційного і безморозного періодів, середньорічна, середньомісячна і середньодекадна температура повітря);
- вологозабезпеченість (кількість опадів за рік, вегетаційний період, місяць, декада, окремі періоди і фази розвитку рослин, запаси продуктивної вологи у ґрунті);
- умови перезимівлі та ін.

Густоту рослин стоколосу безостого визначали після перезимівлі та перед збиранням.

Протягом вегетації рослин проводилися фенологічні спостереження за основними фазами росту і розвитку злакових трав згідно з «Методика Держсортвипробування сільськогосподарських культур» і «Методика проведення досліджень в кормовиробництві». При цьому відмічали фази росту і розвитку рослин. Початок фази відмічали, коли вона наступала в 10 % рослин і повну – 75 % рослин; продуктивність рослин та облік урожаю проводили згідно з «Методические указания по проведению полевых опытов с кормовыми культурами».

За 1–2 дні до збирання врожаю відбирали пробні снопи для дослідження структури насіннєвого травостою і біологічного врожаю насіння за такими показниками: кількість рослин на 1 м<sup>2</sup>, кількість пагонів на 1 м<sup>2</sup> та на одній рослині, в тому числі генеративних і вегетативних, кількість суцвіть на одній рослині та одиниці площі, кількість насіння в суцвітті, індивідуальна насіннєва продуктивність рослин, маса насіння в суцвітті, маса 1000 насінин. Облік урожаю проводили із всіх повторень дослідів з наступною доочисткою насіння і перерахунком на стандартну вологість 15 % [30–34].

Всі обліки і спостереження, що проводились в досліді, виконувались згідно з «Методичні вказівки по проведенню досліджень в насінництві багаторічних трав».

Посівні якості насіння багаторічних трав (енергія проростання, схожість) визначали згідно з ДСТУ 4138–2002 «Насіння сільськогосподарських культур. Методи визначення якості». Сила росту та життєздатність насіння визначали згідно з «Методика визначення сили росту насіння кормових культур» [35–38].

Математичну обробку результатів досліджень проводили методом дисперсійного та кореляційно-регресійного аналізу на персональному комп'ютері з використанням спеціальних пакетів прикладних програм типу Exel, Statistika, Sigma.

**Результати досліджень.** Метою даного дослідів є розробка найбільш оптимального режиму удобрення нових сортів стоколосу безостого Марс і Всеслав, складовими якого є внесення в основне удобрення мінеральними добривами, що містять в собі лише макроелементи та застосування водорозчинних мікродобрив в критичні періоди росту і розвитку рослин стоколосу. Результати проведених досліджень показали, що внесені добрива впливали на індивідуальний ріст рослин стоколосу безостого. Середня висота вегетативних пагонів в середньому за 2011–2014 роки для сорту Марс коливалась в межах 50,1–76,7 см, генеративних – 76,6–107,7 см. Для сорту Всеслав висота вегетативних стебел (середнє за 2012–2014 рр.) складала 49,2–75,6 см, генеративних – 73,0–101,2 см. Найбільшим приростом висоти сприяли добрива, внесені в основне удобрення. Так при внесенні N<sub>60</sub> висота генеративних пагонів порівняно з варіантом без добрив залежно від сорту зростала на 9,0–11,1 см, вегетативних – на 6,2–10,6 см, при внесенні мінеральних добрив в повному складі (N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub>) спостерігалось подальше зростання висоти генеративних пагонів на 8,1–12,7 см, вегетативних – 6,8–7,1 см, що в загальній сумі складало для генеративних пагонів 17,1–23,8, вегетативних – 13,0–17,7 см.

Проведеними дослідженнями встановлено, що кількість генеративних і вегетативних пагонів залежала від фону мінерального живлення. Найбільший вплив на кількість пагонів мали мінеральні добрива, внесені в основне удобрення. Так, на варіанті без добрив кількість генеративних пагонів для сорту Марс в середньому за 2011–2014 роки складала 100 шт./м<sup>2</sup>, а при внесенні N<sub>60</sub> – 151 шт./м<sup>2</sup>, при внесенні N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub> – 183 шт./м<sup>2</sup>. Для сорту Всеслав в середньому за 2012–2014 роки ці показники склали відповідно 122; 180, та 208 шт./м<sup>2</sup>. Збільшення кількості продуктивних пагонів від внесення N<sub>60</sub> і N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub> в основне удобрення становило 51 і 83 шт./м<sup>2</sup> для сорту Марс та 58 і 86 шт./м<sup>2</sup> для сорту Всеслав.

В наших дослідженнях азотні добрива, внесені в основне удобрення в нормі N<sub>60</sub> у варіантах без підживлення дозволили підвищити урожайність насіння, порівняно з варіантом без добрив, сорту Марс – на 116 кг/га, сорту Всеслав – на 107 кг/га і досягти рівня урожайності відповідно 241 та 290 кг/га.

При внесенні мінеральних добрив в повному складі (N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub>) урожайність насіння сорту Марс складала 322 кг/га. Сорт Всеслав забезпечив відповідно урожайність 378 кг/га. Приріст урожайності від внесених фосфорно-калійних добрив порівняно з варіантом N<sub>60</sub> склав відповідно до сортів 81 та 88 кг/га.

В проведених дослідженнях відмічено зростання урожайності від проведення позакореневого підживлення. Внесення водорозчинного добрива в різні строки у варіантах без основного удобрення сприяло збільшенню врожаю насіння у сортів Марс і Всеслав практично на однакові величини – відповідно на 19–34 та 19–40 кг/га, при значній різниці в урожайності на користь сорту Всеслав (сорт Марс – 144–159, сорт Всеслав – 202–223 кг/га).

Таблиця 1

**Висота генеративних і вегетативних пагонів стоколосу безостого сорту Марс залежно від удобрення**

№	Основне удобрення	Строки позакореневого внесення водорозчинного добрива (мастер у дозі 5 кг/га)	Висота генеративних пагонів, см (середнє)	Висота вегетативних пагонів, см (середнє)
1	Без добрив	Без внесення (контроль)	76,6	50,1
2		Восени	80,1	51,2
3		Кущіння	84,4	54,0
4		Колосіння	84,6	53,6
5		Кущіння + колосіння	85,6	56,3
6	N <sub>60</sub>	Без внесення (контроль)	93,0	62,6
7		Восени	96,2	64,2
8		Кущіння	97,7	66,0
9		Колосіння	98,1	66,1
10	N <sub>60</sub> P <sub>45</sub> K <sub>45</sub>	Кущіння + колосіння	102,0	68,2
11		Без внесення (контроль)	101,1	69,4
12		Восени	102,1	71,9
13		Кущіння	105,1	74,0
14		Колосіння	105,3	73,5
15		Кущіння + колосіння	107,7	76,7

Таблиця 2

**Висота генеративних і вегетативних пагонів стоколосу безостого сорту Всеслав залежно від удобрення**

№	Основне удобрення	Строки позакореневого внесення водорозчинного добрива (мастер у дозі 5 кг/га)	Висота генеративних пагонів, см (середнє)	Висота вегетативних пагонів, см (середнє)
1	Без добрив	Без внесення (контроль)	76,6	50,1
2		Восени	80,1	51,2
3		Кущіння	84,4	54,0
4		Колосіння	84,6	53,6
5		Кущіння + колосіння	85,6	56,3
6	N <sub>60</sub>	Без внесення (контроль)	93,0	62,6
7		Восени	96,2	64,2
8		Кущіння	97,7	66,0
9		Колосіння	98,1	66,1
10	N <sub>60</sub> P <sub>45</sub> K <sub>45</sub>	Кущіння + колосіння	102,0	68,2
11		Без внесення (контроль)	101,1	69,4
12		Восени	102,1	71,9
13		Кущіння	105,1	74,0
14		Колосіння	105,3	73,5
15		Кущіння + колосіння	107,7	76,7

Проведення позакореневого підживлення на фоні N<sub>60</sub> сприяло підвищенню урожаю залежно від строків проведення на 16–35 кг/га для сорту Марс та 20–61 кг/га для сорту Всеслав, при урожайності відповідно 241–276 та 320–351 кг/га.

Не суттєво впливали фони основного удобрення на прирости урожаю при внесенні водорозчинних добрив в фазу кущіння – 29, 34, 33 та 30, 32, 43 кг/га. Деяко більшими були прирости насінневої продуктивності при підживленні посівів в фазу колосіння – 34, 35, 40 та 40, 61, 41 кг/га.

Найбільшого ефекту від водорозчинних добрив у наших дослідженнях досягнуто від дворазового підживлення посівів: в фазі кущіння та колосіння. Відповідно при цьому норма водорозчинних добрив була подвійною – 5 кг/га + 5 кг/га. Залежно від сорту урожайність посівів зростає на фоні без основного удобрення на 51 кг/га, 59 кг/га, при внесенні N<sub>60</sub> 56, 78 кг/га та при N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub> – відповідно 64, 69 кг/га.

Найбільшій урожайності насіння стоколосу безостого в наших дослідженнях досягнуто у варіанті, де на фоні повного мінерального удобрення N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub> проведено позакореневе підживлення водорозчинним добривом Мастер у два строки – кущіння + колосіння (нормою 5 кг/га + 5 кг/га), що забезпечило формування врожаю на рівні 386 кг/га для сорту Марс та 467 кг/га для сорту Всеслав.

**Висновки.** Значний вплив на урожайність насіння стоколосу безостого сортів Марс і Всеслав в умовах центрального Лісостепу України на сірих лісових ґрунтах мали мінеральні добрива, внесені восени в основне удобрення (N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub>), підвищуючи її порівняно з ділянками без добрив відповідно по сортах на 197 та 215 кг/га, або на 157,6 і 117,5%.

З окремих видів мінеральних добрив найбільш ефективними були азотні (N<sub>60</sub>) та фосфорно-калійні добрива (P<sub>45</sub>K<sub>45</sub>), внесення яких восени сприяло росту насінневої продуктивності стоколосу безостого сорту Марс відповідно на 116 та 81 кг/га, або на 105,6 та 33,6% при врожаї на ділянках без добрив 125 кг/га. Для сорту Всеслав ці показники склали відповідно 107 та 108 кг/га, або 58,5 і 37,2% при врожаї на контролі 183 кг/га.

В умовах досліджень встановлено, що вегетативний стеблостій є конкурентом формуванню насінневої продуктивності стоколосу безостого. Зокрема азотні добрива (N<sub>60</sub>) та повне мінеральне добриво

(N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub>) підвищувало густоту продуктивного стеблостою у відповідних варіантах на 51–54 і 82–86 шт./м<sup>2</sup> для сорту Марс та 56–60 і 82–85 шт./м<sup>2</sup> для сорту Всеслав. Кількість вегетативних стебел при внесенні N<sub>60</sub> зростала відповідно до сортів на 56–77 і 47–59 шт./м<sup>2</sup>, при внесенні N<sub>60</sub>P<sub>45</sub>K<sub>45</sub> відповідно на 111–125 та 76–86 шт./м<sup>2</sup>.

### Література

1. Антонів С.Ф. Насінництво злакових трав / С.Ф. Антонів // Насінництво. – 2005. – № 11. – С. 7–18.
2. Патент на корисну модель 45171 (у 2009 05715). Спосіб визначення вмісту хлорофілу у листках пшениці озимої / Н.І. Рябчун, О.М. Четверик, О.С. Погорелов, В.І. Долгополова. – 2009. – Бюл. № 24.
3. Бруногте Й. Гаттерманн Прямой посев / Й. Бруногте // Аграрний експерт. – 2008. – № 9. – С. 10–15.
4. Городній М.М. Агрохімія : підручник / Городній М.М. – 4-е вид., переробл. та доп. – М. – К. : Арістей, 2008. – 936 с.
5. Кутузова А.А. Бобовые травы при различных системах ведения сеяных сенокосов / А.А. Кутузова, Л.С. Трофимова, Н.В. Козьминных, Л.С. Антонова // Кормопроизводство. – 1998. – № 6. – С. 5–9.
6. Петриченко В.Ф. Технології вирощування бобових та злакових трав на насіння / Петриченко В.Ф., Бугайов В.Д., Антонів С.Ф. – Вінниця, 2005. – 52 с.
7. Воробейков Г.А. Продуктивность горчицы белой при инокуляции семян ассоциативными бактериальными штаммами / Г.А. Воробейков, В.Н. Лебедев // Кормопроизводство. – 2007. – № 10. – С. 24–26.
8. Гаврилюк М.М. Основи сучасного насінництва / Гаврилюк М.М. – К. : ННУІАЕ, 2004. – 256 с.
9. Газданов А.У. Бурацев М.Г. Продуктивность капустных (крестоцветных) растений в качестве пожнивных промежуточных посевов в условиях РСО Алания / А.У. Газданов, М.Г. Бурацев // Сб. науч. тр. Сев.-Осетия ун.-т им. М.Г. Хетагурова. – 2000. – Вып. 1. – С. 99–102.
10. Гогмачадзе Г.Д. Возможности минимализации обработки почвы в Аджарии / Г.Д. Гогмачадзе // Земледелие. – 1999. – № 7. – С. 15–16.
11. Дерпш Р. Опыт Южной Америки: этапы реализации технологии прямого посева / Р. Дерпш // Земледелие. – 2008. – № 1. – С. 6–9.
12. Насінництво й насіннезнавство польових культур / [за ред. М.М. Гаврилюка]. – Х., 2007. – 214 с.
13. Лихочвор В. Зеленое удобрение из пожнивных посевов / В. Лихочвор // Зерно. – 2006. – № 6. – С. 60–64.
15. Рациональні сівозміни в сучасному землеробстві в сучасному землеробстві / за ред. І.Д. Примака. – Біла Церква : Білоцерківський держ. аграр. ун.-т, 2003. – 383 с.
16. Сівозміни у землеробстві України / за ред. В.Ф. Сайка, П.І. Бойка. – К. : Аграрна наука, 2002. – 147 с.
17. Сучасні системи удобрення сільськогосподарських культур у сівозмінах з різною ротацією за основними ґрунтово-кліматичними зонами України : рекомендації / за ред. А.С. Зарішняка, М.В. Лісового. – К. : Аграрна наука, 2008. – 120 с.
18. Технологічні карти і витрати на вирощування зернових культур в умовах Східного регіону України / за ред. Ю.В. Будьонного [та ін.] / Харк. нац. аграр. ун.-т. – Х., 2005. – 376 с.
19. Технологічні карти і витрати на вирощування зернових та технічних культур в умовах Лісостепу України / за ред. Ю.В. Будьонного [та ін.] / Харк. нац. аграр. ун.-т. – Х., 2006. – 493 с.
20. Темирсултанов Э. Э. Продуктивность агрофитосеносов в зависимости от обогащения их бобовыми компонентами и внесения удобрений / Э. Э. Темирсултанов // Кормопроизводство. – 2002. – № 9. – С. 8–13.
21. Минина И. П. Луговые травосмеси / Минина И. П. – М. : Колос, 1972. – 288 с.
22. Ромашов П. И. Удобрение сенокосов и пастбищ / Ромашов П. И. – М. : Колос, 1969. – 271 с.
23. Лешкович Р. И. Влияние минеральных удобрений на стимуляторы роста на показатели качества багаторичных трав / Р. И. Лешкович // Корми і кормовиробництво : міжвідомчий тематичний науковий збірник ; ред. кол. : В.Ф. Петриченко (відп. ред.). – Вінниця : Діло, 2006. – Вып. 58. – С. 28–33.
24. Fischer D. Standortgerecht, bedarfsorientiert, umweltverträglich / D. Fischer // Landw. Z. Rheinland. – 1987. – Т. 154. – № 13. – S. 888–892.
25. Holmes W. The role nitrogen in intensive grassland production the future. Proceedings of an international Symposium of the Karoepan Grassland Federation on "The role of nitrogen in intensive production" Wageningen the Netherlande. 1980. P. 149–158.
26. Клименко М.О. Основи та методологія наукових досліджень : [навчальний посібник] / Клименко М.О., Феценко В.П., Вознюк Н.М. – К. : Аграрна освіта, 2010. – 351 с.
28. Коротич П. Поеухостійка пропозиція для сівозмін Півдня: методичний матеріал / П. Коротич // Пропозиція. – 2004. – № 4. – С. 20–21.
29. Ушкаренко В.О. Навчальний посібник для підготовки фахівців з ОКР «Бакалавр» напряму 6.0900101 «Агрономія» у вищих навчальних закладах II–IV рівня акредитації. – Херсон : Гринь Д.С., 2016. – 316 с.
30. Lykhovyd P., Dementiiva O.I., Lavrenko S., Lavrenko N. Agro-environmental Evaluation of Irrigation Water from Different Sources, Together with Drainage and Escape Water of Rice Irrigation Systems, According to its Impact on Maize (*Zea mays* L.). Journal of Ecological Engineering. Vol. 20, Issue 2, February 2019. P. 1–7. URL: <https://doi.org/10.12911/22998993/94916>.
31. Vozhehova R.A., Lykhovyd P.V., Lavrenko S.O., Kokovikhin S.V., Lavrenko N.M., Marchenko T.Yu., Sydyakina O.V., Hlushko T.V., Nesterchuk V.V. Artificial Neural Network Use For Sweet Corn Water Consumption Prediction Depending On Cultivation Technology Peculiarities. Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences (RJPBCS), Vol. 10(1), January-February, 2019. P. 354–358.
32. Ushkarenko V.O., Dementiiva O.I., Pryimak V.V., Lavrenko S.O., Lavrenko N.M., Shepel A.V., Siletska O.V. Rice (*Oryza sativa* L.) Yields Depending on Cultivars and Quality of Irrigation Water. Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences (RJPBCS), September–October. 2018. Vol. 9(5). P. 1772–1777.
33. Lavrenko N., Lavrenko S., Revto O., Lykhovyd P. Effect of Tillage and Humidification Conditions on Desalination Properties of Chickpea (*Cicer arietinum* L.). Journal of Ecological Engineering. Volume 19, Issue 5, September 2018. P. 70–75. URL: <https://doi.org/10.12911/22998993/91265>
34. Петерсон Г. Невспаханная земля. Сохраненная влага. NoTill как способ управления накоплением влаги в почве / Г. Петерсон // Зерно. – 2006. – № 8. – С. 66–74.
35. Саблук П.Т. Технологічні карти і витрати на вирощування сільськогосподарських культур / Саблук П.Т., Мазоренкі Д.І., Мазнев Г.С. – Харків : ХНТУСГ, 2004. – 307 с.
36. Стеценко Д.М. Методологія наукових досліджень : [підручник] / Стеценко Д.М., Чмир О.С. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2007. – 320 с.
37. Тихонов Н.И. Энергосберегающие технологии главное звено в основной обработке почвы в России и Волгоградской области / Н.И. Тихонов // Поле деятельности. – 2008. – № 9. – С. 22–23.
38. Наукові основи агропромислового виробництва в зоні Лісостепу України / редкол. : М.В. Зубець [та ін.] – К. : Логос, 2004. – 776 с.

## References

1. Antoniv S.F. Nasinnystvo zlakovykh trav / S.F. Antoniv // Nasinnystvo. – 2005. – № 11. – S. 7–18.
2. Patent na korynsnu model 45171 (u 2009 05715). Sposib vyznachennia vmistu khlorofilu u lystkakh pshenytsi ozymoi / N.I. Riabchun, O.M. Chetveryk, O.S. Pohorielov, V.I. Dolhopolova. – 2009. – Biul. № 24.
3. Brunotte J. Gattermann Pryamoj posev / J. Brunotte // Agrarnij ekspert. – 2008. – № 9. – S. 10–15.
4. Horodnii M.M. Ahrokhimiia : pidruchnyk / Horodnii M.M. – 4-e vyd., pererobl. ta dop. – M. – K. : Aristei, 2008. – 936 s.
5. Kutuzova A.A. Bobovye travy pri razlichnykh sistemah vedeniia seyanykh senokosov / A.A. Kutuzova, L.S. Trofimova, N.V. Kozminykh, L.S. Antonova // Kormoproizvodstvo. – 1998. – № 6. – S. 5–9.
6. Petrychenko V.F. Tekhnolohii vyroshchuvannia bobovykh ta zlakovykh trav na nasinnia / Petrychenko V.F., Buhaiiov V.D., Antoniv S.F. – Vinnytsia, 2005. – 52 s.
7. Vorobejkov G.A. Produktivnost gorhicy beloj pri inokulyacii semyan asociativnymi bakterialnymi shtammami / G.A. Vorobejkov, V.N. Lebedev // Kormoproizvodstvo. – 2007. – № 10. – S. 24–26.
8. Havryliuk M.M. Osnovy suchasnoho nasinnystva / Havryliuk M.M. – K. : NNUIAE, 2004. – 256 s.
9. Gazdanov A.U. Burnacev M.G. Produktivnost kapustnykh (krestocvetnykh) rastenij v kachestve pozhnivnykh promezhutochnykh posevov v usloviyah RSO Alaniya / A.U. Gazdanov, M.G. Burnacev // Sb. nauch. tr. Sev.-Osetiia un.-t im. M.G. Hetagurova. – 2000. – Vyp. 1. – S. 99–102.
10. Gogmachadze G.D. Vozmozhnosti minimalizacii obrabotki pochvy v Adzharii / G.D. Gogmachadze // Zemledelie. – 1999. – № 7. – S. 15–16.
11. Derpsh R. Opyt Yuzhnoj Ameriki: etapy realizacii tehnologii pryamogo poseva / R. Derpsh // Zemledelie. – 2008. – № 1. – S. 6–9.
12. Nasinnystvo y nasinnieznavstvo polovykh kultur / [za red. M.M. Havryliuka]. – Kh., 2007. – 214 s.
13. Lykhochvor V. Zelenoe udobrenie yz pozhnivnykh posevov / V. Lykhochvor // Zerno. – 2006. – № 6. – S. 60–64.
14. Ratsionalni sivozminy v suchasnomu zemlerobstvi v suchasnomu zemlerobstvi / za red. I.D. Prymaka. – Bila Tserkva : Bilotserkivskiy derzh. ahrar. un-t, 2003. – 383 s.
15. Sivozminy u zemlerobstvi Ukrainy / za red. V.F. Saika, P.I. Boika. – K. : Ahrarna nauka, 2002. – 147 s.
16. Zuchasni systemy udobrennia silskohospodarskykh kultur u sivozminakh z riznoiu rotatsiieiu za osnovnymy gruntovo-klimatychnymi zonamy Ukrainy : rekomendatsii / za red. A.S. Zaryshniaka, M.V. Lisovoho. – K. : Ahrarna nauka, 2008. – 120 s.
17. Tekhnolohichni karty i vytraty na vyroshchuvannia zernovykh kultur v umovakh Skhidnoho rehionu Ukrainy / za red. Yu.V. Budonoho [ta in.] / Khark. nats. ahrar. un-t. – Kh., 2005. – 376 s.
18. Tekhnolohichni karty i vytraty na vyroshchuvannia zernovykh ta tekhnichnykh kultur v umovakh Lisostepu Ukrainy / za red. Yu.V. Budonoho [ta in.] / Khark. nats. ahrar. un-t. – Kh., 2006. – 493 s.
19. Temirsultanov E. E. Produktivnost agrofitorozov v zavisimosti ot obogasheniia ih bobovymi komponentami i vneseniia udobrenij / E. E. Temirsultanov // Kormoproizvodstvo. – 2002. – № 9. – S. 8–13.
20. Minina I. P. Lugovery travosmesi / Minina I. P. – M. : Kolos, 1972. – 288 s.
21. Romashov P. I. Udobrenie senokosov i pastbish / Romashov P. I. – M. : Kolos, 1969. – 271 s.
22. Leshkovych R. I. Vplyv mineralnykh dobrykh ta stymulatoriv rostu na pokaznyky yakosti bahatorichnykh trav / R. I. Leshkovych // Kormy i kormovyrobnytsvo : mizhvidomchy tematychnyi naukovy zbirnyk ; red. kol. : V.F. Petrychenko (vidp. red.). – Vinnytsia : Dilo, 2006. – Vyp. 58. – S. 28–33.
23. Fischer D. Standortgerecht, bedarfsorientiert, umweltvertraglich / D. Fischer // Landw. Z. Rheinland. – 1987. – T. 154. – № 13. – S. 888–892.
24. Holmes W. The role nitrogen in intensive grassland production the future. Proceedings of an international Symposium of the Karoepan Grassland Federation on The role of nitrogen in intensive production“ Wageningen the Netherlande. 1980. P. 149–158.
25. Klymenko M.O. Osnovy ta metodolohiia naukovykh doslidzhen : [navchalnyi posibnyk] / Klymenko M.O., Feshchenko V.P., Vozniuk N.M. – K. : Ahrarna osvita, 2010. – 351 s.
26. Korotych P. Posukhostiika propozytsiia dlia sivozmin Pivdnia: metodychny material / P. Korotych // Propozytsiia. – 2004. – № 4. – S. 20–21.
27. Ushkarenko V.O. Navchalnyi posibnyk dlia pidhotovky fakhivtsiv z OKR «Bakalavr» napriam 6.0900101 «Ahronomiia» u vyshchykh navchalnykh zakladakh II–IV rivnia akredytatsii. – Kherson : Hrin D.S., 2016. – 316 s.
28. Lykhovyd P., Dementiiva O.I., Lavrenko S., Lavrenko N. Agro-environmental Evaluation of Irrigation Water from Different Sources, Together with Drainage and Escape Water of Rice Irrigation Systems, According to its Impact on Maize (Zea mays L.). Journal of Ecological Engineering. Vol. 20, Issue 2, February 2019. P. 1–7. URL: <https://doi.org/10.12911/22998993/94916>.
29. Vozhehova R.A., Lykhovyd P.V., Lavrenko S.O., Kokovikhin S.V., Lavrenko N.M., Marchenko T.Yu., Sydyakina O.V., Hlushko T.V., Nesterchuk V.V. Artificial Neural Network Use For Sweet Corn Water Consumption Prediction Depending On Cultivation Technology Peculiarities. Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences (RJPBCS), Vol. 10(1), January-February, 2019. P. 354–358.
30. Ushkarenko V.O., Dementieva O.I., Pryimak V.V., Lavrenko S.O., Lavrenko N.M., Shepel A.V., Siletska O.V. Rice (Oryza sativa L.) Yields Depending on Cultivars and Quality of Irrigation Water. Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences (RJPBCS). September–October. 2018. Vol. 9(5). P. 1772–1777.
31. Lavrenko N., Lavrenko S., Revto O., Lykhovyd P. Effect of Tillage and Humidification Conditions on Desalination Properties of Chickpea (Cicer arietinum L.). Journal of Ecological Engineering. Volume 19, Issue 5, September 2018. P. 70–75. URL: <https://doi.org/10.12911/22998993/91265>
32. Peterson H. Nevspakhannaia zemlia. Sokhrannaia vlaha. NoTill kak sposob upravleniia nakopleniem vlavy v pochve / H. Peterson // Zerno. – 2006. – № 8. – S. 66–74.
33. Sabluk P.T. Tekhnolohichni karty i vytraty na vyroshchuvannia silskohospodarskykh kultur / Sabluk P.T., Mazorenki D.I., Mazniev H.Ie. – Kharkiv : KhNTUSH, 2004. – 307 s.
34. Stetsenko D.M. Metodolohiia naukovykh doslidzhen : [pidruchnyk] / Stetsenko D.M., Chmyr O.S. – 2-e vyd., pererob. i dop. – K. : Znannia, 2007. – 320 s.
35. Tihonov N.I. Energosberigayushie tehnologii glavnoe zveno v osnovnoj obrabotke pochvy v Rossii i Volgogradskoj oblasti / N.I. Tihonov // Pole deyatelnosti. – 2008. – № 9. – S. 22–23.
36. Naukovi osnovy ahropromyslovoho vyrobnytsva v zoni Lisostepu Ukrainy / redkol. : M.V. Zubets [ta in.] – K. : Lohos, 2004. – 776 s.

Рецензія / Peer review: 05.12.2019

Надрукована / Printed: 03.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.



УДК 338.48

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-26-28

БАЙДА Б. Ф.

Східноєвропейський університет імені Лесі Українки

## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ ДЕРЖАВИ У КОНТЕКСТІ ДЕТЕРМІНАНТ ТУРИСТИЧНОГО ПОПИТУ І КВІНТЕСЕНЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*У статті досліджено та запропоновано систему менеджменту туризму держави у контексті детермінант туристичного попиту і квінтісенції функціонування національної економіки, проведено дослідження чинників, що впливають на розвиток туризму та туристичного попиту в країні, здійснено аналіз найважливіших чинників, що обумовлюють формування сфери туризму.*

*Ключові слова: система, менеджмент, туризм, чинники, розвиток, туристичний попит.*

BAIDA B.

Lesya Ukrainka Eastern European National University

## THE SYSTEM OF STATE TOURISM MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DETERMINANTS OF TOURIST DEMAND AND THE QUINTESSENCE OF FUNCTIONING OF THE NATIONAL ECONOMY

*The purpose of the article is to show the system of state tourism management in the context of determinants of tourist demand and the quintessence of functioning of the national economy, to research the factors influencing the development of tourism and tourist demand in the country, to analyze the most important factors that determine the formation of tourism. The system of state tourism management in the context of the determinants of tourist demand and the quintessence of functioning of the national economy includes the following elements: factors of different hierarchical levels of management (factors of macroeconomic level (globalization processes; international politics; development of interstate cooperation; development of innovations; informatization; reduction of distances; development of telecommunications network; the activities of integration associations; development of modern economic forms of public organization of services; improving the safety of tourists), factors of mesoeconomic level (social and economic development of the country; stimulation of tourist flows as an element of state policy; compliance of the tourist product with international standards, its competitive capacity; development of tourist and general purpose infrastructure; increasing the number of business trips in the context of acquaintance with the tourist and recreational resources of the country) and factors of microeconomic level (emergence of new consumer needs and satisfaction of basic ones, as a result of increase of material well-being of the population, its cultural and spiritual development)), their impact on improving the efficiency of the tourism management system, further contributing to the competitiveness of the tourism industry and the state, economic development of the tourism industry and the state. Positive factors influencing the demand for tourism services in Ukraine have been identified. It has been established that tourism in the world and in Ukraine is becoming a significant focus for job creation. The need to develop the tourism sector through the direct contribution of tourism to Ukraine's GDP have been justified.*

*Key words: system, management, tourism, factors, development, tourist demand.*

**Вступ.** В умовах сталого розвитку сфера туризму України отримує шанс на отримання провідного місця та нових рушійних сил у міжнародному просторі. Туристична діяльність є економічним акумулятором активності господарюючих суб'єктів, дестинацій, областей та регіонів, задіяних у туристичній індустрії. Тому, постає проблема щодо ролі туризму, позиції України у світовому середовищі розвитку туристичних послуг, на глобальному туристичному ринку. Потреба вивчення та розуміння взаємодії між елементами системи менеджменту туризму, пошуку напрямів стратегічного розвитку туристичної сфери визначається значенням соціально орієнтованого сегменту економіки в сучасних умовах змін [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам вивчення чинників, які впливають на розвиток сфери туризму, приділяли увагу такі українські науковці, як В. Герасименко, Н. Гончарук, Л. Дяченко, В. Євдокименко, Л. Малик, В. Маховка, Н. Мельник [3], І. Перішко, Н. Остап'юк, З. Юринець [3] та зарубіжні, такі як М. Беднарська, С. Оптнер, А. Незгода [4], Р. Каплан, Й. Кріппендорф, В. Фреер.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Постає необхідність ретельного дослідження питання особливостей формування системи менеджменту туризму, детермінант туристичного попиту, виявлення основних чинників, які мають вплив на формування туризму в країні.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд системи менеджменту туризму держави, вивчення чинників, що впливають на розвиток туризму та туристичного попиту в країні.

**Виклад основного матеріалу.** Система менеджменту туризму залежить і взаємообумовлена станом соціально-економічних відносин в країні, рівнем розвитку міждержавної співпраці та міжнародної політики у сфері туризму, використання інновацій у різних сферах національної економіки, ступенем безпеки туристів. Система менеджменту туризму в контексті детермінант туристичного попиту на різних рівнях управління та квінтісенції функціонування національної економіки наведена на рис. 1.

Туризм доцільно розглядати з боку його вкладу у розвиток економіки України, таким чином, досліджуючи головні елементи: макроекономічні чинники, глобалізаційні процеси, міжнародну політику та конкурентні переваги, стратегічну туристичну політику тощо. Важливо проводити дослідження на виявлення

перешкод ведення туристичної діяльності, пошуку перспектив, конкурентоздатних позицій, впровадження інноваційних ідей задля приваблення туристів і розширення ринку наданих туристичних послуг. Взаємозв'язок поміж чинниками є доволі ускладнений, повинен враховувати нематеріальний і матеріальний бік сфери туризму. Економічний ефекти від функціонування та розвитку туристичної діяльності на економіку країни здебільшого обумовлено кількістю туристів, туристичних потоків і витрат на купівлю туристичних продуктів. Ріст індикаторів, що визначаються туристичними надходженнями, зумовлений вартістю турів, ціною політикою в державі. Суттєву вагу щодо визначення та перерозподілу внутрішнього і міжнародного туристичного потоків має соціально-економічний, політичний стан в країні, рівень ВВП, ступінь капіталовкладень у розвиток туристичної інфраструктури та загальнонаціональної інфраструктури, поточний курс валют тощо. Обсяг туристичних потоків, передусім, залежить від таких чинників як туристична активність населення, стан нематеріальної сфери, пропозиція культурних цінностей та інноваційних туристичних продуктів, доступність і зручність відвідування туристичних осередків, привабливість та імідж держави, екологічний стан середовища.



Рис. 1. Система менеджменту туризму держави в контексті детермінант туристичного попиту і квітесенції функціонування національної економіки

Джерело: розроблено автором

Зазначені елементи мають особливий вплив на формування туристичного попиту у короткотерміновому та середньотерміновому часовому інтервалі [3]. В довгостроковому періоді функціонування сфери туризму обумовлене насамперед чинниками пропозиції, які виявляють узагальнену економічну активність і рівень ВВП [2]. Отримання реалізованих стратегічних цілей відбувається завдяки ефективній туристичній політиці, впровадженню засобам стимулювання туристичної діяльності, орієнтованим на безперервний розвиток.

Туризм у світі постає вагомим осередком для створення робочих місць. За даними Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC), сучасний туризм створює прямо та опосередковано майже 260 мільйонів робочих місць по всьому світу, а це означає, що зайнятість у цьому секторі в середньому знаходиться у кожного дванадцятого працівника [5]. Інформація щодо розміру ринку праці у сфері туризму наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Кількість робочих місць, обсяг зайнятості в сфері туризму у 2000, 2010 та 2020 рр.**

Сегмент	Сфера туризму					
	2000		2010		2020 (прогноз)	
	млн	%	млн	%	млн	%
Світ	88,7	3,5	96,1	3,3	118,5	3,5
Європа	10,7	3,1	9,6	2,6	11	2,9
Польща	0,4	2,6	0,3	1,9	0,4	2,5
Україна	0,3	1,5	0,36	1,68	0,35	1,7

Джерело: складено автором за матеріалами [5–7]

Наведені у таблиці 1 дані демонструють, що у світі туризм сприяє зростанню створення робочих місць. Прогнозується, що кількість робочих місць на туристичному ринку буде систематично зростати в найближчу перспективу. У Європі та Польщі у 2000–2010 рр. відбулось зниження зайнятості в туризмі як в абсолютних, так і відносних вимірах. В Україні розвиток сфери туризму дещо поживався після політико-економічних подій у 2014 році і у перспективі майже досягне рівня 2010 року [6]. Загальний внесок сфери туризму у ВВП (включаючи більш широкі ефекти від інвестицій, ланцюга поставок та впливу на прибуток) склав 8811,0 млрд доларів США у 2018 році (10,4 % ВВП) і очікується 9127,7 млрд дол. США (10,42 % ВВП) у 2019 році. Прямий внесок туризму до ВВП України у 2018 році становив 39,9 млрд грн, або 1,51 % ВВП [5].

Розвиток туризму сприяє отриманню прямого (прямий дохід від туристичної діяльності) та непрямого (розвиток готельної, транспортної та інших видів інфраструктури, розвиток суміжних сфер, загальної інфраструктури, зростання зайнятості, підвищення доходів місцевого населення) ефектів, формує попит на туристичні продукти та додатковий попит, що проявляється у додатковому виробництві і зайнятості.

Позитивні чинники впливу на формування попиту на туристичні послуги в Україні: туризм дає стимул на впровадження на ринок нових туристичних продуктів і послуг, виведення вже наявних туристичних продуктів і послуг на нові туристичні ринки; дохід від споживача має тенденцію до перевищення фактичних витрат на відпочинок у дестинації; частина туристів, що приїжджають за різних умов і причин на довший термін перебування залишається в країні; зростання туризму в країні сприяє отриманню прямого та непрямого ефектів, збільшення зайнятості та доходів населення; розвиток туризму спонукає до розвитку інновацій (створення нових ідей, продуктів, пропонування нових видів послуг).

**Висновки.** Значущість чинників, які мають вплив на сферу туризму та їх взаємозв'язок мають схильність до трансформацій. В умовах шалених економіко-політичних змін, нестабільності та криз, управлінські рішення щодо розвитку системи менеджменту туризму повинні ґрунтуватись на врахуванні чинників, що мають вплив на розвиток туристичної діяльності, детермінант туристичного попиту та відштовхуватись від системних ознак. Такий погляд на розвиток сфери туризму дасть змогу формувати нові ідеї, відкривати затребувані нині інноваційні орієнтири діяльності, створювати інтеграційні об'єднання з метою поступу туристичної діяльності, задоволення туристичних бажань споживачів, ведення туристичного бізнесу, отримання прибутків.

### Література

1. Байда Б.Ф. Системний підхід до розвитку менеджменту туризму / Б.Ф.Байда // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. – Том 30(69). – № 2. – С. 22–25.
2. Юринець З. В. Чинники, що визначають формування конкурентоспроможності національної економіки / З. В. Юринець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки : науковий журнал. – Хмельницький : Редакційно-видавничий центр ХНУ, 2013. – № 4, том 1 (202). – С. 230–233.
3. Юринець З. В. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України / З. В. Юринець, Н. В. Мельник // Вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6. – С. 137–141.
4. Niezgoda A., Zmyslony P. Popyt turystyczny, uwarunkowania i perspektywy rozwoju, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 2003, 234 s.
5. Travel and Tourism Economic in Ukraine, WTTC Travel and Tourism Economic Impact 2012. London: World Travel and Tourism Council, 2012, 24 p.
6. Travel & tourism economic impact 2019 world. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf> (14.07.2019)
7. World Travel & Tourism Council, Travel & tourism economic impact 2010, London, 2010, 256 p.

### References

1. Baida B.F. Systemnyi pidkhdid do rozvytku menedzhmentu turyzmu / B.F.Baida // Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia. – 2019. – Tom 30(69). – № 2. – S. 22–25.
2. Yurynets Z. V. Chynnyky, shcho vyznachaiut formuvannia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky / Z. V. Yurynets // Herald of Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi : Redaktsiino-vydavnychiy tsentr KhNU, 2013. – № 4, tom 1 (202). – S. 230–233.
3. Yurynets Z. V. Osnovni aspekty formuvannia marketynhovoï polityky na pidpriemstvakh turystychnoi haluzi Ukrainy / Z. V. Yurynets, N. V. Melnyk // Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. – 2014. – Vyp. 6. – S. 137–141.
4. Niezgoda A., Zmyslony P. Popyt turystyczny, uwarunkowania i perspektywy rozwoju, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 2003, 234 s.
5. Travel and Tourism Economic in Ukraine, WTTC Travel and Tourism Economic Impact 2012. London: World Travel and Tourism Council, 2012, 24 p.
6. Travel & tourism economic impact 2019 world. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf> (14.07.2019)
7. World Travel & Tourism Council, Travel & tourism economic impact 2010, London, 2010, 256 p.

Рецензія/Peer review : 07.09.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Хоронжий А. Г.

УДК 504.064:330.15

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-29-32

БУРЛАКА С. А., ГУМЕНЮК Ю. В., ЄЛЕНИЧ А. П.  
Вінницький національний аграрний університет

## ПЕРСПЕКТИВИ ВИРОБНИЦТВА БІОПАЛИВА НА ОСНОВІ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР

*Біодизель та біоетанол на основі енергетичних культур вимагає всебічного обґрунтування. Метою наших досліджень є еколого-економічна оцінка вирощування енергетичних культур, перспективних для країн з помірним кліматом, таких як ріпак, природні багаторічні трави і зернові, для отримання спирту. Розрахунок собівартості біопалива і аналіз екологічного впливу виконані на основі використання методу оцінки життєвого циклу продукції. Проведено аналіз технологій виготовлення біоетанолу та визначено основні технічні переваги та недоліки. Розглянуто крохмалевмісну та цукровмісну сировину для одержання спирту в основному зі злакових культур. У статті визначено, що отримання біоетанолу та іншої побічної сировини стає все більш популярною під час використання комплексної переробки зерна. Головною ідеєю комплексної переробки зерна є поділ його на важливі складові компоненти, причому до того як вони пройдуть "чужу" переробку. Встановлено, що для спиртового виробництва, безпосередньо на оцукрення, подається тільки крохмаль, причому такий, який не може використовуватися в інших, більш прибуткових, виробництвах. До основного виробництва відбувається виділення з зерна клейковини, крохмалю А, крохмалю В, висівок. Проведено аналіз технологій виробництва глибокої переробки зерна. Вона поділяється на два види: «сухий» процес переробки і «мокрый» процес. Визначені переваги та недоліки основної промислової технології глибокої переробки зерна, а саме трифазна декантерна технологія, що забезпечує найбільш високу ефективність процесу як з точки зору продуктивності, так і з точки зору ресурсо- та енерговитрат. Досліджені основні перспективні технології та сировинна база для виготовлення біоетанолу із застосуванням глибокої переробки злакових культур.*

*Ключові слова: енергетичні культури, біопаливо, еколого-економічна оцінка, злакові культури, біоетанол.*

BURLAKA S., HUMENIUK Y., YELENYCH A.  
Vinnytsia National Agrarian University

## PROSPECTS OF BIOFUEL PRODUCTION BASED ON CEREALS

*Energy-based biodiesel and bioethanol require comprehensive justification. The purpose of our research is to provide an ecological and economic assessment of the cultivation of energy crops promising for temperate countries, such as rapeseed, natural perennial grasses and cereals for alcohol. The cost calculation of biofuels and environmental impact analysis are based on the use of the product life cycle estimation method. The analysis of bioethanol production technologies is carried out and the main technical advantages and disadvantages are identified. The starchy and sugar-containing raw materials for the production of alcohol mainly from cereals have been considered. The article identifies that the production of bioethanol and other by-products is becoming increasingly popular with the use of integrated grain processing. The main idea of integrated grain processing is to divide it into important constituent components, and before they undergo "foreign" processing. It is established that for alcohol production, directly to the saccharification, only starch is served, and one that cannot be used in other, more profitable, industries. The main production is the release of gluten, starch A, starch B, bran. The analysis of technologies of production of deep processing of grain is carried out. It is divided into two types: "dry" processing process and "wet" process. Advantages and disadvantages of the basic industrial technology of deep processing of grain, namely three-phase decanter technology, which provides the highest efficiency of the process both in terms of productivity and in terms of resource and energy costs are identified. The main promising technologies and raw material base for bioethanol production in the application of deep processing of cereals are investigated.*

*Keywords: energy crops, biofuels, ecological and economic evaluation, cereals, bioethanol.*

Відновлювана енергетика – це один із напрямів зеленої або стійкої економіки. Міжнародним агентством з відновлюваної енергетики (IRENA) розроблено два базових сценарії розвитку на період до 2050 року: сценарій Reference Case заснований на поточній енергетичній політиці країн світової спільноти і сценарій REmap-Case заснований на прогнозах трансформації світової енергетичної системи з переходом до низько-вуглецевих технологій. За прогнозами, з 2015 по 2050 рік частка поновлюваних джерел енергії зростає з 15 % до 27 % за сценарієм Reference Case і до 66 % за сценарієм REmap-Case. Відповідно до сценарію REmap-Case частка енергії, отриманої з біомаси в транспортному секторі, складе 22 % і в промисловості 19 % [1].

Впровадження відновлюваної енергетики обумовлюється, як пошуком джерел енергії, здатних замінити викопне паливо в найближчому або віддаленому майбутньому, так і перспективою зниження впливу на навколишнє середовище. Напрямки використання відновлюваної енергетики залежать від ряду факторів і, в першу чергу, від кліматичних умов регіону. Наприклад, в країнах з морським кліматом і постійними стійкими вітрами ефективним напрямком є будівництво установок з використання енергії вітру, для регіонів з тропічним і субтропічним кліматом – установка сонячних батарей тощо. Другим за значимістю фактором є розвиток технологій, що дозволяє, наприклад, ефективно використовувати сонячні батареї в скандинавських країнах або в центральних регіонах. Проте, розвиток сонячної та вітрової енергетики вимагає додаткових дотацій і більш ефективним напрямком для умов центральної і північної України є біоенергетика. В цьому випадку біологічний матеріал перетворюється в енергію в результаті процесів спалювання або анаеробного зброджування. Ринок біопалива так само, як й інших поновлюваних джерел енергії, безпосередньо пов'язаний з котируваннями світових цін на традиційні енергоносії.

Середньорічні ціни на нафту, досягнувши історичного максимуму в 2011–2013 роках, різко знизилися в 2015–2016 роках, але знову мають стійке зростання в останні роки. Як результат, обсяг виробництва біодизеля, наприклад, мав стійку тенденцію до зростання протягом 2000–2010 років, а сповільнився, починаючи з 2012 року, але вже в 2017 році світове виробництво знову збільшилася. Це дозволяє припустити, що інтерес до альтернативних джерел енергії слідом за підвищенням цін на традиційні енергоносії буде рости.

Біомаса для енергетичних цілей може бути отримана як на невідновлюваній, так і відновлюваній основі. До поновлюваних джерел належить, наприклад, енергія, отримана з деревини без відновлення лісового масиву. Для отримання відновлюваної енергії можна використовувати відходи органічного походження, рослинні залишки, енергетичні культури і тощо [2]. До енергетичних належать культури, біомаса яких може бути використана в якості енергоносія для виробництва палива для двигунів внутрішнього згорання (цукрова тростина, ріпак, пальми), біогазу для опалення або вироблення електрики (силосні культури, гній великої рогатої худоби, пташиний послід), вироблення тепла (деревина, солома, багаторічні та однорічні трави). До енергетичних культур можна віднести посіви зернових та інших сільськогосподарських культур, побічна продукція яких (солома) так само є біопаливом. Використання органічних або лісових відходів або продуктів переробки лісової промисловості не вимагає виділення додаткових площ, що є перевагою в порівнянні з енергетичними культурами. Виробництво біомаси на основі енергетичних культур необхідно обґрунтовувати з урахуванням забезпеченості продовольством зростаючого населення планети [3]. Проте, площі енергетичних посадок, починаючи з 90-х років минулого століття, мають неухильну тенденцію до зростання [4], і це можна пояснити рядом факторів:

– енергетичні культури можна висаджувати окремими великими масивами, розташованими поблизу енергетичних об'єктів, що дозволяє поліпшити логістику їх використання;

– приріст біомаси на одиницю площі і, отже, обсяг її виробництва є стабільним і прогнозованим показником;

– енергетичні культури можуть вирощуватися на різних за родючістю, ступенем деградації і забруднення ґрунтах, що дозволяє вирішувати питання охорони і відновлення природних екосистем;

– порівняно високий урожай біомаси енергетичних культур як в даний час, так і в перспективі може бути отриманий на низькородючих і забруднених землях, на неудобіах, на заболочених землях, де вирощування традиційних сільськогосподарських культур не ефективно або зовсім неможливе.

– енергетичні культури не вимагають використання прісної води для зрошення і стимулювання продукту

**Мета і задачі роботи.** Метою статті є дослідження використання енергетичних культур та еколого-економічна оцінка найбільш типових для кліматичних умов помірного пояса України: ріпак, природні багаторічні трави, швидкозростаюча верба, зернові злаки.

**Аналіз останніх досліджень.** Системне вивчення процесів становлення та подальшого розвитку ринку біопалива здійснюють у своїх наукових розробках В.І. Бойко, П.І. Гайдуцький, Г.Г. Гелетуца, В.О. Дубровін, Г.М. Забарний, Г.М. Калетнік, М.І. Кобець, Б.Я. Панасюк, О.О. Прутська, П.Т. Саблук, С. Циганков, О.М. Шпичак та інші. Однак, сучасність вимагає якнайшвидшого переходу до промислового використання біологічних видів палива у всіх галузях народного господарства України, що актуалізує наукові дослідження в даній царині науки.

**Виклад основного матеріалу.** Біопаливо – це біомаса різного походження, яка може бути використана в якості газоподібного, рідкого (біодизель) або твердого палива для отримання енергії. Насіння ріпаку використовуються для отримання олії і далі біодизеля. Біоетанол – це рідке спиртове паливо, який виробляється із сільськогосподарської продукції, що містить крохмаль або цукор, наприклад, з кукурудзи, зернових або цукрового очерету. На відміну від спирту, з якого виробляються алкогольні напої, паливний етанол не містить води і виробляється укороченою дистиляцією (дві ректифікаційні колони замість п'яти), тому містить метанол і сивушні масла [5].

Найбільш поширене отримання біоетанолу в Бразилії, США, Швеції. Етанол є менш «енергозатратним» джерелом енергії, ніж бензин, і застосовується не в чистому вигляді, а в суміші з бензином в різних пропорціях. Суміш Е-10 містить 10 % біоетанолу, Е-85, відповідно, – 85 %. Десятивідсотковим паливом без переробки можна заправляти будь-який сучасний автомобіль, застосування 85-відсоткового вимагає переробки двигуна і системи живлення. Існують і так звані Flex-Fuel (FFV) автомобілі, які можуть працювати і на бензині, і на його суміші з етанолом в будь-якому співвідношенні.

Біоетанол як паливо нейтральний як джерело парникових газів. Він володіє нульовим балансом діоксиду вуглецю, оскільки при його виробництві шляхом бродіння і подальшого згорання виділяється стільки ж CO<sub>2</sub>, скільки до цього було взято з атмосфери рослинами для його виробництва. Те, що міститься в етанолі кисень, дозволяє більш повно спалювати вуглеводні палива. 10 % вміст етанолу в бензині дозволяє скоротити вихлопи аерозольних часток до 50 %, викиди CO – на 30 %.

Найбільш перспективними є злакові культури. Одними з них є пшениця, жито, ячмінь тощо. Для отримання біоетанолу та іншої побічної сировини стає все більш популярною комплексна переробка зерна.

Головною ідеєю комплексної переробки зерна є поділ його на важливі складові компоненти, причому до того як вони пройдуть «чужу» переробку. Стосовно спиртового виробництва це означає, що безпосередньо на оцукрення подається тільки крохмаль, причому тільки такий крохмаль, який не може використовуватися в інших, більш прибуткових, виробництвах. До основного виробництва відбувається

виділення з зерна клейковини, крохмалю А, крохмалю В, висівок [6, 7]. За технологією виробництва глибока переробка зерна підрозділяється на два види: «сухий» процес переробки і «мокрый» процес.

«Сухий» процес передбачає переробку зерна без виділення клейковини (глютену). Дана технологічна схема традиційно використовується при виробництві спирту з харчової сировини.

«Мокрий» процес є більш прогресивним і якраз передбачає отримання розглянутих продуктів в ході переробки зерна. На сьогодні основною промисловою технологією глибокої переробки зерна є трифазна декантерна технологія, що забезпечує найбільш високу ефективність процесу як з точки зору продуктивності, так і з точки зору ресурсо- та енерговитрат.

Дана технологія з невеликими варіаціями сьогодні представлена у всіх провідних виробників обладнання, наприклад:

- Alfa-Laval (Швеція);
- Flottweg (Німеччина);
- GEA (Німеччина);
- Elomatik (Фінляндія)

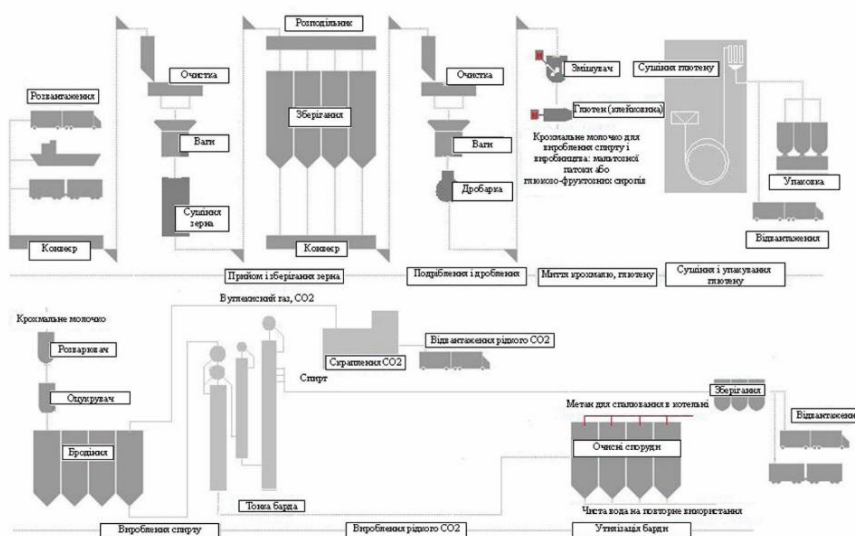


Рис. 1. Схема технологічного процесу глибокої переробки зерна

Розробка аналогічних технологій ведеться і на території України. Основна проблема, яка вирішувалася в процесі розвитку технологій глибокої переробки – як домогтися високої якості продукту при мінімальному використанні води? Актуальність даної проблеми пов'язана з тим, що в процесі переробки сировини відбувається відмивання різних компонентів (крохмалю різних фракцій, волокон, глютену, домішок), що пов'язано з постійним використанням води. Крім того, розвиток технологій вівся в напрямку збільшення виходу продукції і загальної енергоефективності.

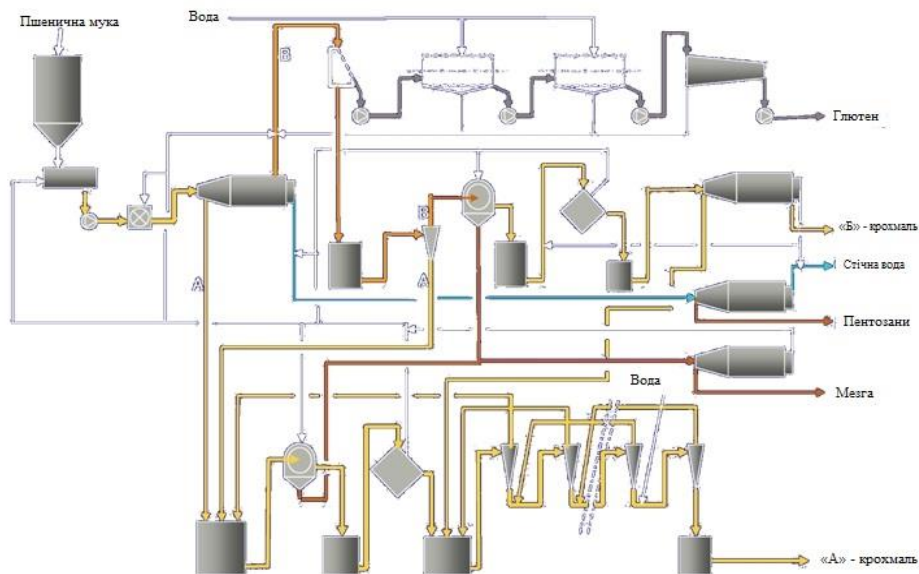


Рис. 2. Трифазний декантерний процес на прикладі компанії Alfa-Laval

Даний процес передбачає використання трифазного Декантера для сепарації трьох основних фракцій: А-крохмаль, В-крохмаль і глютен, С-крохмаль.

Отримувані кінцеві продукти:

- очищена і зневоднена клейковина;
- очищена суспензія крохмалю типу А для виробництва крохмалепродуктів або для використання в якості основи для отримання модифікованого крохмалю;
- суспензія крохмалю типу В для подальшої переробки (спирт / біоетанол, кормова добавка).

Переваги даної технології:

- висока якість поділу на трифазному Декантері;
- загальна концепція компактності конструкції, низька енерго- і водоспоживання, висока швидкість отримання продукту;
- процес може бути легко адаптований до різних типів пшеничного борошна.

Подальша переробка крохмалю дозволяє отримати в якості кінцевого продукту біоетанол і барду.

**Висновки.** Паливний біоетанол виробляється майже так само, як і звичайний харчовий спирт. Основна відмінність в ступені очищення: для виробництва біоетанолу досить мати дві ректифікаційні колони, а при виробництві харчового спирту таких колон необхідно п'ять. Крім того, паливний етанол майже не містить води (його концентрація досягає 99,8%), тому не потрібно його зневоднення. Найбільш сучасною і ефективною технологією зневоднення на сьогоднішній день є технологія молекулярних сит.

Значну роль відіграє сировина для виробництва та процес виготовлення самого спирту. Тому технологія глибокої переробки зерна має всі необхідні якості для масового виробництва біоетанолу та побічної продукції в економічних та екологічних умовах нашої країни.

### Література

1. Global energy transformation. International Renewable Energy Agency (IRENA). IRENA 2018. ISBN 978-929260-059-4. 76 p.
2. Энергосбережение и возобновляемые источники энергии : учебно-методическое пособие / [О.И. Родкин, О.А. Кучинский, И.И. Матвеевко та ін.]; под общ. ред. С.П. Кундаса. – Минск : МГЭУ им. А.Д. Сахарова, 2011. – 160 с.
3. The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. Meadows D. L. [et al.]. New York: Universe Books, 1972. 211 p.
4. Mola-Yudego B. Reviewing wood biomass potentials for energy in Europe: the role of forests and fast growing plantations. BIOFUELS, 2017. 11 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/17597269.2016.1271627>.
5. WBA global bioenergy statistics 2017. World bioenergy association, 4th edition - WBA Global Bioenergy Statistics. 80 p.
6. Гуменюк Ю.В. Стратегія розвитку зернопродуктового підкомплексу АПК для забезпечення продовольчої безпеки країни та комплексного розвитку сільського господарства / Ю.В. Гуменюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 2. – С. 147–152
7. Гунько І.В. Оцінка екологічності нафтового палива та біопалива з використанням методології повного життєвого циклу / І.В. Гунько, С.А. Бурлака, А.П. Єленич // Вісник хмельницького національного університету. – 2018. – № 6. – С. 246–249.

### References

1. Global energy transformation. International Renewable Energy Agency (IRENA). IRENA 2018. ISBN 978-92-9260-059-4. 76 p.
2. Energoberezenie i vobnovlyaemye istochniki energii : uchebno-metodicheskoe posobie / [O.I. Rodkin, O.A. Kuchinskij, I.I. Matveenko та ін.]; pod obsh. red. S.P. Kundasa. – Minsk : MGEU im. A.D. Saharova, 2011. – 160 s..
4. The Limits to Growth: A Report for the Club of Romes Project on the Predicament of Mankind. Meadows D. L. [et al.]. New York: Universe Books, 1972. 211 p.
5. Mola-Yudego B. Reviewing wood biomass potentials for energy in Europe: the role of forests and fast growing plantations. BIOFUELS, 2017. 11 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/17597269.2016.1271627>.
6. WBA global bioenergy statistics 2017. World bioenergy association, 4th edition - WBA Global Bioenergy Statistics. 80 p.
7. Humeniuk Yu.V. Stratehii rozvytku zernoproduktovoho pidkompleksu APK dlia zabezpechennia prodovolchoi bezpeky krainy ta kompleksnoho rozvytku silskoho hospodarstva / Yu.V. Humeniuk // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2019. – № 2. – S. 147–152
8. Hunko I.V. Otsinka ekolohichnosti naftovoho palyva ta biopalyva z vykorystanniam metodolohii povnoho zhyttievoho tsykladu / I.V. Hunko, S.A. Burlaka, A.P. Yelenych // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2018. – № 6. – S. 246–249.

Рецензія/Peer review : 21.11.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Мазур А. Г.

УДК 332.146:330:322

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-33-39

ВІТЕР О. М., КИЛИН О. В., СТРУЧОК Н. М.

Львівський інститут економіки і туризму

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*У статті окреслено сутність «спільне підприємство», визначено ознаки функціонування спільних підприємств. Запропоновано модель функціонування спільного підприємства з іноземним капіталом, яка включає сукупність управлінських, організаційних, економічних, мотиваційних важелів, форм, методів, інструментів управління, використання яких дозволить забезпечити успішне функціонування. Визначено переваги та ризики різних типів об'єднань підприємств з іноземним капіталом.*

*Ключові слова: підприємство, модель, спільне підприємство, об'єднання, конкуренція, конкурентоспроможність.*

VITER O., KULUN O., STRUCHOK N.

Lviv Institute of Economy and Tourism

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ENTERPRISE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS

*The article describes the essence of "joint venture", identifies the features of joint ventures. It is noted that joint ventures have advantages over other types of entrepreneurship, since doing business on the basis of joint ventures ensures the duration of transactions, the complexity of cooperation, the joint responsibility of partners for the efficiency of the enterprise, reducing the level of risk. The model of functioning of joint venture with foreign capital is proposed, which includes a set of managerial, organizational, economic, motivational levers, forms, methods, tools of management of which will allow to ensure successful functioning. The model of creation and operation of a joint venture is formed with the principle of systematicity, which is formed by three components: the security subsystem, the organizational subsystem and the regulated subsystem. Using a systems approach, it is possible to study the system as a whole and its constituent elements theoretically and practically. Within the security subsystem, search for partners, development of proposals regarding the legal form of the joint venture, registration of the joint venture are carried out. Within the security subsystem, search for partners, development of lawsuits regarding the legal form of the joint venture, registration of the joint venture are carried out. Considering the risks and benefits of setting up joint ventures, the partners agree on the key issues of joint venture, that is, the purpose: implementation of a joint venture project, implementation of joint venture, etc. The regulated subsystem in the general mechanism of operation of joint ventures is formed of structural components that ensure the functioning of the joint venture with foreign capital. A systematic approach involves the complexity of conducting research on a particular object, taking into account its properties. Types of mergers of enterprises with foreign capital are described: association, consortium, holding, concern, cartel, trust, financial group. The advantages and risks of different types of mergers of enterprises with foreign capital are identified. A structural model of a consortium, a multinational corporation, is proposed.*

*Keywords: enterprise, model, joint venture, association, competition, competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Розвиток підприємництва в умовах глобального економічного простору, загострення конкуренції, розширення пропозиції товарів та послуг, підвищення рівня комерційного ризику вимагає від підприємства пошуку дієвих механізмів та інструментів завоювання ринку та підвищення рівня конкурентоспроможності. Конкуренція – одна з головних рис ринкової економіки. В умовах жорсткої конкуренції зростає необхідність розроблення стратегій розвитку підприємства, які б окреслювали чіткі орієнтири на майбутню перспективу і допомагали спрямовувати зусилля суб'єктів господарювання на пошук довготермінових конкурентних переваг.

**Аналіз основних досліджень** Питання підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, аналіз факторів впливу на рівень конкурентоспроможності висвітлені у наукових публікаціях вчених: І. Ансоффа, Г. Гамель, П. Друкера, Р. Ешенбаха, Ф. Котлера, М. Портера, К. Прахалад, Д. Рікардо, Л. Артеменко, В. Базилевича, І. Булах, С. Войтко, О. Гавриш, В. Геєць, Л. Довгань, М. Желіховської, Л. Карпенко, Б. Кваснюк, С. Клименко, О. Кузьміна, Т. та ін. Проте відсутній глибинний аналіз підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства через формування організаційно-економічного механізму.

**Метою дослідження** є виокремлення засад формування організаційно-економічного механізму підприємства як фактору підвищення рівня його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах інвестиційної кризи, коли виникає необхідність удосконалення підходів щодо реформування економіки та інституціональних структур, які обслуговують економічну сферу, одним з перспективних напрямків економічних перетворень в Україні та способом виходу держави з самоізоляції, засобом інтеграції її до світових систем господарювання і міжнародного розподілу праці виступає спільне підприємство із залученням іноземного капіталу.

На законодавчому рівні питання створення та функціонування спільних підприємств з іноземним капіталом регламентоване Господарським кодексом України та законодавчою базою України.

Спільні підприємства (СП) виступають одночасно як форма використання іноземного капіталу і різновид організації та здійснення конкретної господарської діяльності, де відбувається безпосереднє



зіткнення інтересів учасників. Принципова відмінність СП від інших форм міжнародного співробітництва полягає у тому, що взаємодія партнерів знаходить відображення у єдиній правовій формі.

Згідно з чинним законодавством спільне підприємство – це форма міжнародного співробітництва, яка є юридично закріплена угодою між суб'єктами господарювання різних країн про створення самостійної організаційної одиниці, у межах якої партнери домовляються про часткове об'єднання всіх видів ресурсів, спільне виконання певних видів діяльності та пропорційний розподіл прибутку і ризику [1].

Спільні підприємства мають переваги порівняно з іншими видами спільного підприємництва, оскільки забезпечується довготривалість угод, комплексність співробітництва, спільна відповідальність партнерів за ефективність діяльності підприємства, зменшується ризик (рис. 1). Проте зростає рівень ризику конфліктів, виникають труднощі з оцінкою капіталовкладень, на вітчизняному ринку зростає загроза стримування конкуренції, високий ризик через тривалий проміжок часу втрати контролю над управлінням.



Рис. 1. Ознаки спільних підприємств з іноземним капіталом [3]

На основі проведених досліджень розроблено модель створення спільного підприємства з іноземним капіталом, яка що включає сукупність управлінських, організаційних, економічних, мотиваційних важелів, форм, методів, інструментів управління, використання яких дозволить забезпечити успішне функціонування (рис. 2). Модель створення й функціонування спільного підприємства сформовано з врахуванням принципу системності, який формують три складові: забезпечувальна підсистема, організаційна підсистема та регульована підсистема. Використовуючи системний підхід, можливо теоретично й практично вивчити систему в цілому та її складових елементів. Саме системний підхід передбачає комплексність проведення досліджень по певному об'єкту з урахуванням його властивостей. У межах забезпечувальної підсистеми механізму функціонування спільного підприємства здійснюється пошук партнерів, розробка пропозицій щодо організаційно-правової форми спільного підприємства, реєстрація спільного підприємства.

У межах організаційної підсистеми визначаються принципи, цілі та завдання співпраці в межах спільної підприємницької діяльності. Враховуючи ризики та переваги створення спільних підприємств партнери узгоджують ключові питання спільної підприємницької діяльності, тобто мету – реалізація спільного інвестиційного проекту, реалізація спільної підприємницької діяльності тощо.

Регульована підсистема у загальному механізмі функціонування спільних підприємств формується зі структурних компонентів, що забезпечують функціонування спільного підприємства з іноземним капіталом. Запропоновану модель доречно використати для формування різних типів організаційно-правових механізмів функціонування спільних підприємств, фірм з іноземним капіталом, різноманітних типів об'єднань (див. рис. 3). Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети: реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо (рис. 4). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. Діяльність консорціумів в Україні регламентується Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами України. Утворення консорціуму може потребувати попередньої згоди Антимонопольного комітету України відповідно до Положення про концентрацію.

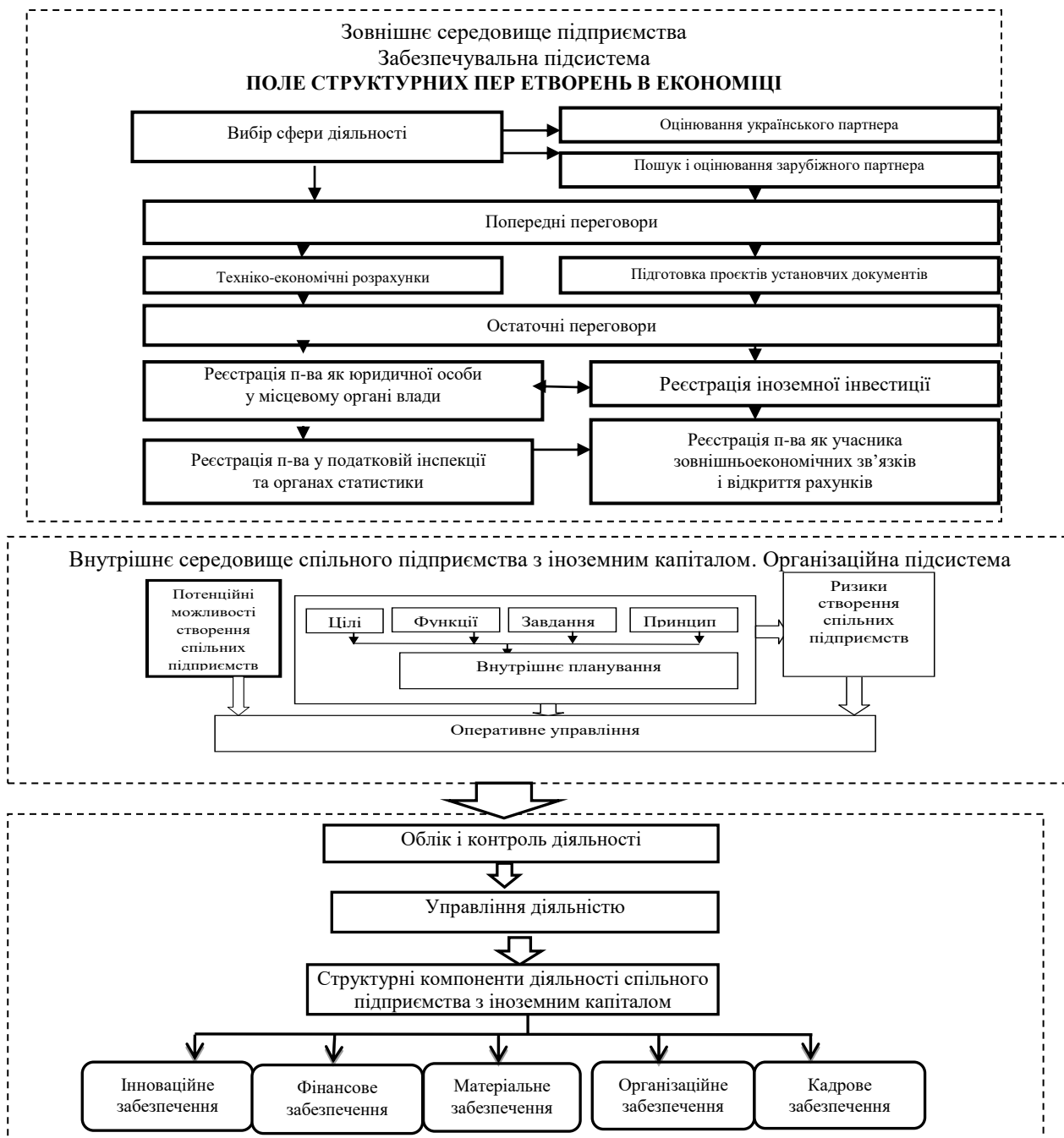


Рис. 2. Модель функціонування спільного підприємства з іноземним капіталом\*

\*власна розробка

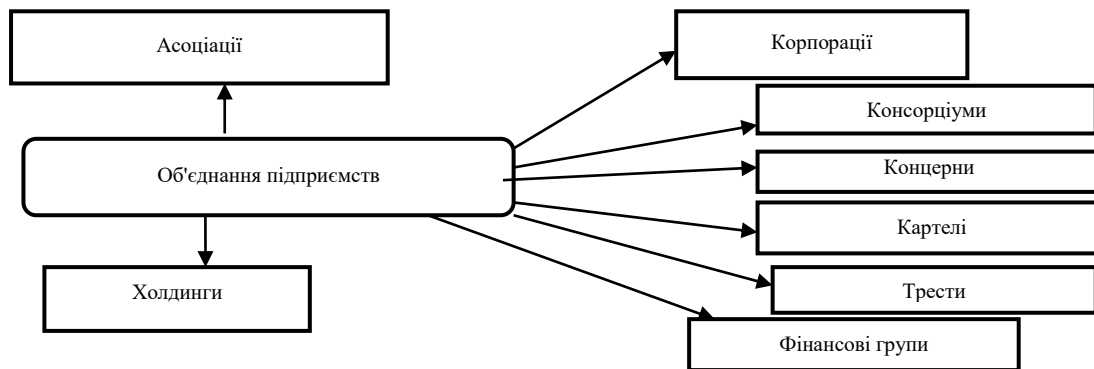


Рис. 3. Організаційно-правові форми спільних підприємств з іноземним капіталом\*

\*сформовано на основі [4]

Основною метою діяльності Консорціуму є співробітництво, поєднання інформаційних, інтелектуальних, наукових, кадрових та фінансових ресурсів для досягнення підприємницького успіху у сфері робіт і послуг задля соціально-економічного розвитку регіонів, міст, об'єднаних територіальних громад, бізнесу та громадських формувань.



Рис. 4. Модель типової структури консорціуму\*

\*сформовано на основі [4]

Розподіл обов'язків між учасниками консорціуму базується на спеціалізації за принципом найбільшої компетенції, надбанні найбільшого підприємницького досвіду у вирішенні проблем певних сегментів програми чи проекту. Діяльність консорціуму охоплює, як правило, стикові проблеми кількох галузей чи відомств. Учасники консорціуму можуть бути членами кількох консорціумів одночасно. Переваги та ризики участі у консорціумі надані у табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та ризики консорціумів [4]

Переваги	Ризики
Реалізація значних фінансових проєктів	Проблеми з розподілом обов'язків та ризиків
Учасники можуть бути членами кількох консорціумів	Тимчасове об'єднання
Мобілізація розрізаних інвестиційних ресурсів, їх акумуляція та трансформація у продуктивний капітал	Обмежене коло цілей та інтересів
Солідарна майнова відповідальність	Фінансова залежність учасників

Ще однією найбільш поширеною організаційно-правовою формою функціонування підприємств є транснаціональні корпорації. Транснаціональні корпорації – міжнародні за складом та характером діяльності суб'єкти господарського життя, які функціонують на принципах корпоративної власності з акціонерною формою управління та розподілу прибутків у міжнародному ж масштабі. Важливою рисою ТНК є реалізація єдиної послідовної стратегії через один або декілька центрів прийняття господарських рішень.

Корпорація сьогодні є домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Макроструктура ТНК визначає характер відносин між її структурними елементами: головною компанією та підпорядкованими їй підприємствами. Як правило, у центрі ТНК знаходиться материнська компанія, яка здійснює централізоване планування та контроль за діяльністю інших підрозділів ТНК.

Закордонні підрозділи ТНК можуть бути представлені наступним чином (рис. 5).

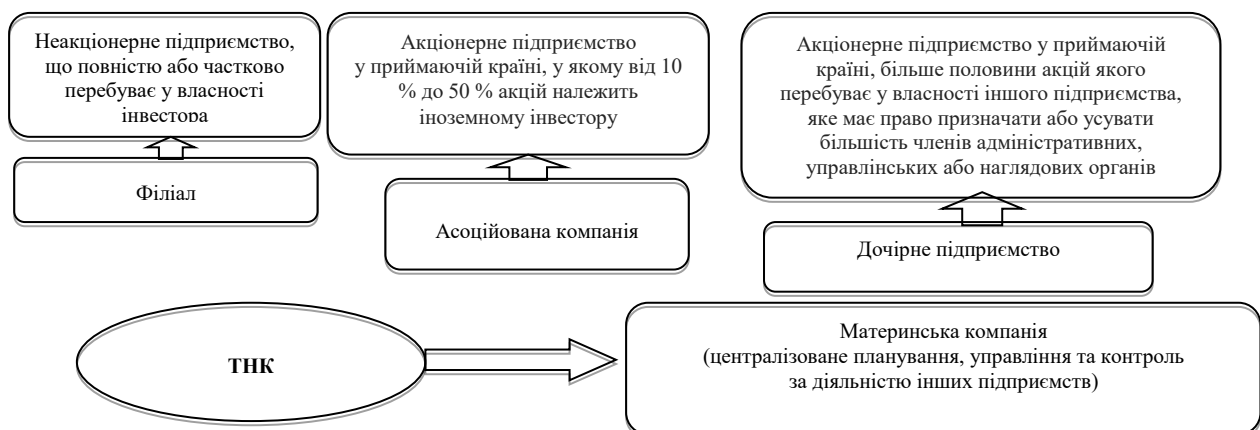


Рис. 5. Модель типової структури транснаціональної корпорації [4]

Дочірнє підприємство – акціонерне підприємство у приймаючій країні, більше половини акцій якого перебуває у власності іншого підприємства, яке має право призначати/усувати більшість членів адміністративних, управлінських/наглядових органів. Доірнє підприємство повністю контролюється материнською компанією ТНК.

Асоційована компанія – це акціонерне підприємство у приймаючій країні, у якому від 10 % до 50 % акцій належить іноземному інвестору. При цьому материнська компанія отримує лише частковий контроль за діяльністю асоційованої фірми у межах частки капіталу, що їй належить.

Філіал – неакціонерне підприємство, що повністю або частково перебуває у власності інвестора, при цьому може набувати таких форм: а) постійне представництво іноземного інвестора у певній країні; 2) неакціонерне спільне підприємство, сформоване іноземним інвестором і третіми сторонами; 3) земельні ділянки та/або нерухоме майно, що прямо належить іноземному резиденту. Переваги корпорації:

1) корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій. Саме через ринок цінних паперів (фондову біржу) вона може об'єднувати різні за розмірами капітали напрямків науково-технічного й організаційного прогресу, нарощування виробничого потенціалу.

2) потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає можливість отримувати постійно зростаючий прибуток.

3) кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність.

4) корпорація – це організаційно-правове утворення, яке може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для потенційного розвитку.

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і інші, має відповідні ризики (табл. 2):

– розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей (конфліктів) між менеджерами та акціонерами корпорації; корпорація сплачує більші податки в розрахунок на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу;

– подвійне оподаткування: оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім – дивіденди акціонерів, тобто існує проблема подвійного оподаткування; у корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань з боку посадових осіб. Наприклад, керівництво корпорації може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених безгосподарністю певних структурних ланок;

– потенційні можливості для зловживань.

Таблиця 2

#### Переваги та ризики корпорацій [4]

Переваги	Ризики
Значні фінансові можливості	Подвійне оподаткування
Обмежена відповідальність	Розбіжності між функціями власності та контролю
Переваги великих розмірів корпорацій	Розбіжності інтересів власників та менеджерів
Тривалий час функціонування	Труднощі з ліквідацією корпорації

Кластер є групою локалізованих взаємозалежних компаній, постачальників устаткування, комплектуючих, спеціалізованих послуг, інфраструктури, науково-дослідних інститутів, вузів та інших організацій, які взаємодоповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного. Крім того, кластери являють собою комбінацію конкуренції та інтеграції таким чином, що об'єднання в одних сферах допомагають успішно вести конкурентну боротьбу в інших. Для України це є ідеальним способом розбудови економіки та підтримки її на належному рівні в системі світових господарських відносин. Переваги та ризики кластера надано у табл. 3.

Таблиця 3

#### Переваги та ризики кластерів [5]

Переваги	Ризики
Реалізація значних фінансових проєктів	Складність відбору майбутніх членів кластера
Учасники користуються своєю незалежністю і гнучкістю	Ресурсоемкість
Інноваційна спрямованість	Велика кількість учасників
Кластер дає роботу безлічі дрібних фірм	
Більш повне використання інфраструктурного потенціалу регіону	
Тривале об'єднання	

Асоціація створюється учасниками з метою координації їх діяльності, тобто узгодження дій стосовно визначення цін, освоєння ринків збуту, захисту інтересів своїх членів тощо. Координація не вимагає централізації управління підприємствами-членами асоціації. Такі об'єднання підприємств створюються, перш за все, за галузевою, територіальною або іншими ознаками з метою забезпечення спільних інтересів учасників на регіональному, національному або міжнародному ринку. Головними в діяльності асоціації є функції виробничого характеру. До останніх відносяться функції координації виробничої діяльності між членами асоціації, поглиблення між ними кооперації.

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Картель – це таке об'єднання підприємців, учасники якого узгоджують між собою обсяги виробництва, поділ ринків збуту, ціни, умови продажу та найму робочої сили, строки й інші умови платежів тощо. При цьому учасники картелів зберігають виробничу і комерційну незалежність. Враховуючи природу та цілі картельних угод, можна вважати природним, що вони, як правило, є одногалузевими.

Синдикат – форма монополістичного об'єднання, за якої учасники зберігають виробничу самостійність, але втрачають самостійність комерційну відповідно до взаємних угод. У більш широкому сенсі під синдикатом розуміють комерційне об'єднання фірм для досягнення спільних цілей.

Пулами є такі монополні об'єднання, за яких прибутки потрапляють до спільних фондів, після чого здійснюється узгоджений їх розподіл відповідно до результатів експлуатації певної частини ринку, причому в задалегідь обумовленій пропорції.

Трест – форма монополістичного об'єднання в рамках якої учасники втрачають виробничу, комерційну, а можливо, і юридичну самостійність. Учасники трестів, які є й власниками акцій, розподіляють прибутки за вагою належних їм пакетів акцій. Реальний контроль над трестом належить правлінню або головній компанії. Типовим для трестів є їх розвиток в рамках галузей, які виробляють однорідну продукцію; поширеними є й міжгалузеві трести.

Холдинг – добровільне об'єднання підприємств з метою управління іншими компаніями за допомогою володіння контрольними пакетами їх акцій. Розрізняють два види холдингу – чистий холдинг, який утворюється спеціально для виконання зазначеної вище функції, а також змішаний холдинг, який поряд з управлінням за допомогою контрольних пакетів акцій здійснює також підприємницьку діяльність у промисловості, кредитно-банківській, торгівельній, транспортній та інших сферах. Функції холдингу фактично здійснює будь-яка велика компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій.

**Висновки.** Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін передбачає розробку дієвих інструментів та механізмів за наявності розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі. Досягти належного рівня конкурентоспроможності підприємство може досягти через низку заходів у межах функціонування організаційно-економічного механізму. Такий механізм включає сукупність управлінських, організаційних, економічних, мотиваційних важелів, форм, методів, інструментів управління, використання, яких дозволить забезпечити успішне функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Оскільки організаційно-економічний механізм функціонування спільного підприємства враховує фактори внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, тому його доречно використати для формування різних типів організаційно-правових механізмів функціонування спільних підприємств, фірм з іноземним капіталом, різноманітних типів об'єднань.

### Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003, № 436-IV.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України від 16.04.1991 р., № 959-ХІІ.
3. Скриль В. В. Мета та особливості створення підприємств з іноземними інвестиціями / В. В. Скриль, А. В. Шикіло // Ефективна економіка. – 2014. – № 12.
4. Петрина В. Н. Господарські об'єднання: правові проблеми управління / В. Н. Петрина // Часопис Київського університету права. – 2014. – № 2. – С. 191–195.
5. Гостева І.С. Поняття та види інтегрованих підприємств [Електронний ресурс] / І.С. Гостева. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf)
6. Олексів Н.Й. Роль та місце промислово-фінансових об'єднань в ринковій економіці України та зарубіжний досвід / Н.Й. Олексів // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2005. – Вип. 15.5. – С. 297–303.
7. Романів К.М. Іноземні інвестиції – ресурс економічного зростання регіон та Україна в цілому / К.М. Романів // Держава та регіони. – 2007. – № 1. – С. 402–405.
8. Хобта В.М. Формування та підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання / В.М. Хобта, А.В. Мешков // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна ; за заг. ред. В.В. Дементьєва. – Донецьк, 2009. – Вип. 37–3.
9. Баркалов С. А. Модели анализа деятельности производственных объединений на базе функций Кобба Дугласа / С. А. Баркалов, К. С. Демченко, И. Б. Русман. – М. : ИПУ РАН, 2012. – 79 с.

### References

1. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003, № 436-IV.
2. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist : zakon Ukrainy vid 16.04.1991 r., № 959-XII.
3. Skryl V. V. Meta ta osoblyvosti stvorennia pidpriemstv z inozemnyimi investytsiyami / V. V. Skryl, A. V. Shykilo // Efektyvna ekonomika. – 2014. – № 12.
4. Petryna V. N. Hospodarski obiednannia: pravovi problemy upravlinnia / V. N. Petryna // Chasopys Kyivskoho universytetu prava. – 2014. – № 2. – S. 191–195.
5. Hostieva I.S. Poniattia ta vydy intehrovanykh pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / I.S. Hostieva. – Rezhym dostupu : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf)
6. Oleksiv N.I. Rol ta mistse promyslovo-finansovykh obiednan v rynkovii ekonomitsi Ukrainy ta zarubizhnyi dosvid / N.I. Oleksiv // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy : zb. nauk.-tehn. prats. – Lviv : RVV NLTU Ukrainy, 2005. – Vyp. 15.5. – S. 297–303.
7. Romaniv K.M. Inozemni investytsii – resurs ekonomichnoho zrostannia rehion ta Ukraina v tsiolomu / K.M. Romaniv // Derzhava ta rehiony. – 2007. – № 1. – S. 402–405.
8. Khobta V.M. Formuvannia ta pidvyshchennia investytsiinoi pryvablyvosti subiektiv hospodariuvannia / V.M. Khobta, A.V. Mieshkov // Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Seria: ekonomichna ; za zah. red. V.V. Diemientieva. – Donetsk, 2009. – Vyp. 37–3.
9. Barkalov S. A. Modeli analiza deyatelnosti proizvodstvennyh obiedinenij na baze funkciy Kobba Duglasa / S. A. Barkalov, K. S. Demchenko, I. B. Russman. – M. : IPU RAN, 2012. – 79 s.

Рецензія/Peer review : 14.11.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020

Рецензент: к. е. н., доц. Свелеба Н. А.

УДК 005.93:339.137

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-40-44

ДАШКО І. М.

Криворізький факультет Запорізького національного університету

## МІСЦЕ І РОЛЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*У статті досліджено сутність і зміст ресурсного потенціалу підприємства, розглянуто декілька підходів до визначення понять «потенціал» та «ресурсний потенціал підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності». Наведено класифікацію складових ресурсного потенціалу. Забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.*

*Ключові слова: ресурсний потенціал, підходи, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність.*

DASHKO I.

Kryvyi Rih Faculty of Zaporizhzhia National University

## PLACE AND ROLE OF ENTERPRISE RESOURCES POTENTIAL IN ENSURING COMPETITIVENESS

*The purpose of the article is a thorough study of the place and role of the resource potential of the enterprise in ensuring its competitiveness. The analysis of approaches to the identified resource potential of the enterprise gives grounds to suggest the following: enterprise potential – an integral reflection (evaluation) of current and future opportunities of the economic system, transformation of input resources with the help of the inherent personnel of entrepreneurial abilities in economic benefits, maximally satisfying in such a way public interests to ensure its competitiveness. Ensuring competitiveness implies increasing the efficiency of use of resource potential, the availability of summary – analytical information that will characterize the practice of managing the resource potential of the enterprise. The essence and content of enterprise resource potential have been revealed in the research process. Several approaches to defining concepts "potential" and "resource potential of enterprise concerning competitiveness ensuring" have been considered. A classification of components of resource potential was given by the authors. The competitiveness ensuring is based on efficiency increase of the use of resource potential and availability of summary-analytical information that characterizes management practices of resource potential of the enterprise. A theoretical model of formation of enterprise potential was presented in this article. The authors analysed three groups of the methods of potential estimating such as effective, expendable and comparative. A structure of enterprise potential is widely presented in an analytical scheme.*

*Keywords: resource potential, approaches, enterprise, efficiency, competitiveness.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В останні десятиріччя конкурентоспроможність підприємства як концепція міцно зайняла лідируючі позиції в економічній науці про зростання та політиці з формування основних чинників, які забезпечують його стабільність. Умовою успішного довгострокового функціонування підприємства є його ресурсний потенціал. Постає необхідність постійного формування і ефективного використання задля забезпечення конкурентоспроможності. Вимагає ґрунтовного вивчення та актуальною є розробка нових теоретичних підходів до вирішення проблеми формування і розвитку ресурсного потенціалу підприємства як складової конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В етимологічному значенні термін «потенціал» латинського походження від *potentia*, що означає сила або міць. Словник іншомовних слів за редакцією В. Бутромєєва дає два трактування потенціалу. По-перше, це сукупність наявних засобів, можливостей, джерел. По-друге, це точкова характеристика силового векторного фізичного поля.

Друге трактування терміну «потенціал» має прикладний характер для фізики, хімії, математики. А от перше трактування носить загальний характер, що дозволяє його застосувати до різних галузей науки і діяльності людини залежно від того, про які запаси, засоби і джерела йде мова. Саме з такої позиції і бере початок ресурсна концепція терміну «потенціал» [1, с. 16].

У більш пізніх роботах з проблематики потенціалу можна знайти спроби трактування потенціалу не як простого набору ресурсів та джерел їх утворення, а як складної системи з наявними зв'язками. У загальному значенні зміст терміна розкривається як ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупності засобів, необхідних для чого-небудь [2, с. 13].

**Основні публікації з теорії потенціалу присвячені такому оціночному показнику, як економічний потенціал.** Аналіз таких публікацій виявив значні відмінності у визначенні економічного потенціалу, його елементів, взаємозв'язку з такими категоріями, як національне багатство, рівень економічного розвитку, конкурентоспроможність. Проведений аналіз еволюції наукової думки щодо визначення терміну «потенціал» дозволив означити наступні підходи.

Перший підхід визначає економічний потенціал як сукупну здатність галузей народного господарства. Представниками цього підходу є Б.М. Мочалов, В.М. Мосін, Д.М. Крук [3, с. 7]. У визначеннях, даних перерахованими авторами, прослідковується тісний зв'язок між економічним потенціалом та виробничою функцією. Ми погоджуємось з тим, що це важлива його характеристика, але не єдина.

Другий підхід: економічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів. Такий підхід прослідковується у публікаціях Ю. Личкіна, Б. Плишевського, А. Годосійчука [3, с. 7]. На нашу думку,

недоліками цього підходу є те, що термін «потенціал» часто підміняється поняттям ресурси, інвестиції, інвестиційні ресурси, чисельність зайнятих. Роблячи акцент тільки на ресурсному аспекті, не виявляючи специфічних характеристик потенціалу, зникають суттєві відмінності від економічних категорій, таких як національне багатство, ресурси, матеріально-технічна база, конкретність.

Третій підхід підтримують Лапін Є.В. та Марушков Р.В. [3, с. 8]. Тривалий час у вітчизняній літературі потенціал ототожнювався з масштабами діяльності виробничого підприємства, а для його характеристики найчастіше використовували такі показники, як виробнича потужність, знімання продукції з одиниці виробничої площі тощо. Б.М. Мочалов, навпаки, вважає, що варто відрізнити показники економічної потужності від економічного потенціалу. Економічний потенціал країни, галузі, підприємства, вважає він, характеризується обсягами накопичених ресурсів і максимально можливим обсягом матеріальних благ і послуг, виробництва яких можна досягнути в перспективі при оптимальному використанні наявних ресурсів. Економічна потужність характеризує фактично досягнутий рівень розвитку продуктивних сил на певну дату [3, с. 10]. Аналогічної точки зору додержується А.А. Іванов, роблячи акцент на відмінності термінів «народне господарство» і «економічний потенціал» [4, с. 22].

Четвертий підхід трактує економічний потенціал як результат економічних і виробничих відносин між суб'єктами господарської діяльності. Самоукін Л.І. вважає, що економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку із властивими кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають між окремими робітниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства, організації, галузей народного господарства в цілому з приводу повного використання їх можливостей до створення матеріальних благ і послуг [4, с.15]. На наш погляд, в даному визначенні підкреслена дуже важлива риса взаємодії всіх елементів економічного потенціалу. Однак, економічний потенціал залежить і від рівня розвитку продуктивних сил. Краснокутська Н.С. дає наступне визначення потенціалу: потенціал підприємства – можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [3, с. 7].

Ми вважаємо, що таке визначення є цікавим з позицій взаємодії ресурсної та результатної концепцій, але воно не відображає рівні потенціалу та його структуру. Спроби вирішення проблеми оцінки потенціалу на рівні регіону, галузі та підприємств призвели до появи різноманітних визначень, які представлено в роботі П.А. Фоміна та М.К. Старовойтова [5, с. 8]. Так, потенціал характеризують як засоби, запаси, джерела, що мають у наявності і здатні бути мобілізованими, приведені в дію, використані для досягнення визначених цілей, здійснення плану, розв'язання якої-небудь задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній області.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Забезпечення конкурентоспроможності залежить від наявності, ефективності використання і відтворення ресурсного потенціалу підприємств. Однією з особливостей функціонування сучасних підприємств є кількісна, якісна та структурна недосконалість їх ресурсних потенціалів, зумовлена великими втратами ресурсів у процесі здійснення реформ.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних типів тісно пов'язане з розв'язанням організаційно-економічних завдань до підвищення віддачі з кожної витраченої одиниці ресурсного потенціалу, його розширеного відтворення, удосконалення структури, покращання результативності діяльності підприємств.

Вирішення проблеми підвищення ефективності використання ресурсів підприємств вимагає розробки системного соціально-економічного підходу до всебічного опрацювання кожного окремого спектру питань збалансованого формування ресурсного потенціалу та його віддачі. Як показують попередні дослідження, всебічне опрацювання проблемних аспектів зміцнення ресурсного потенціалу підприємств може стати однією з найважливіших передумов підвищення результативності їх розвитку, забезпечення їх конкурентоспроможності.

**Метою статті є** ґрунтовне дослідження місця і ролі ресурсного потенціалу підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Проведений аналіз щодо підходів у визначенні ресурсного потенціалу підприємства дає підстави запропонувати наступне: потенціал підприємства – інтегральне відображення (оцінювання) поточних і майбутніх можливостей економічної системи, трансформування вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси задля забезпечення його конкурентоспроможності. Беручи загалом, до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язано з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших з цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу. Потенціал підприємства розглядається як об'єктні і суб'єктні складові, що мають вплив на забезпечення конкурентоспроможності (рис. 1).

Оцінювання елементів, які утворюють виробничий потенціал, повинно зводитися до оцінювання конкретних, визначених характеристик об'єктів, що відображають їх зміст. Кожен із зазначених елементів може бути охарактеризований безліччю показників як загальних, так і частинних. Оцінювання виробничого потенціалу підприємства проводиться на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць, а також на базі елементного підходу. Підходи до забезпечення конкурентоспроможності пов'язані безпосередньо з підходами до визначення виробничого потенціалу підприємства, а саме: сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

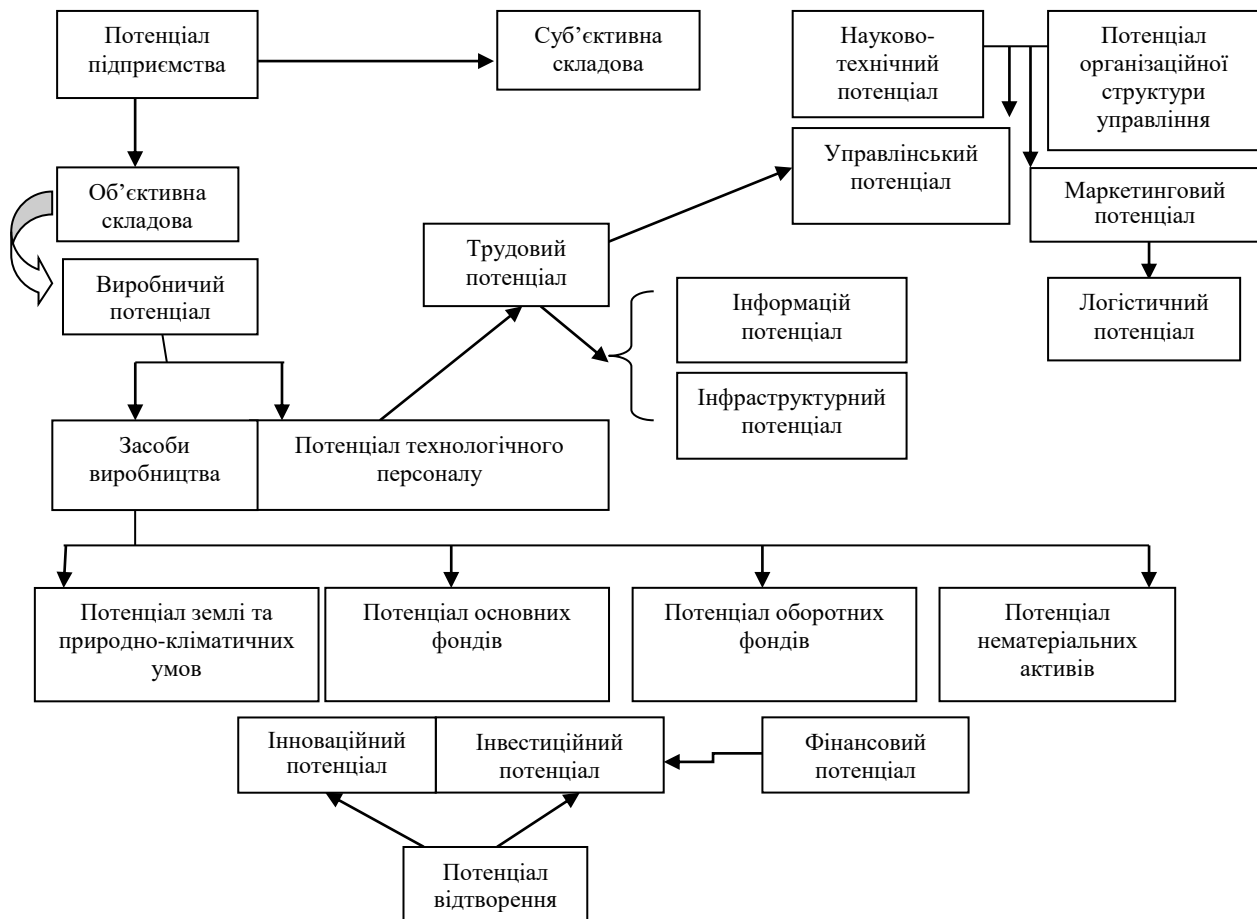


Рис. 1. Структура потенціалу підприємства [6, с. 13]

У загальному випадку показники ефективності використання виробничого потенціалу можна диференціювати за п'ятьма групами, пов'язаними з використанням інформаційних ресурсів, з удосконаленням організації управління, з удосконаленням організації праці, з удосконаленням організації виробництва та з підвищенням творчої активності трудящих. Сукупний потенціал підприємства визначає його технічний рівень, його конкурентоздатність на зовнішніх ринках. Найпоширенішим показником рівня використання виробничого потенціалу, а саме основних фондів, є фондвідача. Основним показником ефективності використання промислово-виробничого персоналу є продуктивність праці.

Продуктивність праці є комплексним показником, що відображає сумарний вплив усіх інших елементів виробничого потенціалу на рівень та ефективність застосування трудових ресурсів у процесі функціонування останнього. Під час оцінювання рівня використання технологічного елемента потенціалу можна застосувати показник «технологічна оснащеність виробництва». Він є величиною, зворотною ефективності технології виробництва, і показує витрати на розвиток технології, необхідні для забезпечення одиниці кінцевого результату функціонування потенціалу. Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується невикористанням виробничих потужностей, нагромадженням понаднормативних запасів матеріалів і готової продукції, скороченням чисельності працівників, зниженням їхнього кваліфікаційного рівня і продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу, звідси зниження конкурентоспроможності.

Формування потенціалу підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення [5, с. 45]. Загальну модель формування потенціалу підприємства представлено на рис. 2. Кожен з показаних на схемі елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто, якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів [8, с. 48].

Найпоширенішими є три групи методів оцінювання потенціалу: результативний (дохідний) – оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання; витратний – визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання; порівняльний (ринковий) – визначає вартість на базі зіставлення з аналогом. Слід зазначити, що кожен з указаних підходів реалізується з допомогою специфічних методик, які залежать від об'єкта оцінки.



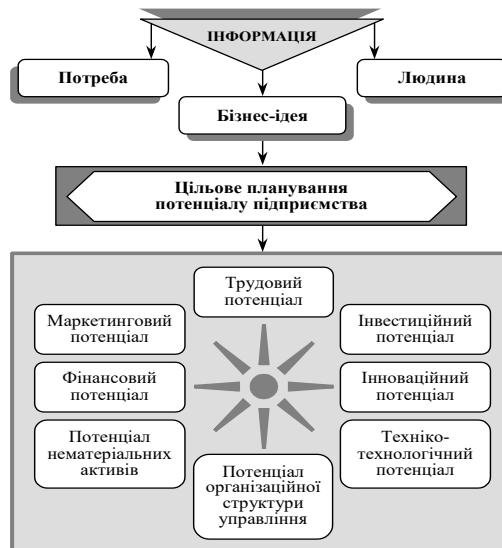


Рис. 2. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства [7, с. 45]

Оцінювання потенціалу підприємства є підґрунтям щодо розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності. На нашу думку, доцільними є підходи до керівництва змінами, сформовані Д. Коєном: «проаналізувати – обдумати – змінити». Після прийняття рішення про необхідність змін на підприємстві керівництво приступає до формування команди управління змінами.

Природно, щодо вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути зведена аналітична інформація, яка характеризуватиме практику управління ресурсним потенціалом підприємства. Відповідно, забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Економістам при розробці планів слід використовувати нові методи і підходи в діагностиці, під час планування враховувати всю глибину і специфіку галузі, а також потенційні можливості підприємства, конкуренцію і стан економіки.

**Висновки.** В процесі дослідження розкрито сутність і зміст ресурсного потенціалу підприємства, розглянуто декілька підходів до визначення поняття «потенціал» та «ресурсний потенціал підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності». Досліджено еволюцію наукової думки визначення терміну «потенціал». Наведено класифікацію складових ресурсного потенціалу. Зазначено, що забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, наявність зведено-аналітичної інформації, яка характеризуватиме практику управління ресурсним потенціалом підприємства.

## Література

1. Адимбаев Т.А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т.А. Адимбаев. – Алма-Ата : Наука, 1990. – 369 с.
2. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. / Гавва В.Н. – Київ : Центр навч. л-ри, 2011. – 224 с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Краснокутська Н.С. – Київ : ЦНЛ, 2008. – 352 с.
4. Производственный потенциал: обновление и использование / [Иванов Г.Л., Левина, А.А., Михальская К.Д. и др.]. – Київ : Наукова думка, 2003. – 254 с.
5. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / Авдеенко В.Н., Котлов В.А. – Москва : Экономика 1989. – 240 с.
6. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Олексюк О.І. – Київ : КНЕУ, 2001.
7. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Зінь Е.А., Турченко М.О. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 400 с.
8. Городня Т.А. Економіка та фінансова діагностика: навч. посіб. / Городня Т.А. – Львів : «Магнолія 2000», 2011. – 282 с.

## References

1. Adimbaev T.A. Ekonomicheskij potencial i effektivnost ego ispolzovaniya / Adimbaev T.A. – Alma-Ata : Nauka, 1990. – 369 s.
2. Havva V.N. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsiniuvannia : navch. posib. / Havva V.N. – Kyiv : Tsentr navch. l-ry, 2011. – 224 s.
3. Krasnokutskaja N.S. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posib. / Krasnokutskaja N.S. – Kyiv : TsNL, 2008. – 352 s.
4. Proizvodstvennyj potencial: obnovlenie i ispolzovanie / [Ivanov G.L., Levina, A.A., Mihalskaya K.D. i dr.]. – Kiyiv : Naukova dumka, 2003. – 254 s.
5. Avdeenko V.N. Proizvodstvennyj potencial promyshlennogo predpriyatiya / Avdeenko V.N., Kotlov V.A. – Moskva : Ekonomika 1989. – 240 s.
6. Oleksiuk O.I. Upravlinnia potentsialom aktsionemykh tovarystv : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk / Oleksiuk O.I. – Kyiv : KNEU, 2001.
7. Zin E.A. Planuvannia diialnosti pidpriemstva : navch. posib. / Zin E.A., Turcheniuk M.O. – Kyiv : TUL, 2012. – 400 s.
8. Horodnia T.A. Ekonomika ta finansova diahnostryka: navch. posib. / Horodnia T.A. – Lviv : «Mahnoliia 2000», 2011. – 282 s.

Рецензія/Peer review : 13.12.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 001:330.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-45-49

ДИХА М. В.

Хмельницький національний університет

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

*Охарактеризовано рівень інноваційного розвитку України; необхідність дієвої економічної політики держави щодо активізації інвестиційно-інноваційних процесів. Висвітлено підходи до трактування поняття «інтелектуальний капітал», основні взаємопов'язані елементи, які наповнюють і аргументують інтелектуальний капітал. Дано авторське визначення поняття «інтелектуальний капітал» та його значимість в системі забезпечення інноваційного розвитку країни.*

*Ключові слова: інноваційний розвиток, інтелектуальний капітал, знання, інформація, інтелектуальний продукт, інтелектуальна власність.*

ДЮХНА М.

Khmelnytskyi National University

## INTELLECTUAL CAPITAL IN THE SYSTEM OF PROVIDING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

*The level of innovative development of Ukraine is characterized (including on the basis of ratings of international institutions), the necessity of effective investment and innovation policy of the state, which should be aimed at activation of investment and innovation processes, which will lead to obtaining expected results from investment and innovation activity. The consequences of the country's inability to innovate or delay with the necessary changes are identified. It is substantiated that intellectual capital at the present stage of civilizational development is a key component in the system of ensuring innovative development and competitiveness of the economies of the countries of the world, the main asset of competitive struggle, production and profit generation by economic entities. The approaches to the interpretation of the concept of "intellectual capital", the main interrelated elements that fill and argue intellectual capital are covered. The author defines the concept of "intellectual capital" as capital in the form of human intelligence (including artificial intelligence generated by human intelligence, though already capable of elements of consciousness today) as a resource and intellectual products of different nature (including intellectual property, artificial intelligence as a product of intellectual labor). The author focuses on artificial intelligence as a driving force for technological progress in an increasingly digital world. Both the value of the results of the use of artificial intelligence and the probable future problems of controllability (i.e., getting out of control of a person, disobedience of technique-work to the team that created it, giving its creation the ability to make decisions), the problems of the system of cultural values of artificial intelligence are noted. It is noted that effective implementation of intellectual capital is a key component of successful reforms in all countries, and the knowledge embodied in technology and technology is a key factor in the growth of gross domestic product. It is substantiated that in order to ensure economic and socio-cultural development of any country, an effective, efficient system of formation and use of intellectual capital and intellectual property is required.*

*Key words: innovative development, intellectual capital, knowledge, information, intellectual product, intellectual property.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економік світу, ефективність функціонування окремих компаній залежить безпосередньо від процесів формування та ефективності використання інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал, який виражається в результатах інтелектуальної праці, обумовлює рівень інноваційності.

Інтелектуальний капітал відіграє вирішальну роль в реалізації парадигми інноваційного розвитку економік країн світу в яких головними чинниками конкурентної боротьби, виробництва та отримання прибутку є не природні, матеріальні та фінансові ресурси, а більшою мірою інтелектуальні та інформаційні. Важливо, що інтелектуальні здібності людини сприяють ефективному використанню традиційних видів капіталу – матеріального і фінансового, ефективній інноваційній діяльності.

Саме тому інтелектуальний капітал є основою економічного розвитку, виступає ключовим ресурсом для конкурентоспроможності та розвитку соціально-економічних систем. Здатність національної економіки створювати та ефективно використовувати інтелектуальний капітал все більшою мірою визначає інноваційний розвиток, економічну силу нації, її добробут, що обумовлює актуальність дослідження, необхідність висвітлення даних питань.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Визнаними дослідниками сфери інтелектуального капіталу, дослідження його структури, управління ним є Е. Брукінг [2], Л. Едвінсон і М. Мелоун [16], П. Салліван [20], К. Свейбі [19], Т. Стюарт [12] та ін. Підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу, структурних елементів висвітлені у публікаціях Є. Голишевої [3], О. Кендюхова [8], О. Колога [9], Б. Леонтьєва [10], Й. Ситника [11] та ін. На сьогодні інтелектуальний капітал, результати інтелектуальної діяльності вітчизняні та зарубіжні науковці розцінюють / визнають головним чинником розвитку. Зокрема, Н. Ілишева і С. Кузубов прийшли до висновку, що «головним економічним ресурсом третього тисячоліття є знання, а не фінансовий капітал, природні багатства та праця» [6, с. 11]. С. Бобилев зазначає: «... країна, яка

активно сприяє розвитку науки і освіти, тим самим генерує нові знання та отримує потужний фінансовий інструмент розвитку національної економіки, бо знання, трансформовані у технології зменшують потребу в капіталі на одиницю продукції» [1, с. 113]. Тому сучасні реалії обумовлюють необхідність розвитку наукової думки в напрямі забезпечення інноваційного розвитку країни на основі важливої складової – інтелектуального капіталу як основного чинника інноваційного розвитку, що й обумовлює **мету статті**.

**Виклад основного матеріалу.** Визначальну роль у розвитку країн світу відіграють інноваційні процеси. Успішними економіками світу на сьогодні є ті, які розвиваються завдяки інноваціям. Прискорення інноваційного розвитку, яке базується на знаннях та інтелекті, обумовлює забезпечення конкурентних переваг національних економік, максимізацію соціально-економічного ефекту за рахунок результатів інтелектуальної праці.

Рівень інноваційного розвитку країн оцінюється міжнародними інституціями, що відображено у рейтингах, зокрема таких: Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg (Bloomberg Innovation Index), Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло (Innovation Union Scoreboard), Міжнародний індекс захисту прав власності (Intellectual Property Right Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index).

Позиції України у більшості рейтингів свідчать про низьку інноваційну активність, про низький рівень інноваційного розвитку національної економіки, що характеризується/визначається індикаторами «використання інновацій», «створення нових знань», «використання інтелектуального капіталу», «захист інтелектуальної власності» тощо.

Зокрема, Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) оприлюднює щорічні звіти «Global Innovation Index». У звіті 2019 року [18] з 129 країн та економік світу найбільш інноваційною країною визнано Швейцарію (67,24 бали), за нею йдуть Швеція (63,65), США (61,73), Нідерланди (61,44) та Велика Британія (61,30). Україна в рейтингу 2019 року за розрахунками Глобального інноваційного індексу посідає 47 місце (37,40 бали), увійшовши до країн економічної групи lower-middle income (нижче-середній); відносно рейтингу у звіті 2018 року навіть погіршила свою позицію (було 43 місце із 38,5 балами). Тобто, на жаль, співвідношення кінцевого результату до інноваційних ресурсів є на рівні нижче середнього.

Інформативну оцінку стану інноваційного розвитку національних економік щодо головних чинників, які його визначають, дає індикатор Європейського інноваційного табло (ЄІТ) [17]. Індекс ЄІТ до 2017 року визначався на основі п'яти груп індикаторів: «рушійні сили інновацій», «створення нових знань», «інновації й підприємництво», «індикатори використання інновацій», «інтелектуальна власність». Згідно індексу ЄІТ Україна за рівнем інновативності, на жаль, також вже традиційно перебувала в останній четвертій групі (у цій же групі були ще такі країни як Росія, Румунія, Хорватія, Греція), відстаючи від країн-лідерів (наприклад, Швеції) за рівнем інновативності майже у 3 рази. У 2017 році методологія оцінювання для Європейського інноваційного табло була значно переглянута з метою кращого узгодження інноваційних аспектів показників; кращого фіксування таких явищ як цифрове суспільство та підприємництво, а також створення інструментарію із контекстними даними для аналізу. Нову систему визначення індексу ЄІТ становлять 27 різних показників, які характеризуються в десяти інноваційних вимірах, об'єднані в чотири основні групи показників:

– «інноваційна активність» – група показників, яка охоплює інноваційні зусилля на рівні суб'єктів господарювання, згруповані за трьома інноваційними вимірами: новаторство, зв'язки та інтелектуальні активи;

– «інвестиції» – група показників, яка включає інформацію про державні та приватні інвестиції в дослідження та інновації та охоплює два аспекти: фінансування та підтримку, а також інвестиції суб'єктів господарювання;

– «рамкові умови» – група показників, яка охоплює основні зовнішні чинники інноваційної діяльності суб'єктів господарювання і три інноваційні аспекти: людські ресурси, привабливі системи досліджень, а також інноваційне середовище;

– «вплив» – група показників, яка охоплює вплив інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на два інноваційні аспекти – зайнятість та ефекти на торгівлю.

Таким чином Європейське інноваційне табло забезпечує порівняльну оцінку результатів досліджень та інновацій держав і відносних сильних та слабких сторін їхніх дослідницьких та інноваційних систем. ЄІТ надає інформацію щодо того, в яких сферах держави повинні концентрувати свої зусилля, щоб підвищити продуктивність інновацій. Залежно від рівня продуктивності інновацій країни ранжують за позиціями як: «лідерів інновацій», «сильних новаторів», «помірних новаторів» або «скромних новаторів».

На жаль, у звіті «European Innovation Scoreboards 2019» Україна є «скромним новатором» [17]. Слід також зауважити, що у зазначеному звіті наводяться показники, які характеризують структурні відмінності економік та динаміку показників інноваційної діяльності за останні роки. Проте, зважаючи на відмінності статистичного спостереження в Україні та країнах ЄС, укладачами Європейського інноваційного табло не наведено необхідні дані у повному обсязі.

Неспроможність країни здійснювати інноваційні перетворення чи зволікання з проведенням таких змін не просто гальмує її розвиток, а й призводить: до зменшення конкурентоспроможності національної

економіки, до збільшення розриву у розвитку відносно країн, які такі зміни проводять, неспроможності ефективного функціонування суб'єктів господарювання на внутрішньому ринку під тиском пропозицій більш конкурентоспроможного імпорту та втрати можливостей здійснення високотехнологічного експорту. На практиці державна інноваційна політика України залишається більшою мірою деклараціями, ніж реальною практикою. Держава не стала каталізатором інноваційного процесу і надійним помічником для суб'єктів інноваційної діяльності. Не функціонує економічна модель інноваційної діяльності, яка б базувалася на чітких економічних критеріях високої ефективності на всіх етапах інноваційної системи, від фундаментальних досліджень та розробок до розвитку виробництва. Тому інвестиційно-інноваційна політика держави має бути направлена на активізацію інвестиційно-інноваційних процесів, що обумовить одержання очікуваних результатів від інвестиційно-інноваційної діяльності (див. детальніше [4; 5; 15]).

Об'єктивною реальністю є те, що інтелектуальний капітал, основу якого формують насамперед нові знання, визначає на сучасному етапі цивілізаційного розвитку інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економіки.

Поняття «інтелектуальний капітал» має широке наповнення, його багатозначно трактують дослідники за змістом. До початку 2000-х років сутність поняття «інтелектуальний капітал» характеризується нематеріальними активами (зокрема, у працях К. Свейбі [19], Е. Брукінг [2], Т. Девенпорт і Л. Прусак [14], Б. Леонтьєв [10]). У працях (Т. Стюарт [12], Л. Едвінсон і М. Мелоун [16], П. Саліван [20], В. Зинов і К. Сафарян [7]) визначальними характеристиками «інтелектуального капіталу» є знання та інформація.

З 2000-х років у авторських визначеннях «інтелектуального капіталу» вже широко використовується ознака «інтелектуальні ресурси» (О. Кендюхов [8], А. Колот [9], В. Школа і В. Щербаченко [13], Й. Ситник [11]).

Щодо взаємопов'язаних елементів, які наповнюють і аргументують інтелектуальний капітал, основними варто виокремити: людський, структурний і споживчий капітал. Такого градування дотримується, зокрема, Т. Стюарт [12, с. 12]. О. Кендюхов пропонує за функціональним змістом виділяти п'ять типів інтелектуального капіталу: персоніфікований, інфраструктурний, клієнтський, марочний, техніко-технологічний [8, с. 9]. В той же час, Е. Брукінг оперує поняттям «активи» і в структурі інтелектуального капіталу виділяє ринкові, людські, інфраструктурні активи і інтелектуальну власність [2, с. 31]. Є. Голишева доводить, що окремі елементи інтелектуального капіталу вкладені один в одного, а основою є людський капітал. На людському капіталі будується організаційний капітал, а вже споживчий капітал послуговується організаційною структурою управління підприємства та його персоналом для взаємодії із зовнішнім середовищем [3, с. 178–179]. Оригінальну структуру інтелектуального капіталу запропонував Й. Ситник, який виділяє шість елементів: людський, організаційний (структурний), споживацький, емоційний, релятивний капітал та інтелектуальну власність. До емоційного капіталу автор зараховує корпоративну ідентичність, організаційну культуру та психологічний клімат, а до релятивного – інвестиційну привабливість, акціонерну надійність та інституційний взірєць в очах громадськості [11, с. 339–340].

Авторське трактування інтелектуального капіталу в узагальненому вигляді – це капітал у формі людського інтелекту (в т. ч. штучного інтелекту, породженого людським інтелектом, хоча й вже здатного на сьогодні до елементів свідомості) як ресурсу та інтелектуальних продуктів різного характеру (в т. ч. інтелектуальної власності, штучного інтелекту як продукту інтелектуальної праці).

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на штучному інтелекті, адже останній стає рушійною силою технічного прогресу в усе більш цифровому світі. Штучний інтелект вже на сьогодні перемагає людей (із простих прикладів – здатність перемогти в шахи у досвідчених шахістів). Цінними є результати застосування штучного інтелекту в медицині (показує високі результати в діагностиці захворювань тощо). Варто зазначити, що високі результати штучного інтелекту на сьогодні є в сконструйованих / окреслених людським інтелектом системах. Розробники штучного інтелекту намагаються створити ефективну штучну систему, яка б уміла вчитися, взаємодіючи з мінливим середовищем з величезною кількістю змінних.

Проте, на нашу думку, проблемою майбутнього може стати некерованість штучного інтелекту, який може призвести як мінімум до техніко-технологічних збоїв у різних процесах, де такі системи будуть застосовуватися. Відкритим є питання щодо інтегрованості / неінтегрованості роботи штучного інтелекту в системі культурних цінностей.

В контексті нашого дослідження варто зазначити, що попри різні підходи до визначення та структурування інтелектуального капіталу, необхідність примноження, ефективна реалізація інтелектуального капіталу на сьогодні є основною складовою успішних реформ в усіх країнах. У промислово розвинутих країнах 80–95 % приросту ВВП припадає на частку нових знань, втілених у техніці й технологіях. Обсяг світової торгівлі ліцензіями на об'єкти інтелектуальної власності щороку зростає на 12 %. Щорічно обсяги експорту наукомісткої продукції приносять, у середньому, США близько 700 млрд дол., Німеччині – 500 млрд дол., Японії – 400 млрд дол. Саме інтелект і знання є дійсним капіталом нації, вагомість інтелектуального капіталу суспільства обумовлює успішність та ефективність вирішення поставлених завдань в економічній площині.

Для забезпечення економічного та соціально-культурного розвитку будь-якої країни необхідна ефективна, дієздатна система формування та використання інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності. Низька ефективність національної інноваційної системи в т.ч. пояснюється відсутністю дієвого

захисту інтелектуальної власності в Україні. В цьому контексті важливе значення має захист інтелектуальної власності як з точки зору економіки, так і з позиції верховенства права, який відображає ефективність державних механізмів захисту прав та інтересів громадян та демонструє перспективність розвитку в країні бізнесу.

**Висновки.** Інноваційний тип економічного розвитку на сьогодні визначає міць країни та перспективи її розвитку на світовому ринку. Рівень впровадження інновацій, позиції України в рейтингах міжнародних інституцій свідчать про слабкі результати інноваційного розвитку України. Наслідки, до яких призводить неспроможність країни здійснювати інноваційні перетворення чи зволікання з проведенням необхідних змін, відображаються як на неспроможності забезпечення соціально-економічного розвитку України та достойного рівня якості життя населення України, так і на конкурентному статусі України на міжнародному ринку. Підвищення інноваційної активності дозволить не тільки ефективно ліквідувати кризові явища в економіці, але й сприятиме забезпеченню відчутного покращення результатів у найближчій перспективі.

Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, сталого соціально-економічного розвитку неможливе без формування та ефективного використання інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал на сучасному етапі цивілізаційного розвитку обумовлює інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економіки.

Авторське трактування поняття «інтелектуальний капітал» визначено як капітал у формі людського інтелекту (в т. ч. штучного інтелекту, породженого людським інтелектом, хоча й вже здатного на сьогодні до елементів свідомості) як ресурсу та інтелектуальних продуктів різного характеру (в т. ч. інтелектуальної власності, штучного інтелекту як продукту інтелектуальної праці). Зосереджено увагу на штучному інтелекті як рушійній силі технічного прогресу в усе більш цифровому світі. Відзначено як цінність результатів застосування штучного інтелекту, так і ймовірні в майбутньому проблеми керованості (тобто виходу з під контролю людиною, непідкоренню техніки-робота команді людини, яка її ж створила, надавши своєму творінню здатності приймати рішення), проблеми системи культурних цінностей штучного інтелекту.

Ефективна реалізація інтелектуального капіталу є основною складовою успішних реформ в усіх країнах; саме знання, втілені у техніці й технологіях є ключовим чинником приросту валового внутрішнього продукту. Для забезпечення економічного та соціально-культурного розвитку будь-якої країни необхідна ефективна, дієздатна система формування та використання інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності.

## Література

1. Бобылев С. Н. Формирование экономики знаний в контексте устойчивого развития / С. Н. Бобылев // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. – 2008. – № 5. – С. 112–114.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг ; пер. с англ. ; под. ред. Н. И. Ковалик. – СПб : Питер, 2001. – 288 с.
3. Голишева Е. О. Споживчий капітал промислових підприємств-інноваторів: сутність, структура та роль / Е. О. Голишева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, Т. II. – С. 175–180.
4. Диха М.В. Інвестиційно-інноваційна стратегія як взаємоузгоджена система розвитку економіки України / М.В. Диха // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2013. – № 1 (39). – С. 27–32.
5. Диха М.В. Інновації – ключовий чинник соціально-економічного розвитку країни / М.В. Диха // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – № 4 (30). – С. 28–33.
6. Ильшева Н.Н. Интеллектуальные активы – главный ресурс посткризисной экономики / Н. Н. Ильшева, С. А. Кузубов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – № 7. – С. 9–15.
7. Зинов В. Интеллектуальный капитал как базовая характеристика стоимости бизнеса / В. Зинов, К. Сафарян // Интеллектуальная собственность – 2001. – № 5–6. – С. 23–25.
8. Кендехов О. В. Гносеология интеллектуального капитала / О. В. Кендехов // Экономика Украины. – 2003. – № 4 (497). – С. 28–33.
9. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2007. – № 2. – С. 3–13.
10. Леонтьев Б. Б. Новая экономическая парадигма / Б. Б. Леонтьев // Журнал для акционеров. – 2000. – № 12. – С. 37–43.
11. Ситник Й. С. Інтелектуалізація капіталу організації та його структурування / Й. С. Ситник // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту ; відп. за вип. С. М. Соболь. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 332–342.
12. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт ; пер. с англ. В. А. Ноздриной. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.
13. Школа В. Ю. Економічне обґрунтування ролі інтелектуального капіталу у формуванні інноваційної економічної системи / В. Ю. Школа, В. О. Щербаченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, Т. 1. – С. 72–78.
14. Davenport T. H. Working knowledge: How organizations manage what they know / Thomas H. Davenport, Laurence Prusak // Harvard Business School Press. – Boston, 1998. – 264 p.
15. Dykha M. V. Economic mechanism toolkit for state regulation of socioeconomic processes / M. V. Dykha // Actual Problems of Economics. – 2016. – № 5 (179). – P. 20–29.
16. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M. Malone. – N. Y. : Harper Business, 1997. – 225 p.
17. European Innovation Scoreboards 2019. URL : <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38781>
18. GLOBAL INNOVATION INDEX 2019. URL : [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf)
19. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets / K. E. Sveiby. URL : <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>.
20. Sullivan P. Value-driven Intellectual Capital; How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value / P. Sullivan // Wiley, 2000. – P. 238–244. URL : <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>.

## References

1. Bobylev S. N. Formirovanie ekonomiki znanij v kontekste ustojchivogo razvitiya / S. N. Bobylev // Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika. – 2008. – № 5. – S. 112–114.
2. Bruking E. Intellektualnyj kapital / E. Bruking ; per. s angl. ; pod. red. N. I. Kovalik. – SPb : Piter, 2001. – 288 s.
3. Holysheva Ye. O. Spozhyvchy kapital promyslovykh pidpriemstv-innovatoriv: сутnist, struktura ta rol / Ye. O. Holysheva // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2011. – № 4, T. II. – S. 175–180.
4. Dykha M.V. Investytsiino-innovatsiina stratehiia yak vzaiemouzghodzhena systema rozvytku ekonomiky Ukrainy / M.V. Dykha // Vseukrainskyi naukovy-vyrobnychi zhurnal «Innovatsiina ekonomika». – 2013. – № 1 (39). – S. 27–32.
5. Dykha M.V. Innovatsii – kliuchovy chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy / M.V. Dykha // Vseukrainskyi naukovy-vyrobnychi zhurnal «Innovatsiina ekonomika». – 2012. – № 4 (30). – S. 28–33.
6. Ilysheva N.N. Intellektualnye aktivy – glavnyj resurs postkrizisnoj ekonomiki / N. N. Ilysheva, S. A. Kuzubov // Nacionalnye interesy: priority i bezopasnost. – 2009. – № 7. – S. 9–15.
7. Zinov V. Intellektualnyj kapital kak bazovaya harakteristika stoimosti biznesa / V. Zinov, K. Safaryan // Intellektualna vlasnist – 2001. – № 5–6. – S. 23–25.
8. Kendiukhov O. V. Hnoseolohiia intellektualnoho kapitalu / O. V. Kendiukhov // Ekonomika Ukrainy. – 2003. – № 4 (497). – S. 28–33.
9. Kolot A. M. Innovatsiina pratsia ta intellektualnyi kapital u systemi faktoriv formuvannia ekonomiky znan / A. M. Kolot // Ekonomichna teoriia. – 2007. – № 2. – S. 3–13.
10. Leontev B. B. Novaya ekonomicheskaya paradigma / B. B. Leontev // Zhurnal dlya akcionerov. – 2000. – № 12. – S. 37–43.
11. Sytnyk Y. S. Intelektualizatsiia kapitalu orhanizatsii ta yoho strukturuvannia / Y. S. Sytnyk // Formuvannia rynkovo ekonomiky : zb. nauk. pr. Spets. vyp. : u 2 ch Ch. 1: Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu ; vidp. za vyp. S. M. Sobol. – K. : KNEU, 2012. – S. 332–342.
12. Styuart T.A. Intellektualnyj kapital. Novyj istochnik bogatstva organizacij / T. A. Styuart ; per. s angl. V. A. Nozdrinoy. – M. : Pokolenie, 2007. – 368 s.
13. Shkola V. Yu. Ekonomichne obruntuvannia roli intellektualnoho kapitalu u formuvanni innovatsiinoi ekonomichnoi systemy / V. Yu. Shkola, V. O. Shcherbachenko // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2011. – № 3, T. I. – S. 72–78.
14. Davenport T. H. Working knowledge: How organizations manage what they know / Thomas H. Davenport, Laurence Prusak // Harvard Business School Press. – Boston, 1998. – 264 p.
15. Dykha M. V. Economic mechanism toolkit for state regulation of socioeconomic processes / M. V. Dykha // Actual Problems of Economics. – 2016. – № 5 (179). – R. 20–29.
16. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Companys True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M. Malone. – N. Y. : Harper Business, 1997. – 225 p.
17. European Innovation Scoreboards 2019. URL : <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38781>
18. GLOBAL INNOVATION INDEX 2019. URL : [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf)
19. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets / K. E. Sveiby. URL : <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html/>.
20. Sullivan P. Value-driven Intellectual Capital; How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value / P. Sullivan // Wiley, 2000. – P. 238–244. URL : <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>.

Надрукована/Printed : 04.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 519.81

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-50-53

ДУПЛЯК О. М., КУЧЕРУК О. Я., КУЧЕРУК Р. І.

Хмельницький національний університет

## МЕТОДИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ У ПРОЦЕСІ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ

*У сучасних умовах розвитку ринкових відносин вітчизняні виробничі підприємства потребують розробки оптимальної асортиментної політики, яка відповідає б, з одного боку, ринковій ситуації, що склалася в країні, тенденціям її розвитку та споживчого попиту, а з іншого – особливостям конкретного виробництва. Тому розширений аналіз даних та використання методів інтелектуального аналізу даних – це рішення, що дасть змогу покращити оперативний аналіз та оптимізацію асортименту підприємства. Метою даної роботи є представлення можливостей використання кластерного аналізу як початкового етапу оптимізації асортименту продукції підприємства.*

*Ключові слова: асортимент продукції, асортиментна політика, кластерний аналіз.*

DUPLIAK O. M., KUCHERUK O. YA., KUCHERUK R. I.

Khmelnitskiy National University

## METHODS OF DATA MINING IN THE PROCESS OF OPTIMIZATION OF PRODUCT ASSISTANCE

*The purpose of the study is to present the possibilities of using cluster analysis as the initial stage of optimization of the product range of the enterprise. As for the market economy, competition is intensifying, and the company sticks to finding different ways, negative adjustments to new things and market needs. The updated project of effective planning and management at different stages of the organization's activity is analytical, which checks the information that the management of enterprises is used. This is an especially acute issue in planning that specializes in this field, when the number of existing businesses has made a variety of technology that has reached its full potential and is recording the market. The use of data mining techniques will improve the optimization of the enterprise product range. The study was conducted in collaboration with a polymer film manufacturing company. The approaches to the concept of "assortment policy" are analyzed in the paper. The necessity of using data mining methods to improve the analysis of the enterprise policy range is stated. The clustered analysis method was used for the initial stage of product range optimization. Typological groups of product nomenclature, characterized by certain common features, were obtained. This allows us to further define methods for analyzing each group. The results of the study demonstrate an opportunity to improve the procedure for optimizing the product range.*

*Keywords: assortment, assortment of policies, classical analysis.*

**Вступ.** Сучасні підприємства працюють в умовах, що характеризуються високою мінливістю та невизначеністю. Жорстка конкуренція на ринку змушує компанії шукати все більше інструментів для стабілізації свого становища. Забезпечення поточних потреб і ефективне вирішення нагальних питань вже не здатне захистити підприємства від негативного коливання ринку в майбутньому.

В умовах ринкової економіки конкуренція загострюється, і компаніям доводиться шукати різні способи негайного пристосування до нових умов і вимог ринку. Однією з основних умов ефективного планування і управління на різних етапах діяльності організації є аналітична обробка відповідної інформації в процесі підготовки управлінських рішень. Особливо гостро це питання стоїть під час планування асортименту продукції, коли необхідно забезпечити органічне поєднання можливостей підприємства, що визначаються станом її виробничого потенціалу і запитів ринку. Асортиментна політика підприємства має відповідати ситуації на ринку, задовольняти потреби споживачів, сприяти найефективнішому використанню підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для виготовлення продукції з низькими витратами та забезпечувати отримання бажаного прибутку [1].

Асортиментна політика підприємства формується з урахуванням фінансових можливостей, і тут особливу увагу необхідно приділити складу та частоті оновлення асортименту, тому що від цього безпосередньо залежить зростання товарообігу і швидкість реалізації продукції [2].

Різні аспекти проблеми управління асортиментом були розглянуті в роботах таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як А. Акофф, І. Ансофф, Е. Дихтль, П. Друкер, С. Ілляшенко, В. Кардаш, В. Книш, Ф. Котлер, Н. Кубишина, А. Міщенко, Н. Нестерович, В. Новожилов, М. Портер, Г. Сухадольський, О. Уільямсон, Ф. Хайек, Х. Хершген, В. Щербак та ін.

**Метою** роботи є представлення можливостей використання кластерного аналізу як початкового етапу оптимізації асортименту продукції підприємства.

**Експериментальна частина.** Одним з найважливіших механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його асортиментна політика, основною метою якої є формування такого номенклатурного і асортиментного складу товарного випуску, який здатний забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність і стратегічний розвиток [3].

В економічній літературі асортиментна політика розглядається з різних позицій. Так, за визначенням Є. Льющенко [4], асортиментна політика – політика, метою якої є визначення набору товарів, що забезпечують успішну роботу на ринку і прибуткову діяльність підприємства. На думку Е. Дихтль та Х. Хершген [5], асортиментна політика полягає в створенні такої сукупності окремих продуктів, яка має переваги з точки зору покупців. В. Зотов [6] визначає асортиментну політику як процес формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності та галузевої належності.

Ф. Котлер [7] дає наступне визначення асортиментній політиці: асортиментна політика – це визначення, формування, та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.

Отже, асортиментна політика передбачає встановлення реальних і очікуваних потреб в окремих товарах, визначення основних показників асортименту і проведення аналізу його раціональності, виявлення джерел товарних ресурсів, необхідних для оптимізації асортименту, оцінку матеріальних можливостей підприємства для реалізації виробництва певних товарів, вибір основних напрямків формування асортименту і управління асортиментом в цілому.

Для підприємства однією з основних заporук успіху є формування оптимального асортименту, який би відповідав ситуації на ринку, задовольняв потреби споживачів, сприяв найефективнішому використанню підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для виготовлення продукції з низькими витратами та забезпечував отримання бажаного прибутку [3].

Широкий асортимент дозволяє організації задовольняти різні вимоги покупців і постійно збільшувати обсяг виробництва і продажів. Однак для отримання найбільшого прибутку необхідно своєчасно аналізувати структуру асортименту на предмет раціональності. Загальноприйнятої методики обґрунтування оптимального асортименту промислового підприємства не існує [8]. На практиці, зокрема, використовують наступні найпоширеніші методики: CVP-аналіз; ТОС (Theory of Constraints, теорія обмежень); метод управлінського обліку ABC (Activity Based Costing); ABC та XYZ аналізи, їх комбінування; побудова БКГ матриці, матриці General Electric; метод «Дібба-Сімкіна», метод «Маркой» та ін.

Кожне підприємство обирає методи аналізу асортиментної політики, ґрунтуючись на специфіці товару та технології його виробництва, а також враховуючи кон'юнктуру ринку.

Великі та середні промислові підприємства мають нині доволі широкий асортимент продукції, що випускається. За умовами сучасного ринку та різноманітності асортименту виникає потреба в розробці рішень, що дозволяють проводити аналіз такого типу даних у режимі реального або майже реального часу. Тому розширений аналіз даних та використання методів інтелектуального аналізу даних – це рішення, що дають змогу почати нову еру в оперативному управлінні асортиментної політики.

На нашу думку, аналіз асортиментної політики підприємства необхідно поділити на певні етапи. На початковому етапі ми пропонуємо застосувати кластерний аналіз структури асортименту, який дозволить поділити продукцію на певні групи, які будуть сформовані за спільними ознаками. Така класифікація дозволить в подальшому визначити методи для здійснення аналіз кожної окремої групи. А визначити такі методи значно легше, коли вони розробляються в межах однорідної групи. Розглянемо використання кластерного аналізу на прикладі підприємства, яке виготовляє полімерну плівку. Через специфіку характеристик товару широта асортименту такого підприємства приймає значення понад 250 одиниць. Таким чином, розбиття всього переліку продукції на групи за спільними характеристиками допоможе в ефективному аналізі асортименту виробництва полімерної плівки.

Було проведено кластерний аналіз з використанням методу k-means. В нашому дослідженні вихідні дані представляють собою набір записів про продукцію, що випускає підприємство, а саме типи полімерної плівки. Атрибутами є ціна за кг, рентабельність та частка виконання плану реалізації (рис. 1).

Назва	Ціна kg	Рентабельність	Частка виконання плану реалізації
Плівка 1_60_415	1,27	2,60%	1,11
Плівка 2_60_560	1,24	3,20%	0,92
Плівка 3_60_560	1,26	3,30%	0,98
Плівка 4_60_560	1,28	2,60%	1,06
Плівка 1_60_400	1,27	2,60%	1,08
Плівка 1_60_500	1,27	2,60%	1,05
Плівка 1_60_700	1,27	2,60%	0,96
Плівка 1_70_1100	1,27	2,60%	0,97
Плівка 5_250_423	1,25	3,10%	0,99

Рис. 1. Фрагмент таблиці вихідних даних

Кластеризація проводилась з використанням аналітичної платформи Deductor. За результатами кластеризації всі об'єкти вибірки було розбито на 3 кластери (рис. 2).



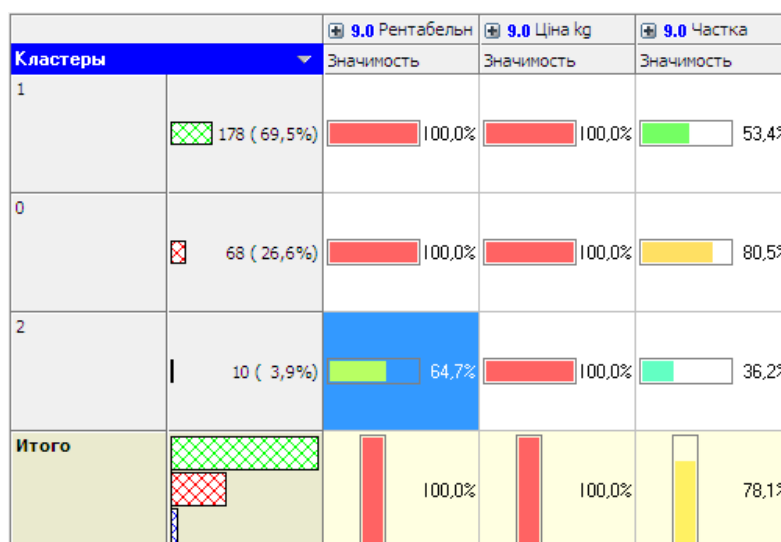


Рис. 2. Профілі кластерів за методом k-means

До кластеру «1» ввійшло 69,5% типів плівки, які характеризуються найнижчими рівнями рентабельності та ціни за 1 кг продукції. Дані типи плівки мають високі показники реалізації, відповідно вони користуються високим попитом у клієнтів та мають стабільні обсяги продажів (рис. 3).

Назва	Ціна kg	Рентабельність	Частка виконання плану реалізації	Номер кластера
▶ Плівка 1_60_415	1,27	0,03	1,11	1
Плівка 2_60_560	1,24	0,03	0,92	1
Плівка 3_60_560	1,26	0,03	0,98	1
Плівка 4_60_560	1,28	0,03	1,06	1
Плівка 1_60_400	1,27	0,03	1,08	1
Плівка 1_60_500	1,27	0,03	1,05	1
Плівка 1_60_700	1,27	0,03	0,96	1
Плівка 1_70_1100	1,27	0,03	0,97	1
Плівка 5_250_423	1,25	0,03	0,99	1
Плівка 5_250_562	1,25	0,03	1,08	1
Плівка 6_250_564	1,27	0,03	1,05	1
Плівка 5_300_423	1,25	0,03	1	1
Плівка 12_40_160	1,4	0,03	0,95	1
Плівка 12_40_170	1,4	0,03	1,02	1

Рис. 3. Фрагмент результуючої таблиці кластеру «1»

26,6 % створили кластер «0». До цього кластеру ввійшли типи плівок, що характеризуються більш складним технологічним процесом виготовлення. Відповідно мають вищу ціну за 1 кг та вищий рівень рентабельності. Це продукція, яка має також стабільні показники реалізації у певній групі клієнтів (рис. 4).

Назва	Ціна kg	Рентабельність	Частка виконання плану реалізації	Номер кластера
▶ Плівка 8_60_410	1,74	0,05	0,93	0
Плівка 11_120_2000	1,57	0,06	0,92	0
Плівка 11_150_2000	1,57	0,06	1,02	0
Плівка 15_45_310	1,81	0,05	1,05	0
Плівка 16_50_460	1,83	0,05	1,04	0
Плівка 16_50_640	1,83	0,05	0,93	0
Плівка 17_60_408	1,72	0,05	0,98	0
Плівка 17_60_416	1,72	0,05	1	0
Плівка 17_60_420	1,72	0,05	0,96	0
Плівка 17_60_460	1,72	0,05	1,04	0
Плівка 19_90_424	1,75	0,05	0,99	0
Плівка 17_50_420	1,72	0,05	0,98	0
Плівка 16_50_360	1,83	0,05	1,1	0
Плівка 16_50_400	1,83	0,05	0,99	0

Рис. 4. Фрагмент результуючої таблиці кластеру «0»

Решта 3,9 % утворили кластер «2». Це типи високотехнологічних плівок, які були виведені на ринок нещодавно, характеризуються високою ціною та низькою рентабельністю.

Назва	Ціна kg	Рентабельність	Частка виконання плану реалізації	Номер кластера
▶ Плівка 7_37_520	1,74	0,03	0,96	2
Плівка 9_65_830	1,75	0,03	0,93	2
Плівка 10_80_320	1,71	0,04	1,03	2
Плівка 9_90_830	1,75	0,03	0,93	2
Плівка 14_47_90	1,74	0,03	1	2
Плівка 18_80_320	1,71	0,04	1,1	2
Плівка 29_47_900	1,76	0,03	0,98	2
Плівка 34_25_82	1,71	0,03	1	2
Плівка 35_80_320	1,71	0,04	0,96	2
Плівка 37_90_830	1,75	0,03	1,07	2

Рис. 5. Фрагмент результуючої таблиці кластеру «2»

Подальший аналіз ефективності асортиментної політики підприємства можна здійснювати окремо для кожної з одержаних груп продукції, враховуючи їх особливі характеристики.

**Висновки.** Під час оцінки виробничих результатів компанії аналізується не лише обсяг та динаміка виробленої продукції, а й її асортиментна структура. В умовах ринкової економіки ця структура визначається потребами споживачів, проте її зміни впливають на економічні результати підприємства. Для успішної роботи підприємства його керівники та аналітики повинні періодично аналізувати та корегувати асортиментну політику, використовувати сучасні методи прийняття рішень в діяльності підприємства. В статті продемонстровано можливість використання кластерного аналізу для початкового етапу оптимізації асортименту продукції, а саме для створення типологічних груп номенклатури продукції, які характеризуються певними спільними ознаками. Перевагою застосування кластерного аналізу є можливість на наступному етапі оптимізації асортименту продукції здійснювати аналіз для окремих груп найменувань продукції.

### Література

1. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку / В. П. Колесніков // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Економіка. – 2013. – Вип. 23. – С. 48–50.
2. Сидоров П. А. Формирование ассортиментной политики на кондитерской фабрике [Электронный ресурс] / П. А. Сидоров, М. В. Зинцова // НАУКОВЕДЕНИЕ : интернет-журнал. – 2016. – Том 8, № 4. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/33EVDN416>
3. Савченко К.А. Оптимізація товарного асортименту ергономічної продукції [Електронний ресурс] / К.А. Савченко, В. В. Стадніченко. – Режим доступу : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22370/1/EV2017\\_355-360.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22370/1/EV2017_355-360.pdf)
4. Ильющенко Е. Маркетинг на предприятии / Е. Ильющенко. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 567 с.
5. Дихтль Е. Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем. А. М. Макарова ; под ред. И. С. Минко. – М. : Высш. шк., 2011. – 255 с.
6. Зотов В. В. Ассортиментная политика фирмы : учебно-практическое пособие / В. В. Зотов. – М. : Эксмо, 2006. – 240 с.
7. Kotler F. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – Киев, М., СПб : ИД «Вильямс», 2008. – 647 с.
8. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика : [підручник] / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 266 с.
9. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/7.Mark/33\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/7.Mark/33_kpi_2010_7.pdf).–2010.

### References

1. Kolesnikov V. P. Formuvannya ta optymizatsiia tovarnoho asortymentu pidpriemstva dlia vnutrishnoho ta zovnishnoho rynku / V. P. Kolesnikov // Naukovy zapysky [Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"]. Ekonomika. – 2013. – Vyp. 23. – S. 48–50.
2. Sidorov P. A. Formirovaniye assortimentnoy politiki na konditerskoy fabrike [Elektronnyy resurs] / P. A. Sidorov, M. V. Zincova // NAUKOVEDENIE : internet-zhurnal. – 2016. – Tom 8, № 4. – Rezhim dostupa : <http://naukovedenie.ru/PDF/33EVDN416>
3. Savchenko K.A. Optymizatsiia tovarnoho asortymentu erhonomichnoy produktsii [Elektronnyy resurs] / K.A. Savchenko, V.V. Stadnichenko. – Rezhym dostupu : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22370/1/EV2017\\_355-360.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22370/1/EV2017_355-360.pdf)
4. Ilyushenko E. Marketing na predpriyatii / E. Ilyushenko. – Minsk : Ekoperspektiva, 2000. – 567 s.
5. Dihtl E. Prakticheskij marketing : ucheb. posobie / E. Dihtl, H. Hershgen ; per. s nem. A. M. Makarova ; pod red. I. S. Minko. – M.: Vyssh. shk., 2011. – 255 s.
6. Zotov V. V. Assortimentnaya politika firmy : uchebno-prakticheskoe posobie / V. V. Zotov. – M. : Eksmo, 2006. – 240 s.
7. Kotler F. Osnovy marketinga / F. Kotler, G. Armstrong, D. Sonders, V. Vong ; per. s angl. – 2-e evrop. izd. – Kiev, M., SPb : ID «Vilyams», 2008. – 647 s.
8. Kardashch V. Ya. Tovarna innovatsiina polityka : [pidruchnyk] / V. Ya. Kardashch, I. A. Pavlenko, O. K. Shafaliuk. – K. : KNEU, 2002. – 266 s.
9. Kubyshyna N. S. Metodyka rozrobky stratehichnoho naboru tovariv na promyslovomu rynku / N. S. Kubyshyna // Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI». – Rezhym dostupu : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/7.Mark/33\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/7.Mark/33_kpi_2010_7.pdf).–2010.

Рецензія / Peer review : 10.11.2019

Надрукована / Printed : 03.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Григорук П. М.

УДК 658:338.2

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-54-58

ДИБАЧ І. Л.

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв

## КОГНІТИВНІ ОЗНАКИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДАМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Трансформації в освітянській сфері висувають нові вимоги до якості освітніх послуг, що надаються вітчизняними закладами вищої освіти. Неоднозначність у тлумаченні природи управління якістю освітніх послуг обумовило мету роботи - розробка когнітивних ознак процесу управління якістю послуг у сфері вітчизняної вищої освіти, що дозволить опрацювати процеси менеджменту якості вищої освіти. При проведенні дослідження використано системний та ситуаційний підхід, а також когнітивні, концептуальні, евристичні методи, методи аналізу та синтезу. Об'єктом дослідження виступають процеси управління якістю освітніх послуг вітчизняних закладів вищої освіти, предметом дослідження є сутність, зміст та когнітивні особливості процесу управління якістю освітніх послуг. В статті з'ясовано, що відповідно до міжнародних та національних стандартів формування та удосконалення якості освітніх послуг ЗВО відбувається за рахунок трьох основних підсистем: внутрішнього забезпечення якості, зовнішнього забезпечення якості та забезпечення незалежної діяльності Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти та незалежних установ оцінювання. Встановлено, що першочерговою задачею аналізу якості вищої освіти є виявлення чинників, які впливають на рівень розвитку людського, соціального й інтелектуального капіталу, що формується за допомогою інститутів вищої освіти. В роботі систематизовано основні напрями, методологічні і методичні підходи до аналізу якості вищої освіти, визначені відповідно до принципів управління якістю освітніх послуг ЗВО на ринку праці та методології аналізу складних об'єктів, які передбачають наявність різних типів інформаційно-статистичних та аналітичних баз даних і метаданих щодо основних індикаторів якості вищої освіти. Визначено три типи класифікацій у ґрунтовному аналізі якості освітніх послуг: основні сфери реалізації освітніх послуг з урахуванням середовища існування соціуму; основні стейкхолдери, які зацікавлені у реалізації певних цілей закладів вищої освіти; основні види діяльності організації, які забезпечують реалізацію її ключових цілей і функцій. Сформульовано об'єкти аналізу якості освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці: задоволеність споживачів; якість інституційного середовища; результативність діяльності; якість постачальників.*

*Ключові слова:* заклади вищої освіти, освітні послуги, когнітивні ознаки, методи оцінки якості освіти.

DYBACH I.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

## COGNITIVE FEATURES OF THE QUALITY MANAGEMENT PROCESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

*Transformations in the educational field place new demands on the quality of educational services provided by domestic higher education institutions. The ambiguity in the interpretation of the nature of quality management of educational services has led to the purpose of the work - the development of cognitive features of the process of quality management services in the field of domestic higher education, which will allow to process the processes of quality management of higher education. The study used a systematic and situational approach, as well as cognitive, conceptual, heuristic methods, methods of analysis and synthesis. The object of the research is the quality management processes of educational services of domestic higher education institutions, the subject of the study is the nature, content and cognitive features of the process of quality management education services. The article found that, in accordance with international and national standards, the formation and improvement of the quality of educational services in higher education institutions is at the expense of three main subsystems: internal quality assurance, external quality assurance, and independent activity of the National Agency for Quality Assurance in Higher Education and independent institutions. evaluation. It is established that the primary task of analyzing the quality of higher education is to identify the factors that influence the level of development of human, social and intellectual capital, which is formed with the help of institutions of higher education. The main systematic, methodological and methodological approaches to the analysis of the quality of higher education are systematized, determined in accordance with the principles of quality management of educational services in the labor market and the methodology of analysis of complex objects, which presuppose the presence of different types of information-statistical and analytical databases and metadata. on the main indicators of higher education quality. There are three types of classifications identified in a thorough analysis of the quality of educational services: the main areas of implementation of educational services, taking into account the environment of the society; major stakeholders who are interested in achieving the specific goals of a higher education institution; basic activities of the organization that ensure the realization of its key goals and functions. Objects of analysis of quality of educational services of higher education institutions in the labor market are formulated: consumer satisfaction; the quality of the institutional environment; efficiency of activity; quality of suppliers*

*Key words:* higher education institutions, educational services, cognitive features, methods of assessing the quality of education.

**Постановка задачі.** Масовий характер вищої освіти, а також процеси інтернаціоналізації обумовлюють актуальність розгляду проблем, що пов'язані зі забезпеченням, управлінням якістю освітніх послуг закладами вищої освіти (ЗВО), не лише на національному, а й глобальному рівні. У доповіді ЮНЕСКО щодо підготовки глобальної конвенції про визнання кваліфікацій вищої освіти [1] акцентується увага на якість підвищенні освіти, як одного із чинників, що впливає на процеси інтернаціоналізації вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність питань управління якістю освітніх послуг підкреслюється численними публікаціями як вітчизняних так і закордонних вчених. Так, вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних аспектів управління якістю послуг ЗВО здійснили Андрущенко В.,

Вакарчук І., Вакульчик О., Вебер М., Згуровський М., Кальней В., Корсак К., Мицик І., Оболенська Т., Парсяк В., Перчук О., Родіонов О., Серкін К., Субетто А., Е. Тоффлер та інші.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зростанням інтересу дослідників до системи забезпечення якості освітніх послуг пояснюється наявність значної кількості підходів трактувати сутності досліджуваної категорії, які іноді мають суперечливий характер. На нашу думку, однак, сутність у розумінні сутності якості послуг ЗВО, узгодженість у питаннях, пов'язаних із визначенням особливостей вимірювання якості послуг, визначення реально існуючих проблем та чинників, що до них призвели, є запорукою прийняття виважених управлінських рішень. В цьому контексті розуміння потребують початкові етапи управлінського рівня, які часто залишаються поза увагою дослідників.

**Мета дослідження** полягає у визначенні когнітивних ознак процесу управління якістю послуг у сфері вітчизняної вищої освіти, що дозволить опрацювати процеси менеджменту якості вищої освіти.

**Методи, об'єкт та предмет дослідження.** Методологічним підґрунтям дослідження стали системний та ситуаційний підхід. Використовувалися когнітивні, концептуальні, евристичні методи, методи аналізу та синтезу. Об'єктом дослідження є процес управління якістю освітніх послуг вітчизняних ЗВО.

Предметом дослідження виступають сутність, зміст та когнітивні особливості процесу управління якістю освітніх послуг.

**Основний матеріал.** В міжнародних документах (європейський проект Тюнінг, Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти), а також національному законодавстві України про вищу освіту (ст. 16 Закону України «Про вищу освіту» [2] закладені основи формування та удосконалення якості освітніх послуг ЗВО за рахунок трьох основних підсистем:

– внутрішнього забезпечення якості, тобто періодичний моніторинг на рівні провайдера вищої освіти якості освітніх програм, успішності здобувачів вищої освіти, забезпечення підвищення кваліфікації персоналу ЗВО, дотримання принципів доброчесності, забезпеченість ресурсами, доступність інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;

– зовнішнього забезпечення якості, зокрема, доступне і зрозуміле звітування, оприлюднення критеріїв прийняття рішень щодо стандартів і рекомендацій забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, наявність системи проведення процедур зовнішнього забезпечення якості зовнішніми акредитаційними агентствами;

– забезпечення незалежної діяльності Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти та незалежних установ оцінювання.

Існують декілька підходів до визначення сутності якості вищої освіти, а відтак – її основних критеріїв обумовлюють актуальність для реалізації аналітичних функцій управління вищою освітою завдань чіткого визначення та узгодження показників оцінювання якості різними групами її суб'єктів. Одночасно європейські експерти – виконавці проекту Тюнінг – вважають, що у підсумку відповідальними за розробку, підтримку та підвищення якості вищої освіти є насамперед університети, їх співробітники та студенти, так як якщо викладацький склад і студенти не зацікавлені в підвищенні якості, зовнішні стейкхолдери чи агенти матимуть змогу лише зафіксувати наявність проблеми, але вони не можуть створювати і впроваджувати якісні програми [3].

Таким чином, для національної системи вищої освіти актуальним завданням є обґрунтування комплексу показників-індикаторів, які забезпечують функціонування передбаченої законом України «Про вищу освіту» внутрішньої і зовнішньої підсистем управління якістю, для проведення внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості, результати якого можуть використовувати суб'єкти прийняття рішень на різних рівнях для підвищення конкурентоспроможності у вищій освіті.

Постановка і вирішення завдань, які пов'язані з забезпеченням якості вищої освіти на національному, регіональному і міжнародному рівнях, передбачає наявність відповідного інституційного середовища й орієнтується на урахування різних груп внутрішніх і зовнішніх суб'єктів вищої освіти, тобто врахування стандартів єдиної системи забезпечення якості вищої освіти в ЄПВО (стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості; розвиток незалежних акредитаційних агентств із забезпечення якості; формування європейського реєстру акредитаційних агентств та включення до нього відповідно до визначених критеріїв національних структур; право ЗВО самостійно обирати з реєстру агентство для зовнішнього оцінювання якості відповідно до власних моделей розвитку; ухвалення уповноваженими державними органами рішення про ліцензування ЗВО й обсягів його фінансування на підставі результатів зовнішньої оцінки акредитованим агентством).

Для детального аналізу аспектів управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці раціонально використати результати аналізу системно-структурного, стратегічного та інституційного з урахуванням інтересів зацікавлених сторін, а також для управління якістю освітніх послуг як на національному, так і на регіональному рівнях.

Орієнтуючись на різні пріоритети, суб'єктів вищої освіти можуть оцінювати її якість на підставі різних критеріїв, проте базовим підходом до оцінювання якості освітніх послуг на міжнародному та національному рівнях є компетентнісний підхід, який дозволяє досягти відповідності набутих знань, умінь і навичок цілям особистісного і суспільного розвитку.

Визначення цілей, основних складових об'єкту аналізу, критеріїв оцінювання як на індивідуальному, організаційному та суспільному рівнях розвитку важливо для концептуалізації основних аспектів управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці (табл. 1).

Таблиця 1

**Когнітивні особливості сутності визначення якості освітніх послуг вищої освіти на ринку праці**

Характеристика	Сутність
Сутність поняття	комплексною характеристикою, яка враховує існування різних ієрархічних та інституційних рівнів функціонування систем вищої освіти, а саме сукупності набутих компетентностей суб'єктів вищої освіти, галузі освіти та суспільної життєдіяльності та результату діяльності освітніх провайдерів
Мета аналізу якості освітніх послуг закладів вищої освіти	визначення резервів підвищення якості з урахуванням інтересів суб'єктів вищої освіти, потенціалу і результатів діяльності провайдерів вищої освіти, а також рівнів функціонування систем вищої освіти – локального, регіонального та національного
Об'єкт аналізу якості вищої освіти	компетентності (знання, навички та вміння), якість яких розглядають як результат функціонування локальних, регіональних, національних ЗВО, зокрема, якості процесів реалізації ними основних функцій (навчання, наукові дослідження, послуги громадськості), ресурсного забезпечення та системи менеджменту
Критерії аналізу якості вищої освіти	відповідність очікуваним цілям, потребам, визначеним стандартам різних груп стейкхолдерів вищої освіти, а також задоволеність різних категорій споживачів (студентів, працевлаштувачів, суспільства загалом) освітніх продуктів їхніми характеристиками.

Глобальною метою аналізу якості вищої освіти є виявлення чинників, які впливають на рівень розвитку людського, соціального й інтелектуального капіталу, що формується за допомогою інститутів вищої освіти (таблиця 2).

Механізм підвищення якості ЗВО в країнах ЄС передбачає [4; 5]:

- розробку освітніх програм у співпраці з працевлаштувачами й інститутами ринку праці, а також на підставі використання даних про працевлаштування випускників, компетентності на ринку праці та прогнози його розвитку;

- диверсифікацію форм навчання (дистанційна, модульна, змішана тощо), а також навчання дорослих протягом усього життя;

- індивідуалізацію навчання та удосконалення методів викладання і досліджень за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, віртуальних платформ навчання;

- безперервного професійного розвитку персоналу ЗВО та його фінансового стимулювання;

- розвитку програм докторського рівня відповідно до Принципів інноваційної докторської підготовки.

Відповідно до розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) [6; 7], створено окремий розділ стандарту ISO 9001 «Вимір, аналіз та вдосконалення», в якому зазначається, що організація має визначати, планувати та виконувати дії з вимірювання і моніторингу якості – об'єктами з вимірювання мають стати:

- задоволеність споживача/замовника;

- процеси діяльності (їхні основні характеристики: ресурси, технології, тенденції змін);

- продукти як результати діяльності (відповідність вимогам);

- постачальники.

Провівши аналіз існуючих практик моніторингу якості освітніх послуг ЗВО, як однієї з головних передумов її конкурентоспроможності, визначено, що сьогодні такий моніторинг та процес управління в цілому не має системного характеру. В Україні функціонує достатня кількість державних і недержавних аналітичних центрів, які аналізують якість ЗВО в Україні, у тім числі в рамках міжнародних і європейських проєктів, подібні аналітичні дослідження, але їх діяльність сфокусована лише на окремих аспектах якості ВО чи груп їх індикаторів.

Узагальнення теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності та оцінювання якості освітніх послуг дає підстави виділити три типи класифікацій у подальшому аналізі досліджуваного об'єкту:

- 1) основні сфери реалізації освітніх послуг з урахуванням середовища існування соціуму: правового, соціального, економічного, екологічного – відповідно до яких можна позначити за концептуальними цілями розвитку цих середовищ;

- 2) основні стейкхолдери, які зацікавлені у реалізації певних цілей ЗВО, зокрема, персонал, споживачі, партнери, громада (населення регіону чи країни);

- 3) основні види діяльності організації, які забезпечують реалізацію її основних цілей і функцій, а саме освітня діяльність, наукові дослідження, послуги громадськості.

Поєднання різних підходів до розуміння змісту і основних складових або рівнів (внутрішнього і зовнішнього середовища) освітніх послуг дає змогу описати досліджувані об'єкти комплексом якісних та кількісних оцінок.

Серед основних кроків на шляху до розвитку культури якості вищої освіти міжнародні та українські експерти називають створення за допомогою сучасних інформаційних технологій спеціальної платформи для прямого зв'язку між суспільством і освітою, яка би забезпечила [8]: доступ громадськості до інформації про існуючу систему освіти, її учасників і відповідні процеси; посилення громадського впливу та контролю

за правдивістю інформації про систему освіти за допомогою соціальних механізмів перевірки та контролю; можливість отримати об'єктивні аналітичні висновки й оцінки у вигляді статистик, рейтингів тощо на основі первинної інформації про систему освіти.

Таблиця 2

**Напрямки аналізу при формуванні концептуального підходу до управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти**

Вид аналізу	Системно-структурний аналіз	Стратегічний аналіз	Інституційний аналіз
Мета аналізу	Визначення резервів підвищення ефективності використання ресурсів та організації процесів діяльності у сфері вищої освіти	Розробка стратегії, розвитку якості освітніх послуг на інституційному, регіональному та національному рівнях	Аналіз стратегій та політики у сфері вищої освіти на різних рівнях управління з урахуванням інтересів суб'єктів
Об'єкти аналізу	1. Ресурси сфери вищої освіти. 2. Процеси діяльності в сфері вищої освіти. 3. Результати – продукти діяльності закладів вищої освіти	1. Внутрішнє середовище 2. Зовнішнє середовище	1. Суб'єкти сфери вищої освіти (цінності, потреби, поведінка); 2. Продукти сфери вищої освіти
Предмет аналізу	Результати діяльності Постачальники (абітурієнти)	Якість інституційного середовища	Задоволеність споживача/замовника (студенти, працевдавці)
Показники аналізу	Рівень працевлаштування випускників за фахом; кількість і частка студентів – переможців міжнародних і національних освітніх і наукових конкурсів; середня успішність студентів; частка відрхованих студентів; кількість і частка іноземних студентів; частка студентів, які беруть участь у програмах міжнародної кредитної мобільності; кількість наукових публікацій у виданнях, що індексуються в МНБД, у розрахунку на одного НПП; H-index у Scopus, Web of Science; кількість запатентованих наукових розробок; кількість отриманих національних і міжнародних премій у галузі освіти і науки; позиція ЗВО у рейтингах; середній бал документа про освіту абітурієнтів; середній конкурсний бал абітурієнта; частка абітурієнтів із середнім конкурсним балом	Наявність задекларованої у відповідних документах стратегії, політики та процедур забезпечення якості вищої освіти; наявність структурних підрозділів, які відповідають за моніторинг якості; кількість зафіксованих випадків порушень доброчесності; кількість кандидатів і докторів наук у розрахунку на 100 студентів; частка НПП, які беруть участь у міжнародних освітніх і наукових проєктах, програмах академічної мобільності; середній вік НПП; кількість і частка студентів, які беруть участь у програмах академічної мобільності; кількість одиниць комп'ютерної техніки у розрахунку на 100 студентів; використання сучасних технологій	Рівень задоволення студентів якістю ЗВО; рівень задоволення випускників здобутим фахом ЗВО; рівень задоволення працевдавців якістю підготовки випускників ЗВО
Методологічні та методичні підходи й інструменти	Якісний і кількісний аналіз постачальників ЗВО; графічні методи: діаграми Паретто, причинно-наслідкові діаграми Ісікави; методи аналізу взаємозв'язків кількісних та якісних параметрів якості, які характеризують ресурси, результати і менеджмент вищої освіти; SWOT-аналіз для розробки стратегій розвитку систем управління якістю у вищої освіти; евристичні методи в об'єктуванні зон ризику в управлінні якістю ВО; побудова контрольних карт якості для аналізу навчальних досягнень і виявлення курсів; моделювання і прогнозування попиту і пропозиції на ринку праці та ринку освітніх послуг	Вивчення та системний аналіз нормативно-правової бази, стратегічних та інших документів з питань якості ВО; аналіз адміністративних та інших даних про по-рушення академічної доброчесності у ЗВО; економіко-статистичний аналіз стану та ефективності використання ресурсного потенціалу ЗВО, сучасних інформаційних технологій; аналіз прогностичної валідності успішності студентів на всіх етапах оцінювання знань; побудова та аналіз міжнародних, національних рейтингів ЗВО, кафедр за критеріями якості	Соціологічні опитування, анкетування студентів, викладачів, дослідників, працевдавців, випускників; фокус-групи, глибинні інтерв'ю з різними групами стейкхолдерів ЗВО

**Обговорення отриманих результатів.** Враховуючи особливості структури вищої освіти, необхідності збалансування у ній інтересів різних суб'єктів визначено об'єкти аналізу якості освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці, а саме: задоволеність споживачів (студенти, випускники, працевдавці тощо); якість інституційного середовища (інституцій, нормативно-правової бази, ресурсів і процесів діяльності); якість результатів діяльності; якість постачальників (абітурієнти, вчителі, заклади середньої освіти тощо).

Моніторинг якості освітніх послуг на даний момент проводяться під час певних процедур (наприклад, звітування до центральних виконавчих органів у галузі освіти і науки; поточного та підсумкового контролю знань студентів; атестації науково-педагогічних працівників; акредитації ЗВО, їхніх освітніх програм, спеціальностей; зовнішнього оцінювання освітньої програми/ЗВО недержавними; побудови міжнародних і національних рейтингів конкурентоспроможності ЗВО; зовнішнього незалежного оцінювання випускників шкіл і конкурсного відбору до ЗВО тощо), але при цьому практично немає єдиних показників, які дають змогу виконати порівняльний аналіз діяльності ЗВО за індикаторами публікаційної активності науково-педагогічних працівників, рівня їхньої участі у виконанні національних і міжнародних проєктів, договорів на комерційній основі, академічної мобільності студентів, викладачів і дослідників ЗВО, технічного стану активів ЗВО, їхнього фінансового забезпечення, що обумовлює актуальність комплексного підходу до визначення основних аспектів управління якістю освітніх послуг ЗВО на ринку праці.

**Висновки.** Підсумовуючи вище зазначене, приходимо до висновку, що в умовах трансформацій, які відбуваються у вищій школі, вкрай нагальними питаннями для ЗВО є забезпечення належного рівня якості їх послуг. Серед когнітивних особливостей процесу управління якістю освітніх послуг слід виділити окреслення цілей, основних елементів об'єкту аналізу, чинників оцінювання як на індивідуальному, організаційному та суспільному рівнях розвитку. Менеджменту вищої школи доцільно зосередити увагу на сферах реалізації освітніх програм, зацікавлених сторонах (стейкхолдерах) та функціональних особливостях закладу вищої освіти.

### Література

1. Draft Preliminary Report Concerning the Preparation of a Global Convention on the Recognition of Higher Education Qualifications / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2015). URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002347/234743E.pdf>.
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014. №1556-VII зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Quality enhancement at programme level: The Tuning approach. TUNING. Educational Structures in Europe. URL: <http://www.unideusto.org/tuningeu/qualityenhancement.html>.
4. Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europes higher education systems. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council. The European Economic and Social Committee and 523 the Committee of the Regions. Brussels, XXX. – COM (2011) 567/2. {SEC (2011) 1063}. 32 p. URL: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/library/policy/modernisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/policy/modernisation_en.pdf).
5. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформаційно-аналіт. огляд / уклад.: Добко Т., Золотарьова І., Калашнікова С. та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. 84 с.
6. Quality / International Organization for Standardization (ISO).ISO/TS 19129:2009(en). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#search>.
7. Quality management principles. International Organization for Standardization (ISO). URL: <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>.
8. Концепція забезпечення якості вищої освіти / Портал забезпечення якості вищої освіти. URL: [http://dovira.eu/images/QA\\_concept\\_Final.pdf](http://dovira.eu/images/QA_concept_Final.pdf).

### References

1. Draft Preliminary Report Concerning the Preparation of a Global Convention on the Recognition of Higher Education Qualifications / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2015). Retrieved from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002347/234743E.pdf>.
2. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014. №1556-VII zi zminamy ta dopovnenniamy. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Quality enhancement at programme level: The Tuning approach. TUNING. Educational Structures in Europe. Retrieved from: <http://www.unideusto.org/tuningeu/qualityenhancement.html>.
4. Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europes higher education systems. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council. The European Economic and Social Committee and 523 the Committee of the Regions. Brussels, XXX. – COM (2011) 567/2. {SEC (2011) 1063}. 32 p. Retrieved from: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/library/policy/modernisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/policy/modernisation_en.pdf).
5. Rozvytok systemy zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity v Ukraini: informatsiino-analit. ohliad / uklad.: Dobko T., Zolotarova I., Kalashnikova S. ta in.; za zah. red. S. Kalashnikovoi ta V. Luhovoho. Kyiv: DP «NVTs «Priorytety», 2015. 84 s.
6. Quality / International Organization for Standardization (ISO).ISO/TS 19129:2009(en). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#search>.
7. Quality management principles. International Organization for Standardization (ISO). URL: <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>.
8. Kontseptsiia zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity / Portal zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. Retrieved from: [http://dovira.eu/images/QA\\_concept\\_Final.pdf](http://dovira.eu/images/QA_concept_Final.pdf).

Рецензія / Peer review : 12.12.2019

Надрукована / Printed : 03.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.

УДК: 351

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-59-62

ДРИЖЕНКО О. А.

Університет державної фіскальної служби України

## СТАН ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ

*У статті розглянуто основний понятійний апарат інновацій у сільському господарстві та сучасний стан державної підтримки інновацій у сільському господарстві. Наведено систему розподілу видатків державного бюджету України на наукову сферу за головними розпорядниками. Визначено динаміку фінансування наукової сфери в національній економіці. Представлено структуру державних видатків національної економіки. Досліджено динаміку обсягів забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України. Проаналізовано видатки державного бюджету, що направлені на забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України. Проаналізовано динаміку забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України та виділено пріоритетні напрями фінансування. Зазначено, що здійснюється недостатній рівень фінансування, що стає основною проблемою як для національної системи наукових досліджень в цілому, так і для аграрної науки.*

*Ключові слова:* державна підтримка, інновації, агроінновації, витрати бюджету.

DRYZHENKO O.

University of the State Fiscal Service of Ukraine

## CURRENT STATE OF STATE SUPPORT FOR INNOVATION IN AGRICULTURE OF UKRAINE

*The provision of state support programs for events and the investment process in Ukrainian agriculture are a set of consistently implemented steps in agro-industrial activity. For agriculture, the investment process plays a key role, as it is a source of cash resources generated from various sources, both investing in agro-industrial projects and further reinvesting the revenue generated in new agricultural investment projects. Today, Ukraine has an extensive system of implementation and implementation of innovation and investment projects in agriculture, in which the state participates either directly as an investor (co-investor) or as a guarantor. The investment process in agriculture also attracts private investors who can create agro-industrial innovations on a common basis. The article deals with the basic conceptual apparatus of innovations in agriculture and the current state of state support of innovations in agriculture. The system of distribution of expenditures of the state budget of Ukraine into the scientific sphere by the main spending units is presented. The dynamics of financing the scientific sphere in the national economy has been determined. The structure of state expenditures of the national economy is presented. The dynamics of volumes of providing state support programs for measures in the agro-industrial complex of Ukraine has been investigated. The state budget expenditures aimed at providing state support programs for measures in the agro-industrial complex of Ukraine are analyzed. The dynamics of providing state support programs for measures in the agro-industrial complex of Ukraine is analyzed and priority financing areas are identified. It is noted that there is an insufficient level of funding, which is becoming a major problem for both the national scientific research system as a whole and for agricultural science.*

*Keywords:* government support, innovation, agro innovation, budget spending.

**Постанова проблеми.** Забезпечення програм державної підтримки заходів та інвестиційний процес у сільському господарстві України є сукупністю послідовно реалізованих кроків у агропромисловій діяльності. Для сільського господарства інвестиційний процес відіграє ключову роль, так як є джерелом формування грошових ресурсів, що здійснюється із різних джерел, як інвестування у агропромислові проекти, так і подальше реінвестування отриманого доходу в нові інвестиційні проекти сільського господарства.

Сьогодні в Україні існує розгалужена система реалізації та впровадження інноваційних та інвестиційних проектів у сільському господарстві, у яких держава приймає участь або безпосередньо як інвестор (співінвестор), або як гарант. Інвестиційний процес у сільському господарстві приваблює і приватних інвесторів, які можуть створювати агропромислові новації на спільних засадах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у дослідження інновацій у сільському господарстві присвячені праці вітчизняних авторів О. Кот, О. Янковська, Л. Лазебник, В. Гурочкіної, А. Пересади, О. Федорчака, О. Менчинської, які зробили значний внесок у тематику даного наукового дослідження. Проте моніторинг сучасного стану інвестиційного розвитку у сільському господарстві залишається актуальним постійно, так як зміни у обсягах фінансування та державній підтримці є певним сигналом для забезпечення гарантій та формування інвестиційної привабливості України на міжнародному рівні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Значна кількість науково-методологічних праць присвячена питанням вимірювання та діагностики, компонентам та структурним елементам інноваційного механізму. Динаміка сучасного стану державної підтримки інновацій у сільському господарстві є вирішальною, тому вкрай важливим є питання пріоритетного розподілу видатків державного бюджету України на наукову сферу за головними розпорядниками та виділення ключових підгалузей у сільському господарстві України для подальшого їх сталого розвитку.

Метою статті є аналіз видатків державного бюджету, що направлені на забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України та визначення пріоритетних напрямів державного фінансування.



Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Для реалізації поставленої цілі перед автором поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати основний понятійний апарат обраної теми дослідження;
- дослідити обсяги розподілу видатків державного бюджету України на наукову сферу за головними розпорядниками;
- дослідити напрями забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** З самого початку ці поняття використовували у соціології наприкінці XIX століття (У першій інноваційній теорії Габрієля Тарда). Розглядалися інновації як соціальні зміни в граматиці, мові, релігії, законах, конституції, економічному режимі, промисловості та мистецтві. Саме слово «інновація» походить від латинського «invenire» – для виявлення. Innovation (англ.) утворюється з двох слів, таких як латинського «novation» (новизна) й англійського префікса «in», що означає «введення», тому у перекладі означає введенням нового або відновлення. В сучасних економічних умовах перед вітчизняними підприємствами досить гостро стоїть питання по-перше, пошуку нових ідей та дієвих методів управління, по-друге, залучення інвестицій та/або диверсифікація фінансових ризиків [1, с. 52].

Фундаментом економічного зростання інноваційних процесів у сільському господарстві на сучасному етапі могла б стати інновація та інноваційні процеси. Дослідження інновацій у науковій літературі свідчить про посилену увагу у науковців до «агроінновації». За період свого існування теорія в області інновацій в нашій країні зазнала значних змін. Узагальнюючи авторські модифікації визначень «агроінновація», які отримали висвітлення в джерелах масової вітчизняної інформації, слід виділити найбільш поширені з них характеристики. Агроінновацією вважають інновації аграрного сектора економіки з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення стабільного розширеного відтворення сільськогосподарського виробництва. Саме ефективність діяльності та стабільне розширене відтворення сільськогосподарського виробництва може забезпечити економічні інтереси аграрних підприємств.

Автор Л.Л. Лазебник зазначає: «Економічний інтерес – це складний за своєю природою артефакт, який є формою прояву потреби, об'єднує стимули і мотивації до дій в економічному процесі, відбиває рушійні сили економічного та соціального розвитку та відноситься до числа матеріальних регуляторів суспільного життя людини» [3, с. 19]. На нашу думку, інновація виступає в ролі інструменту в процесі комерціалізації сільськогосподарської продукції, так як має форму продуктової інновації та процесної інновації.

Пошук нових ідей та їх вчасна реалізація є одними з найскладніших завдань підприємця, інноваційна природа підприємництва проявляється не тільки в обранні найбільш привабливої з наявних альтернатив, але й у створенні нових можливостей, організаційних форм ведення бізнесу, нових методів для виходу на ринок з унікальними продуктами та послугами [5, с. 247].

Сьогодні Україна залишається далеко позаду від світових інноваційних процесів розвитку та соціального забезпечення [2, с. 38]. Особливо це стосується агропромислового комплексу України, так як саме ця галузь є ключовою у формуванні ВВП України.

Таблиця 1

**Розподіл видатків державного бюджету України на наукову сферу  
за головними розпорядниками у 2014–2019 рр., млн грн\***

Головні розпорядники	Загальний фонд		Спеціальний фонд		Разом	
<b>2019 р.</b>						
Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України	15908,2	-	5541,92	-	21450,1	-
Видатки державного бюджету України на наукову сферу	8064,31	100	2002,11	100	10066,4	100
Національна академія аграрних наук України	335,12	4,16	996,05	49,75	1331,17	13,22
<b>2018 р.</b>						
Міністерство аграрної політики та продовольства України	10689,8	-	1385,89	-	12075,7	-
Видатки державного бюджету України на наукову сферу	6791,01	100	1739,83	100	8530,85	100
Національна академія аграрних наук України	441,63	6,50	806,48	46,35	1248,11	14,63
<b>2017 р.</b>						
Міністерство аграрної політики та продовольства України	5565,56	-	3876,70	-	9442,26	-
Видатки державного бюджету України на наукову сферу	5083,17	100,00	2426,68	100,00	7509,85	100,00
Національна академія аграрних наук України	377,05	7,42	786,68	32,42	1163,73	15,50
<b>2016 р.</b>						
Міністерство аграрної політики та продовольства України	1652,34	-	459,64	-	2111,98	-
Видатки державного бюджету України на наукову сферу	3898,21	100,00	1389,54	100,00	5287,75	100,00
Національна академія аграрних наук України	284,84	7,31	167,42	12,05	452,26	8,55
<b>2015 р.</b>						
Міністерство аграрної політики та продовольства України	1658,47	-	530,24	-	2188,72	-
Видатки державного бюджету України на наукову сферу	3926,39	100,00	1364,27	100,00	5290,66	100,00
Національна академія аграрних наук України	366,51	9,33	308,07	22,58	674,58	12,75
<b>2014 р.</b>						
Міністерство аграрної політики та продовольства України	3428,62	-	2920,47	-	6349,09	-
Видатки державного бюджету України на наукову сферу	4085,26	100,00	1193,26	100,00	5278,52	100,00
Національна академія аграрних наук України	426,49	10,44	196,31	16,45	622,80	11,80

\* Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [0]

Саме тому сільськогосподарське виробництво є важливим та пріоритетним напрямом фінансового забезпечення державної підтримки. Отже, проаналізуємо динаміку показників та визначимо ключові тенденції розвитку інновацій та їх державної підтримки. Витрати на дослідження і наукові розробки в Україні Міністерство аграрної політики та продовольства України та Національної академії аграрної науки України з 2014 до 2017 р., збільшилися з 726,9 млн до 1318,8 млн грн, та збільшилось на 3,7 % до загальних видатків державного бюджету (див. табл. 1).

Національна академія аграрних наук України у видатках державного бюджету України займає у 2019 році 13,22 % у сумі 1331,17 млн грн від загальної суми видатків на наукову сферу, що є на 1,42 % більше за відповідних показник 2014 р. Значним показником державної підтримки інноваційного забезпечення аграрного сектора економіки став 2015 р. з показником 15,5 % – 1163,73 млн грн від загальної суми видатків на наукову сферу. Зазначимо, що на Міністерство аграрної політики та продовольства у 2018 р. виділяється видатків у сумі 12075,7 млн грн, тому порівняно з інноваційним забезпеченням аграрного сектора у сумі 1248,11 млн грн доцільно зробити висновок, що сума є меншою в 10 разів, так як складає лише 10,33 %.

Недостатній рівень фінансування є основною проблемою як для національної системи наукових досліджень в цілому, так і для аграрної науки.

Забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України здійснюється шляхом формування відповідних статей видатків у державному бюджеті України, показники сформовано у таблиці 2.

Таблиця 2  
Забезпечення програм державної підтримки заходів в АПК України у 2017–2019 рр., тис. грн

Статті видатків бюджету	2017			2018			2019			Відхилення 2019 від 2017	
	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом	Абсолютне	Відносне
Апарат Міністерства аграрної політики та продовольства України	2359776,	3448207,3	5807983,8	4579570,90	163771,90	4743342,8				-	-
Апарат Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України			0,00				8773197,90	3001762	11774960	-	-
Загальне керівництво та управління у сфері агропромислового комплексу	122 250,9		122250,9	163011,20		163011,20				-	-
Керівництво та управління у сфері розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України							689281,9	457,4	689739,3	-	-
Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здефінансування кредитів	300 000,0		300000	66 000,00		66 000,00	451760		451760	151760	50,59
Дослідження, прикладні наукові та науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері розвитку агропромислового комплексу, підготовка наукових кадрів, наукові розробки у сфері стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції, дослідження та експериментальні розробки у сфері агропромислового комплексу	71 479,5	48 538,00	120017,5	77561,00	55 083,90	132644,90	77561	65448	143009	22991,5	19,16
Підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу	10 517,4	8 469,30	18986,7	12 106,10	9 488,00	21 594,10	13162	10856,6	24018,6	5031,9	26,50
Ліквідація та екологічна реабілітація території впливу гірничих робіт державного підприємства "Солотвинський солерудник" Тячівського району Закарпатської області	8 024,0	51 400,00	59424	8 483,60		8 483,60	6797,3		6797,3	-52626,7	-88,56
Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі	55 000,0	33 500,00	88500		5 000,00	5 000,00		5000	5000	-83500	-94,35
Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств	0,0		0	150 000,00		150 000,00	465000		465000	465000	100,00
Витрати Аграрного фонду пов'язані з комплексом заходів із збереження, перевезення, переробки та експортом об'єктів державного цінного регулювання державного інтервенційного фонду	74 504,7		74504,7		52 200,00	52 200,00		53000	53000	-21504,7	-28,86
Організація і регулювання діяльності установ в системі агропромислового комплексу та забезпечення діяльності Аграрного фонду		3301300,00	3301300	86 409,00	42 000,00	128 409,00	94746,8	47000	141746,8	-319553	-95,71
Державна підтримка розвитку хмелярства, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними	75 000,0		75000	300 000,00		300 000,00	400000		400000	325000	433,33
Державна підтримка галузі тваринництва	170000,0		170000	3021000,00		3021000,00	2930000		2930000	2760000	1623,53
Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	1473000,	48 538,00	1521538	695 000,00		695 000,00	681790		681790	-839748	-55,19

\*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [6]

За результатами таблиці 2 визначено, що забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України у 2017–2019 рр., тис. грн, має задовільний характер, охарактеризуємо більш детально:

- зросли обсяги державної підтримки розвитку хмелярства, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними за досліджуваній період на 433,33 %;
- скоротились обсяги коштів на ліквідацію та екологічну реабілітацію території впливу гірничих робіт ДП «Солотвинський солерудник» Тячівського району Закарпатської обл. на 88,56 %;
- стрімко зростає державна підтримка галузі тваринництва, так у 2019 році профінансовано 2760000 тис. грн, у порівнянні з показником 2017 року 170000 тис. грн це на 1623, 53 % більше;
- скоротилась фінансова підтримка сільгосптоваровиробників за досліджуваній період на 55,19 %;
- з 2018 року з державного бюджету почали виділяти видатки на фінансову підтримку розвитку фермерських господарств у розмірі 150 000,00 тис. грн у 2018 році та у 2019 році 465000 тис. грн.

Підсумовуючи розміри державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України у 2017–2019 рр., слід зазначити, що середньоарифметичне значення становить 171,85 %, тобто обсяги державної підтримки збільшились, що є вкрай позитивно. З 2019 року Апарат Міністерства аграрної політики та продовольства України є структурною одиницею Апарату Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, так як відбулось об'єднання двох Міністерств.

**Висновки.** Дослідження динаміки обсягів забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України у 2017–2019 рр. показало, що щорічно показники фінансування в середньому за напрямками збільшились на 171,85%, тобто обсяги державної підтримки зросли незалежно від інституціональних змін та підпорядкувань. Проаналізувавши видатки державного бюджету, що направлені на забезпечення програм державної підтримки заходів в агропромисловому комплексі України слід зазначити, що найбільш цінними є підтримка галузі тваринництва на другому місці – розвиток хмелярства, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними. Це все характеризується як якісні зміни в агропромисловому комплексі України та його державної підтримки.

### Література

1. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 5 (21). С. 51–57. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2015\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_10)
2. Гурочкіна В.В., Махортов Ю.О. Стратегічні напрями інклюзивного розвитку України. Науково-практичний журнал «Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку». 2018. № 17. С. 35–44. URL : [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019\\_17\\_035.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019_17_035.pdf)
3. Лазебник Л. Л. Економічні інтереси в системі механізмів державного впливу на економіку. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 2. С. 18–28. URL : <https://doi.org/10.33271/ev/66.018>
4. Лазебник Л. Л. Оновлення основних засобів в Україні: проблеми їх амортизації та використання. Економіка України. 2018. № 8. С. 62–74. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2018\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_8_6).
5. Менчинська О. М. Сутність та економічна природа інновацій: еволюційний підхід. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 3. Т. 1. – С. 246–248. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_3%281%29\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_3%281%29_46)
6. Державний бюджет України (на 2017 р., 2018 р., 2019 рр.). Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/719-18>

### References

1. Hurochkina V. V. Innovatsiyni potentsial pidpriemstva: sutnist ta systema zakhystu. Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. 2015. № 5 (21). S. 51–57. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2015\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_10)
2. Hurochkina V.V., Makhortov Yu.O. Stratehichni napriamy inkluzyvnoho rozvytku Ukrainy. Naukovo-praktychnyi zhurnal «Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku». 2018. № 17. S. 35–44. URL : [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019\\_17\\_035.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019_17_035.pdf)
3. Lazebnyk L. L. Ekonomichni interesy v systemi mekhanizmv derzhavnoho vplyvu na ekonomiku. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu. 2019. № 2. S. 18–28. URL : <https://doi.org/10.33271/ev/66.018>
4. Lazebnyk L. L. Onovlennia osnovnykh zasobiv v Ukraini: problemy yikh amortyzatsii ta vykorystannia. Ekonomika Ukrainy. 2018. № 8. S. 62–74. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2018\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_8_6).
5. Menchynska O. M. Sutnist ta ekonomichna pryroda innovatsii: evoliutsiyni pidkhid. Herald of Khmelnytskyi National University. 2017. № 3. T. 1. – S. 246–248. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_3%281%29\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_3%281%29_46)
6. Derzhavnyi biudzheth Ukrainy (na 2017 r., 2018 r., 2019 rr.). Verkhovna Rada Ukrainy. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/719-18>

Рецензія / Peer review : 12.12.2019

Надрукована / Printed : 03.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК: 351

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-63-71

ГУРОЧКІНА В. В.

Університет державної фіскальної служби України

## ЕМЕРДЖЕНТНІСТЬ – ФЕНОМЕН СКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У статті розглянуто інтегральні властивості, що проявляються в складних динамічних системах через взаємодію з навколишнім зовнішнім середовищем. Досліджено теоретичні аспекти синергізму або синергетичного ефекту, який характеризує здатність до комбінованої однонаправленої дії різних елементів системи; визначено, що сума ефекту перевищує окремі результати елементів, та виявлено, що він має організований та плановий характер утворення потенціалу економії за рахунок збільшення масштабу економічної системи. Досліджено емерджентність та основні компоненти становлення емерджентної економіки; зазначено, що емерджентні властивості не можуть бути виведені як наслідок із властивостей окремих частин та мають непередбачуваний характер. Охарактеризовано категоріально-понятійний апарат поняття «емерджентність» та визначено еволюційні етапи теоретичних підходів до трактування поняття. Наведено характеристику емерджентності як властивості системи, синоніма системного ефекту, напряму методології як системного підходу, закону емерджентності, концепції, функції, революції, потенціалу та типу економічної системи з інституційним порядком. Розглянуто типи стратегій, в тому числі і емерджентну стратегію. Виділено характерні риси емерджентних систем, які необхідно враховувати під час моделювання показників розвитку. Визначено, що на основі накопичення проявів емерджентних властивостей систем відбувається емерджентна еволюція. Розроблено систему взаємозв'язку основних неадитивних (емерджентних) властивостей 1 роду (порядку) функціонування та трансформації підприємства всередині ланцюга доданої вартості, що дозволить вчасно їх ідентифікувати. Зазначено характеристики емерджентного потенціалу, що характеризує імовірність використання підприємством всього соціоекономічного потенціалу, алгебраїчна сума якого перевищує добуток ймовірностей використання його складових потенціалів. Наведено два етапи моделювання за окремими модулями та використання інструментарію економіко-математичного та комп'ютерного моделювання, що сприятиме результативності прогнозу для вибору стратегії адаптації за наявних неадитивних (емерджентних) властивостей підприємства.

Ключові слова: синергетичність, неадитивність, емерджентність, країни емерджентного типу, емерджентний потенціал, емерджентна еволюція, індикатори «результанти» та «емердженти».

HUROCHKINA V.

University of the State Fiscal Service of Ukraine

## EMERGENCE – THE PHENOMENON OF COMPLEX ECONOMIC SYSTEMS

The article deals with integral properties that manifested in complex dynamic systems through interaction with the environment. Theoretical aspects of synergism or synergistic effect that characterize the ability to combine unidirectional action of different elements system are investigated, determined that the sum of the effect exceeds the individual results of elements, and it is found that it has an organized and planned nature of creation potential for saving by increasing the scale of economic system. The emergence and basic components of emergence economy formation are investigated, it is stated that emergent properties cannot be deduced from the properties of individual parts and have unpredictable character. The categorical-conceptual apparatus of the concept "emergence" is characterized and the evolutionary stages of theoretical approaches to interpretation of concept are determined. The characterization of "emergence" as a property of the system, synonym for systemic effect, direction of methodology as a systematic approach, law of emergence, concept, function, revolution, potential and type of economic system with institutional order is given. The types of strategies, including the emergence strategy, are considered. The characteristic features of emergence systems are highlighted, which must be taken into account when modeling development indicators. It is determined that emergent evolution occurs on the basis of accumulation of manifestations emergent properties of systems. The system of interconnection of the basic non-additive (emergence) properties of type 1 (order) functioning and transformation enterprise within the value chain has been developed, which will allow to identify them in time. The characteristics of the emergence potential, which characterizes the probability of using the whole socio-economic potential by the enterprise, whose algebraic sum exceeds the product of the probabilities of using its constituent potentials, are specified. Two stages of modeling by separate modules and using the tools of economic-mathematical and computer simulation are presented, which will contribute to effectiveness of forecast for the choice of adaptation strategy with the existing non-additive (emergent) properties of the enterprise.

Keywords: synergies, nonadditivity, emergence, emergence type countries, emergence potential, emergence evolution, results and emergence indicators.

**Постанова проблеми.** Інтеграція національної економіки у глобальний простір є складним та непередбачуваним процесом, адже важко забезпечити її ефективне функціонування. Визначення та моніторинг латентних проявів загроз та небезпечних явищ, які загрожують національній безпеці є актуальними. Дослідження теоретичних основ проявів непередбачуваних стратегій, яким притаманні неадитивні (емерджентні) властивості економічних явищ, доцільне для забезпечення кількісних та якісних змін. Вчасна ідентифікація емерджентних неадитивних властивостей економічних систем та їх ефективне спрямування нададуть можливість розвитку еволюції здійснюватись на все більш вищі шаблі – до емерджентної еволюції. З'ясування емерджентних характеристик та рис неадитивних (емерджентних) властивостей складних економічних системи стане основою для ідентифікації та вчасного спрямування. Визначення результативності спрямування емерджентних властивостей в національній економіці та економічної системи на мікрорівні є передумовою модельного прогнозу функціонального потенціалу зазначених систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичний огляд та еволюцію поняття емерджентності висвітлено у значному науковому доробку зарубіжних та вітчизняних вчених: Бородкін Л. [1], Воронков О.О., Дяченко К.С. [3], Геселева Н.В. [4], Гребешкова О.М. [6], Захаренко М.М. [10], Івашук Ю. [12], Кисельов М. [13], Кустовська О.В. [15], Лазебник Л.Л. [16], Маргасова В.Г. [18], Сергеева Л.Н., Ревенко Д.С. [23]. Методологічні основи та формування механізму взаємодії започаткували К. Л. Морган (1852–1936) та С. Александер, ключові характеристики виділено науковцями Смитом А. [24] та Смитом В. [25]. Розроблено систему індикаторів та зазначено складові економіко-математичного моделювання емерджентних властивостей складних економічних системи Войнаренком М. [32], Думанською К. та Пономарьовою Н. [32], Яценко Г. Ю. [30] опрацьовано ключові акценти на інноваційному розвитку країн емерджентного типу та визначені характеристики даного типу країни.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Значна кількість науково-методологічних праць присвячена питанням емерджентності та діагностики неадитивних (емерджентних) властивостей економічних явищ, якісним та кількісним результатам на макро-, мезо- і мікрорівнях. Тому дослідження ключових характеристик емерджентності, рис та індикаторів якісних емерджентів та кількісних результатів надають можливість вимірювання проявів емерджентності першого та другого роду (порядку).

**Метою статті** є дослідження емерджентності як феномену складних економічних систем. Визначення концептуальних емерджентних властивостей стану, що задають напрями розвитку складної системи, якими вона може володіти тільки за умови інтеграції визначених компонентів та їх взаємодії.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Для реалізації поставленої цілі перед автором поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати основний категоріально-понятійний апарат обраної теми дослідження;
- дослідити особливості економіки емерджентного типу та емерджентних проявів на мікрорівні;
- визначити ключові якісні емердженти – риси неадитивних властивостей економічної системи;
- розробити систему ключових показників ідентифікації неадитивних (емерджентних) властивостей системи на мікрорівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** «В сучасній економіці більша частина ресурсів задіяна всередині фірм і способи їх використання залежать від адміністративних рішень, а не безпосередньо від ринкових відносин», – зазначив у своїй лекції «Інституційна структура виробництва» лауреат Нобелівської премії з економіки 1991 р. Рональд Коуз [30, с. 52]. Він відзначив, що місцем походження «інновацій» та центром активізації економічних резервів, є внутрішньогосподарський механізм функціонування суб'єкта. Витоки формування інноваційного потенціалу потрібно шукати в площині мікрорівня. На посилення та розвиток інноваційного потенціалу впливають канали збуту продукції та паритетні відносини цін на товари.

Основними компонентами становлення емерджентної економіки є формування в країні наступних блоків, що змінюються під впливом інформаційних технологій для забезпечення надійності, а саме: фінансовий, соціальний, управлінський, інноваційний [34, с. 247]. На часі Україна залишається далеко позаду від світових інноваційних процесів розвитку та соціального забезпечення [8, с. 38]. Перед вітчизняними підприємствами досить гостро стоїть питання, по-перше, пошуку нових ідей та дієвих методів управління, по-друге, залучення інвестицій та/або диверсифікація фінансових ризиків [7, с. 52].

Під час взаємодії складних динамічних систем з навколишнім зовнішнім середовищем проявляються інтегральні властивості: синергетичність, емерджентність, ентропійність, мультиплікативність.

Складним економічним системам притаманні властивості синергізму (від гр. *Sinergeia* – співпраця, співдружність) та неадитивності або емерджентності (від лат. *emergere* – з'являється, виносити на поверхню; від англ. *emergent* – несподівано з'являється, раптово виникаючий). В ході дослідження синергізму або синергетичного ефекту, який характеризує здатність до комбінованої однонаправленої дії різних елементів системи, сума ефекту якого перевищує окремі результати елементів, виявлено, що він має організований та плановий характер утворення потенціалу економіки за рахунок збільшення масштабу економічної системи. Все більше теоретико-прикладних досліджень присвячується методам оцінки економічних явищ, їх прогнозуванню та виявленню неадитивних (емерджентних) властивостей, які найчастіше виникають спонтанно.

Складним системам притаманна неадитивність (емерджентність) як прояв у найяскравішій формі властивості цілісності системи, тобто наявність у економічної системи таких властивостей, які не є притаманними жодному з її елементів, що розглядаються окремо [4, с. 94].

Еволюцію теоретичних підходів до трактування поняття «емерджентність» згруповано у таблиці 1.

Неадитивними є властивості, яким не притаманна сума складників системи. Вони виникають впродовж активності та взаємодії елементів системи і є її підсумковим результатом. При чому елементи системи можуть бути різних рівнів. Неадитивні (емерджентні) властивості системи є наслідком непередбачуваної біфуркації й якісно новими властивостями, що не були притаманні як сумі компонентів системи в цілому, так і окремим її елементам.

Точка біфуркації – період у розвитку системи, коли колишня стійка, можливо довгострокова і передбачувана траекторія розвитку системи стає неможливою, і виникає точка критичної нестійкості розвитку, в якій система перебудовується, обирає одну з можливих траекторій подальшого розвитку, тобто відбувається якийсь фазовий (поетапний) перехід [1, с. 1-2]. Розвиток хаотичних систем або її окремих підсистем (підприємств) при прийнятті рішень централізованого та децентралізованого характеру (залежно від вектору розвитку) виникають точки біфуркації, які передують трансформаційним змінам системи.

Таблиця 1

**Еволюція теоретичних підходів до трактування поняття «емерджентність»**

<b>Емерджентність як «властивість системи»</b>		
1990	Іванов С. М. [11, с. 14]	Характеризує неадитивні властивості системи, які не притаманні її елементам, нелінійність зв'язку між властивостями системи і властивостями складових її елементів.
2003	Шаталова Н. І. [29, с. 44]	Властивість складних систем, яка породжується взаємодією елементів і не спостерігається в жодному з них, якщо розглядати кожний з них окремо.
2005	Трухін В. І., Показєєв К. В., Кунцін В. Е. [26, с. 338]	Неможливість звести властивості системи до властивостей складових її елементів, тобто властивості системи залежать не тільки від властивостей складових її елементів, але й від особливостей взаємодії між елементами. Стійкість системи визначається переважанням енергії внутрішніх взаємодій частин над зовнішнім впливом. В іншому випадку в системі можуть статися безповоротні зміни
2006	Райзенберг Б.А. [21, с.316].	Синергія в економіці визначається як зростання ефективності діяльності в результаті поєднання, з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок системного ефекту або емерджентності, тобто виникнення нових якостей отриманої системи.
2008	Нікіфоров В. В. [20]	Властивість системи виконувати задану цільову функцію, що реалізується тільки логістичною системою загалом, а не окремими її ланками або підсистемами
2012	Чернишов В. В. [28]	Поява нових якостей, не властивих елементам, що складають систему
2013	Геселева Н. В., Заріцька Н. М. [4, с. 94]	Поява у цілому властивостей, неадитивних властивостям частин, що входять у нього, тобто властивостей, які не витікають з властивостей його частин. Неадитивність (емерджентність) є результатом виникнення між елементами системи так званих синергетичних зв'язків, які забезпечують збільшення загального ефекту до більших обсягів, ніж сума ефектів окремо взятих незалежних елементів системи.
2014	Рзаєв Г.І. [22, с.146]	Властивість системи управління, як мультиплікативність, виявляється в тому, що ефекти як позитивні, так і негативні, в системі найчастіше мають властивість примноження, а не додавання, як це часто прийнято вважати.
2014	Маргасова В.Г. [18, с.121]	При взаємодії елементів в системі виникають властивості, не притаманні ні одному із елементів окремо (механізм емерджентності – позитивний зворотний зв'язок, який посилює відхилення від вихідних станів)
2017	Воронков О.О., Дяченко К.С. [3, с.121]	Емерджентні властивості ілюструються ефектом корпоративного великого виробництва, агломерації, глобалізації, соціальних наслідків урбанізації тощо. Емерджентність проявляється у взаємозв'язку з категоріями «регіональна економіка», «регіональний ринок будівельних послуг», «населення», «екологічна безпека».
2018	Фалович В.А. [27, с. 90]	Емерджентність передбачає формування у системи нових властивостей, які не характерні її складовим елементам, тобто є однією з форм прояву принципу переходу кількісних змін у якісні. Синонімом цього поняття є системний ефект. Емерджентність ланцюга поставок – це системна властивість ланцюга поставок, що полягає у появі їхньої нової характеристики (нових характеристик), котрих немає у жодній із властивостей ланцюга поставок, під час їхньої активної взаємодії.
2018	Вікіпедія [9]	Наявність у будь-якої системи особливих властивостей, не властивих її підсистемам і блокам, а також сумі елементів, не пов'язаних системоутворюючими зв'язками; неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її компонентів.
<b>Емерджентність як «системний підхід»</b>		
2004	Горбань О. М., Бахрушин В. С. [5]	Складна система має властивості, відсутні у кожній з її компонентів. Це називають інтегративністю (цілісністю) чи емерджентністю системи.
2005	Кустовська О. В. [15]	Становлення системного підходу розглядається через дослідження усіх явищ та неперервних процесів організації та дезорганізації, а рівень організації тим вищий, чим сильніше властивості цілого відрізняються від простої суми його частин (пізніше цю властивість назвали емерджентністю)
2017	Есмаїл Х.А.Х., Шилі Н. Д. [32, с. 257]	Посилаючись на детермінанти емерджентності – вона має змінний характер, що ускладнює аналітичну роботу над формуванням концепції розвитку країн.
<b>Емерджентність як «закон»</b>		
2007	Колесніков С. І. [16, с. 375]	Закон емерджентності: система володіє особливими властивостями, не властивими її окремим елементам. Наприклад, молекула володіє іншими властивостями, ніж складові її атоми
2009	Гребешкова О.М. [6, с. 131]	Закон емерджентності визначається таким чином: система має особливі властивості, що не властиві її окремим елементам. Емерджентність є наслідком прояву як мінімум трьох факторів: 1) наслідком різкого нелінійного посилення раніше малопомітної властивості; 2) наслідком непередбачуваної біфуркації будь-якої підсистеми; 3) наслідком рекомбінації зв'язків між елементами.
2018	Вікіпедія [9]	Під теорією вільного ринку розуміють економіку як незвичайну особливість психології.
<b>Емерджентність як «функція»</b>		
2018	Захаренко М. М. [10, с. 91]	Цільові функції окремих підсистем не збігаються із цільовою функцією самої системи. Наприклад, потенціал персоналу підприємства характеризується здатністю до поліпшення професійних, творчих та інших показників трудового потенціалу; потенціал організаційної структури полягає у виборі прийнятної для реалізації виробничого потенціалу структури управління підприємством; потенціал фінансових ресурсів визначає достатність коштів для реалізації інновацій, а головною метою нарощування виробничого потенціалу та його належного використання є забезпечення ефективного і сталого функціонування підприємства, високого рівня конкурентоспроможності.
<b>Емерджентність як «стратегія», «концепція»</b>		
2001	Мінцберг Г. [19, с. 24]	Відзначається відсутністю конкретних цілей при її впровадженні й реалізації та не слідє задуманому розвитку.
2009	Гребешкова О.М. [6, с. 130]	Стратегії, які з'являються без того, щоб бути явно сформульованими або попередньо визначеними. Ці стратегії з'являються через взаємодію різних учасників як нове ненавмисне замовлення протягом довгого часу. Емерджентність є наслідком прояву як мінімум трьох факторів: 1) різкого нелінійного посилення раніше малопомітної властивості; 2) наслідком непередбачуваної біфуркації якої-небудь підсистеми; 3) наслідком рекомбінації зв'язків між елементами
2019	Войнаренко М. [30, с. 3]	Емерджентна концепція заснована на застосуванні особливостей діяльності компанії в умовах непередбачуваної появи екологічних проблем, характерних для нестабільних політико-економічних, соціальних, законодавчих та інших факторів.

Продовження таблиці 1

<b>Емерджентність як «властивість системи»</b>		
<b>Емерджентність як «тип економічної системи»</b>		
2008	Лапигін Ю. Н. [17, с. 5]	Проявляється в реалізації закону синергії і дає можливість членам групи, посилюючи роботу один одного, виробити сильне рішення
2010	Лазебник Л.Л. [16, с. 2-3, 11]	Термін «емерджентність», який використовується для позначення типу економічної системи, має подвійне тлумачення. По-перше, як запозичений з типології ринків, що означає «виникаючий», «новий», «такий, що має потенціал для розвитку» він використовується для опису явища, для якого характерні зміни. По-друге, як характеристика процесу змін термін «емерджентність» підкреслює ознаку змін, а саме те, що в емерджентній економіці спрямованість на прогресивні зміни та новації домінує над функціональними ознаками невизначеності.
2012	Яценко Г. Ю. [29, с. 23]	Країни з емерджентними економіками це країни що розвиваються, характеризуються значною площею ефективною територією, високими темпами економічного зростання, нестабільністю політичної ситуації в країні, волатильністю зовнішньоекономічної діяльності. Це призводить, з одного боку, до ризиковості інвестування в економіку цих країн, а з другого – до високої ймовірності значної віддачі на вкладений капітал.
<b>Емерджентність як «тип інституційного порядку»</b>		
2005	Ю. Йост [34, с. 3]	Інституції забезпечують основу, в якій агенти можуть ефективно працювати, і їх поява та підтримка зазвичай не включається в теорію, а розглядається як зовнішнє її забезпечення. Глобально ефективна рівновага між попитом і пропозицією виникає, принаймні, в ідеалізованій ситуації, як ненавмисний результат дій агентів, які переслідують свої індивідуальні переваги.
1776*, 2008	А. Сміт [24, с. 432]	Згідно з феноменом емерджентного інституційного порядку «емерджентність» відображає ситуацію, за якої в результаті стратегічної взаємодії егоїстично налаштованих індивідів несподівано виникає загальний позитивний ефект.
2008	В. Сміт [25, с. 432]	Емерджентність проявляється, коли учасники експериментів своїми діями, які «спершу не входили в їхні плани», сприяли досягненню результату, який підвищував загальну ефективність.
2016	Івашук Ю. [12, с. 23]	Всі завдання індивідумів, які потребують вирішення, є фактично проблемами максимізації в умовах зовнішніх обмежень у вигляді реакції на дії інших суб'єктів.
<b>Емерджентність як «революція»</b>		
2003	Великий тлумачний словник української мови [2, с. 263]	Поняття «емерджентний» українська філологія прирівнює за значенням до поняття «стрибоподібний», а «емерджентну революцію» розглядає як «появу нових якостей, нібито зумовлена втручанням ідеальних сил»
<b>Емерджентність як «потенціал»</b>		
2018	Фалович В.А. [27, с. 365-366]	Формування набору характеристик продукту, пов'язаних з емерджентними властивостями ланцюга поставок, які уможливають трансформацію продукту виробника в економічний продукт з конкурентною ціною, властивостями, що відповідають засадам екологічності і соціальної відповідальності бізнесу. Сучасний ринковий підхід до екологічного мислення передбачає створення нових екологічно чистих продуктів, заміну класичних ресурсів та інвестування у важливі для майбутнього сектори економіки. Тому основними завданнями для нашої держави повинні бути: уніфікація нормативної бази екологічних питань у всіх сферах економічної діяльності; стимулювання власників усіх підприємств щодо модернізації засобів виробництва, зменшення відходів та формування соціально-етичного менеджменту та маркетингу зокрема; інформування населення та створення ефективного попиту на екологічно чисті товари.
<b>Емерджентна еволюція</b>		
2002	Філософський енциклопедичний словник, М. Кисельов [13, с. 195]	Ідеалістична концепція розвитку як стрибоподібного процесу виникнення якісно нових рівнів існування, детермінованих «внутрішньою спрямованістю» нематеріального творчого начала. Головними представниками є К. Л. Морган (1852–1936) і С. Александер.
2018	Вікіпедія [9]	Ідеалістична теорія розвитку, метафізична концепція, відповідно до якої речі виникають з основи світу, що складається з «точок» простору-часу, і за допомогою емерджентної (від лат. Emergere — виникати) еволюції сходять на все більш високі щаблі, оскільки наділяються дедалі більшим числом якостей. Концепцію емерджентної еволюції як філософський напрямок слід відрізнити, з одного боку, від сукупності еволюційних гіпотез та концепцій, які використовуються в науках, а з іншого – від різних форм філософського еволюціонізму, насамперед натуралістського, матеріалістичного і біологічного характеру. При цьому маються на увазі і ті наукові і філософські концепції, де в тій чи іншій формі використовується «емерджентизм».

\* перше джерело. Джерело: згруповано автором

Неадитивність (емерджентність) – це властивість системи, яка втілює уявлення про те, що ціле має властивості, які не можуть бути виведені як наслідок із властивостей окремих частин. З цим терміном пов'язане поняття емерджентних стратегій як таких, що виникають спонтанно в процесі здійснення управлінських зусиль та утворюють своєрідний план дій організації й притаманні майже всім підприємствам, які цілеспрямовано намагаються протистояти викликам зовнішнього середовища та прагнуть реалізувати певні цільові настанови [4, с. 96].

Емерджентний стан системи окреслює сукупність властивостей складної системи, якими вона може володіти тільки за умови інтеграції визначених компонентів та їх взаємодії. Емерджентна економічна система, що є динамічною системою в економіко-соціальному середовищі, характеризується цілісністю та взаємодією матеріальних, фінансових, організаційних, соціальних та інформаційних ресурсів. Емерджентна економічна система може бути сформована на різних економічних рівнях – від світової економіки, міжнародних альянсів, національної економіки країн і регіонів до окремих промислових або/і торговельних підприємств.

Прихильники теорії емерджентної еволюції розрізняють два типи змін: «результанти» – кількісні зміни, які можна точно передбачити, визначаючи шляхом алгебраїчного складання вихідних елементів, та «емердженти» – непередбачені якісні зміни, що не є наслідком попередніх процесів. Відповідно до градації «емерджентів», емерджентної еволюції постає як вчення про «рівні існування», число яких налічується від трьох базових (матерія, життя, психіка) до кількох десятків. Нижчий рівень є лише умовою для виникнення вищого, але не породжує його, проте вищий рівень включає в себе нижчий й підпорядковує його. Джерело розвитку тлумачиться у концепції емерджентної еволюції як таємниця. Деякі англ.-амер. філософи (Селларс) тлумачили поняття емерджентності в матеріалістичному сенсі, як вираз внутрішнього динамізму матеріального світу. Концепція емерджентної еволюції має багато спільного з концепцією «творчого пориву» Бергсона, філософією процесу Вайтгеда та теологічним еволюціонізмом Тейяра де Шардена [13, с. 195].

Емерджентний стан системи оцінюється як сукупність властивостей, якими вона може володіти тільки за умови інтеграції визначених компонентів та їх взаємодії між собою. Характерною особливістю цієї системи є активність її елементів (фінансова, інноваційна, інтеграційна, соціальна, екологічна тощо). Кожен активний елемент (економічний агент) має власну цільову траєкторію функціонування та взаємодії з іншими елементами. Емерджентність виявляється через фактори взаємовпливу та результативності системи у визначеному складі активних компонентів. Досягнення якісних змін системи називають емерджентами, а кількісних змін – результатами.

Емерджентний потенціал характеризує імовірність використання підприємством всього соціоекономічного потенціалу, що перевищує добуток ймовірностей використання його складових потенціалів.

На основі емпіричних даних про стратегічний процес в різних компаніях, а також ґрунтуючись на результатах соціологічних досліджень були ідентифіковані три типи стратегій [6, с. 130]:

- 1) навмисні (заплановані) стратегії, розроблені за моделлю, подібною двоетапному процесу К. Ендрюса;
- 2) нездійснені стратегії, які були визначені (сплановані), але ніколи не втілені в життя за різних причин (протягом фази здійснення такі стратегії не отримували достатньої підтримки, або взагалі були відхилені, тому що виявилися занадто дорогими або неадекватними змінам зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства);
- 3) стратегії, які з'являються без того, щоб бути явно сформульованими або попередньо визначеними. Останні стратегії з'являються через взаємодію різних учасників як нове ненавмисне замовлення протягом довгого часу.

Ідея про емерджентну стратегію належить Г. Мінцбергу [19, с. 24], вона відзначається відсутністю конкретних цілей при її впровадженні й реалізації та не слідує задуманому розвитку. В сучасному стратегічному менеджменті набуло поширення трактування емерджентної стратегії як не послідовної моделі поведінки та не чіткої ідентифікації в умовах турбулентних змін та трансформацій економічної системи. Рівень розвитку емерджентних властивостей посилюється із переходом від командної до генеративної стратегії розвитку, коли посилюється неформалізований та спонтанний характер функціонування системи. Головною ціллю реалізації емерджентної стратегії є збільшення вартості економічної системи.

Особливостями економіки емерджентного типу є виникнення та нагромадження кількісних і якісних новацій в елементах системи, які породжують багатоваріантність розвитку господарської ситуації. Крім того, в емерджентній економіці спрямованість на прогресивні зміни та новації домінує над функціональними ознаками невизначеності [16, с.1]. Отже, спрямованість на прогресивні зміни та непередбачувана поведінка у складному алгоритмі дій економічних суб'єктів, що здатна забезпечити емерджентні реакції у поведінці підприємства.

Моделювання емерджентних систем повинно враховувати такі риси, які частково вже розглядалися під час моделювання динамічних складних економічних систем [23]: цілісність; непередбачуваність поведінки, здатність до адаптації, здатність протистояти руйнівним тенденціям, здатність до альтернативної поведінки і до зміни власної структури, здатність до запровадження динамічних сценаріїв поведінки. Схематично риси зображено на рис. 1.

Властивості елементів неадитивної (емерджентної) економічної системи (підприємства) змінюються з плином часу, важливою аналітичною задачею стає ідентифікація неадитивних (емерджентних) властивостей системи на мікрорівні та виявлення основних компонентів емерджентної економічної системи.

Автор Ю. Йост зазначив, що побудова рішень формується не на подіях, які можуть бути досить випадковими за короткий часовий масштаб, а на довгострокових накопиченнях – це еволюційно раціональна поведінка, оскільки вона зменшує стохастичні коливання шляхом усереднення. Він вніс пропозицію щодо відсутності потреби формувати схеми відбору груп. Це ставить під сумнів деякі підходи до комп'ютерного моделювання соціальної динаміки. Метод заснований на міркуваннях із теорії системи, зокрема, щодо інтеграції різних часових масштабів. Він використовує нову концепцію виникнення (емерджентну) через нелінійні взаємодії простих елементів або агентів на відміну від їх самоорганізації [35, с. 1].

У деяких системах неадитивні (емерджентні) властивості можуть бути виведені на основі аналізу окремих елементів (емерджентність 1 роду), у більшості ж великих і складних систем такі властивості в принципі не виводяться і часто не передбачувані (емерджентність 2 роду) [4, с. 94]. На мікрорівні емерджентні властивості, зазвичай, ілюструються ефектом корпоративного великого виробництва, агломерації, глобалізації, соціальних наслідків урбанізації тощо [3, с. 120].





Рис. 1. Риси неадитивних (емерджентних) властивостей системи

Джерело: сформовано автором

Отже, за таким принципом слід розглянути основні етапи формування схеми виникнення неадитивних (емерджентних) властивостей не лише ланцюга доданої вартості, а і внутрішньогосподарського механізму функціонування суб'єкта господарювання, тобто на мікрорівні, що представлено на рис. 2.

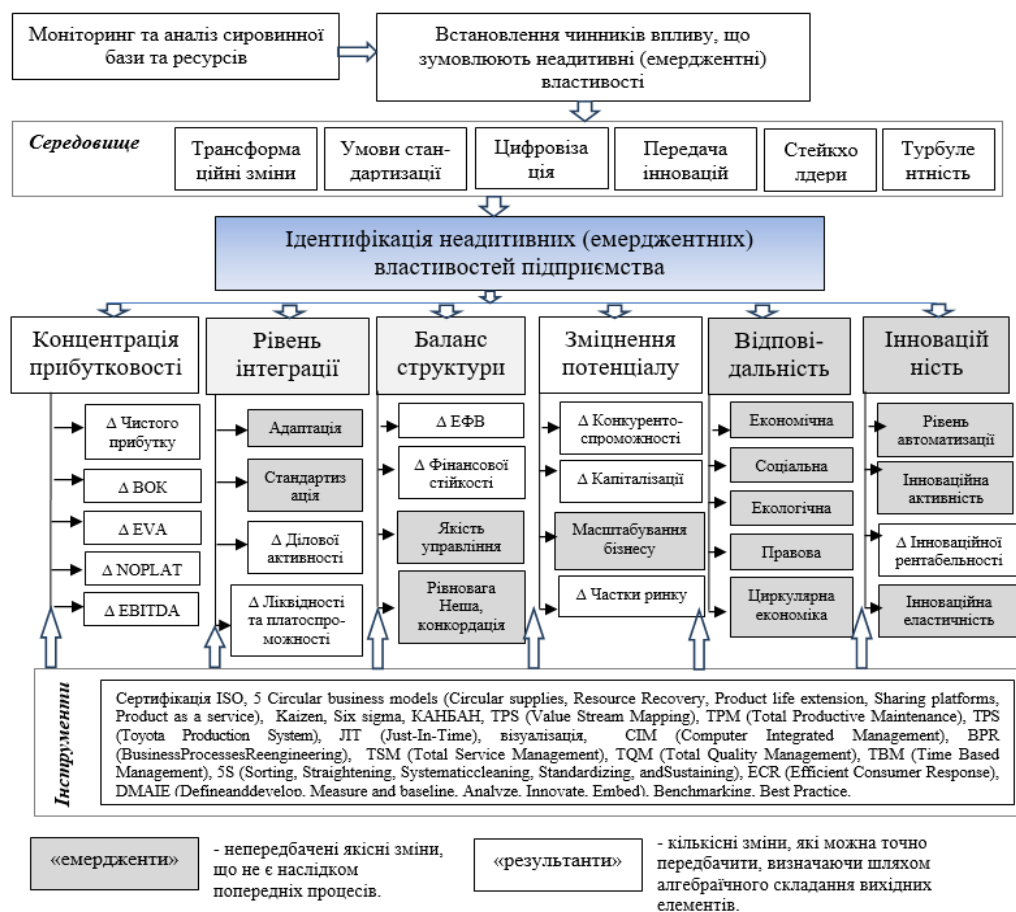


Рис. 2. Ідентифікація неадитивних (емерджентних) властивостей системи на мікрорівні.

Джерело: розроблено автором

Дослідження наукових джерел та узагальнення власних розробок дозволило ідентифікувати основні неадитивні (емерджентні) властивості 1 роду функціонування та трансформації підприємства всередині ланцюга

доданої вартості. Центром схеми є системні властивості біфуркації потенціалу розвитку підприємства (інноваційність; стандартизованість; адаптивність; соціальна, екологічна та економічна відповідальності перед стейкхолдерами). Позитивними результатами проявів неадитивних (емерджентних) властивостей, на нашу думку, визнано статичну прибутковість та її стабільність з урахуванням часових меж, інтеграційність та компетентність менеджменту, здатність накопичення максимально можливої доданої вартості, структурованість організації, капіталізація (трансформація доходів у вартість), масштабування та монополізація.

Кожен з запропонованих етапів розподіляється на окремі модулі та використовує інструментарій економіко-математичного та комп'ютерного моделювання. Зміна вхідних даних є основою для формування сценаріїв прогнозу за фінансовими показниками, показниками інтеграції та соціально-економічними показниками тощо. Одержані результати прогнозування дозволять вибрати стратегію адаптації промислового підприємства, що буде основою механізму розвитку неадитивних (емерджентних) властивостей підприємства.

Першим етапом у формуванні концепції моделювання емерджентних економічних систем є визначення об'єкта моделювання. Такими об'єктами можуть бути підприємство, об'єднання, кластер, територія, регіон, країна, міжнародна галузева система.

Другий етап містить дослідження щодо визначеного емерджентного стану системи та її поведінки в часі та економічному просторі. Для цього використовують дані щодо економічних показників розвитку системи, постулати щодо загальної поведінки системи та взаємодії її компонентів.

**Висновки.** В ході взаємодії складних динамічних систем з навколишнім зовнішнім середовищем проявляються інтегральні властивості: синергетичність, емерджентність, ентропійність, мультиплікативність.

Емерджентність у науковій літературі має різну характеристику: властивість системи, синонім системного ефекту та визначає системний підхід, є законом, концепцією, функцією, стратегією, революцією, потенціалом та визначає тип економічної системи й інституційного порядку. На основі накопичення проявів емерджентних властивостей систем відбувається емерджентна еволюція.

Емерджентність характеризує сукупність властивостей системи, що є наслідком непередбачуваної біфуркації й кількісними та якісними новими властивостями, що не були притаманні як сумі компонентів системи в цілому, так і окремим її елементам. Емерджентний потенціал характеризує ймовірність використання підприємством всього соціоекономічного потенціалу, що перевищує добуток ймовірностей використання його складових потенціалів.

Отже, емерджентний стан системи оцінюється як сукупність властивостей, якими вона може володіти тільки за умови інтеграції визначених компонентів та їх взаємодії між собою. Особливістю емерджентності є непередбачувана поведінка та активність елементів системи (фінансова, інноваційна, інтеграційна, соціальна, екологічна, тощо). Кожен активний елемент (економічний агент) має власну цільову непередбачувану траєкторію функціонування та взаємодії з іншими елементами. Емерджентність виявляється через фактори взаємовпливу та результативності системи у визначеному складі активних компонентів. Досягнення якісних змін системи називають «емерджентами», такими, що непередбачені та не є наслідком попередніх процесів. Кількісні зміни – «результанти» – ідентифікують індикатори розвитку на мікрорівні, що визначаються шляхом алгебраїчного складання вихідних елементів системи.

## Література

1. Бородин Л. Методология анализа неустойчивых состояний в политико-исторических процессах. Международные процессы. 2008. Т. 6. № 3. URL : <http://www.intertrends.ru/seventh/001.htm>.
2. Великий тлумачий словник української мови. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.
3. Воронков О.О., Дяченко К.С. Концептуальні засади дослідження економічної безпеки будівельних підприємств. ВІСНИК ЖДТУ. 2017. № 4 (82). С. 117–124. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-4\(82\)-117-124](https://doi.org/10.26642/jen-2017-4(82)-117-124)
4. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи. Бізнес інформ. 2013. № 7. С. 93–96. URL : [https://www.business-inform.net/pdf/2013/7\\_0/93\\_97.pdf](https://www.business-inform.net/pdf/2013/7_0/93_97.pdf)
5. Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем і системного аналізу. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2004. 204 с.
6. Гребешкова О.М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Випуск 22. К. : КНЕУ, 2009. С. 129–137. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18718/129-137.pdf>
7. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. Економіка: реалії часу. 2015. № 5 (21). С. 51–57. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2015\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_10)
8. Гурочкіна В.В., Махортов Ю.О. Стратегічні напрями інклюзивного розвитку України. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку : науково-практичний журнал. 2018. № 17. С. 35–44. URL : [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019\\_17\\_035.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019_17_035.pdf)
9. Емерджентність. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL : <https://www.wikiwand.com/uk/%D0%95%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
10. Захаренко М. М. Організаційно-економічні засади формування системи управління потенціалом підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 88–93. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2018/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2018/18.pdf)
11. Иванов Е. Н. Расчет и проектирование систем противопожарной защиты. М. : Химия, 1990. 384 с.
12. Івашук Ю. Емерджентний інституційний порядок в економіці та його поведінкові підстави. Економічна теорія. 2016. № 3. С. 69–81.
13. Кисельов М. Емерджентна еволюція. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. 742 с. URL : [http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk\\_Volodymyr/Filosofskyi\\_entsyklopedychnyi\\_slovyk.pdf](http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovyk.pdf)
14. Колесников С. И. Экология : учебное пособие. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0» ; Р н/Д : Наука-Пресс, 2007. 384 с.
15. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.
16. Лазебник Л. Л. Фінансові та інтеграційні механізми модернізації економіки емерджентного типу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : [спец.] 08.00.01 «Екон. теорія та історія екон. Думки». Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2010. 40 с.

17. Ляпыгин Ю. Н. Системное решение проблем. М. : Эксмо, 2008. 212 с.
18. Маргасова В.Г. Система забезпечення стійкості національної економіки та її безпеки: теорія, методологія, практика управління : монографія. Чернігів : Десна Поліграф, 2014. 416 с. URL : <http://ekona.org.ua/repository/view/251/>
19. Минцберг Г., Куинн Дж., Гoshal С. Стратегический процесс ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб : Питер, 2001. 688 с.
20. Никифоров В. В. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок. М. : ГроссМедиа, РОСБУХ. 2008. URL : <http://www.xcomp.biz/logistika-transport-i-sklad-v-cepipostavok/>
21. Райзберг Б.А. Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. [5-е изд., перераб. и доп.]. М. : ИНФРА-М, 2006. 495 с.
22. Рзаев Г.І. Економічний потенціал підприємства та теоретичне обґрунтування напрямів його оцінки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 145–149.
23. Сергеева Л.Н., Ревенко Д.С. Управление стійкістю соціально-економічних систем. Вісник Одеського національного університету. 2016. 21, № 7-1(49). С. 181–186.
24. Смит В. Адам Смит в двух лицах. Экспериментальная экономика (комплекс исследований, по совокупности которых автору присуждена Нобелевская премия). М. : Мысль. 2008. С. 375.
25. Смит В. Конструктивистская и экологическая рациональность в экономической теории. Экспериментальная экономика (комплекс исследований, по совокупности которых автору присуждена Нобелевская премия). М. : Мысль. 2008. С. 419–504.
26. Трухин В. И. Показев К. В., Куницын В. Е. Общая и экологическая геофизика : учебник. М. : Физматлит, 2005. 287 с.
27. Фалович В.А. Формування та розвиток комплексу емерджентних якостей в ланцюгу поставок на ринку товарів промислового призначення : дисертація на здобуття наук. ступ. д.е.н., спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Тернопіль : ТНТУ, 2018. 463 с. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25976>
28. Чернишов В. В. Класифікації та властивості систем в економіці. Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2012. № 12. С. 296–297.
29. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. М. : Юнити-Дана, 2003. 400 с.
30. Яценко Г. Ю. Інноваційний розвиток країн емерджентного типу. Економіст. 2012. № 8. URL : <http://ua-ekonomist.com>
31. Coase, Ronald. The Institutional Structure of Production. The American Economic Review, vol. 82, n. 4, 1992, p. 713–719 (Nobel Prize lecture).
32. Voynarenko M., Dumanska K. and Ponomaryova N. Formation of company's economic activity context in the strategic positioning process in emergent environment conditions. The 8th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy. Odessa, Ukraine, May 2019. Vol. 65 (2019). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504005>. URL : [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/06/shsconf\\_m3e22019\\_04014/shsconf\\_m3e22019\\_04014.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/06/shsconf_m3e22019_04014/shsconf_m3e22019_04014.html)
33. Esmail H. A. H., Shili N. N. J. Key Factors of China's Economic Emergence. Mediterranean Journal of Social Sciences. MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 8 No 3 May 2017 p. 251–258. Doi:10.5901/mjss.2017.v8n3p251
34. Lazebnyk L., Nykytchenko N., Hurochkina V., Kravchenko L. Modeling of Functional Dependence Emergent Qualities of Economic Systems. Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019). (Khmelnyskiy, Ukraine, September, 2019). Atlantis Press. Volume 95. URL : <https://www.atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917656>. – (Google Scholar). DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.48https://dx.doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.32>
35. Jost J. Formal aspects of the emergence of institutions May 9. 2005. URL : <https://www.mis.mpg.de/fileadmin/jjost/inst-slov05-03-20.pdf>

## References

1. Borodkin L. Metodologiya analiza neustojchivyh sostoyanij v politiko-istoricheskikh processah. Mezhdunarodnye processy. 2008. T. 6. № 3. URL : <http://www.intertrends.ru/seventh/001.htm>.
2. Velykyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy. K. ; Irpin : VTF «Perun», 2003. 1440 s.
3. Voronkov O.O., Diachenko K.S. Kontseptualni zasady doslidzhennia ekonomichnoi bezpeky budivelnikh pidpriemstv. VISNYK ZhDTU. 2017. № 4 (82). S. 117–124. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-4\(82\)-117-124](https://doi.org/10.26642/jen-2017-4(82)-117-124)
4. Heseleva N. V., Zaritska N. M. Emerdzhentni vlastyivosti systemy. Biznes inform. 2013. № 7. S. 93–96. URL : [https://www.business-inform.net/pdf/2013/7\\_0/93\\_97.pdf](https://www.business-inform.net/pdf/2013/7_0/93_97.pdf)
5. Horban O. M., Bakhruhyn V. Ye. Osnovy teorii system i systemnoho analizu. Zaporizhzhia : HU «ZIDMU», 2004. 204 s.
6. Hrebeshkova O.M. Emerdzhentnist u stratehichnomu protsesi pidpriemstva. Formuvannia rynkovoi ekonomiky : zb. nauk. prats. Vypusk 22. K. : KNEU, 2009. S. 129–137. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18718/129-137.pdf>
7. Hurochkina V. V. Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta systema zakhystu. Ekonomika: realii chasu. 2015. № 5 (21). S. 51–57. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2015\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_10)
8. Hurochkina V.V., Makhortov Yu.O. Stratehichni napriamy inkluzyvnoho rozvytku Ukrainy. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku : naukovopraktychnyi zhurnal. 2018. № 17. S. 35–44. URL : [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019\\_17\\_035.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019_17_035.pdf)
9. Emerdzhentnist. Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii. URL : <https://www.wikiwand.com/uk/%D0%95%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
10. Zakharenko M. M. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia systemy upravlinnia potentsialom pidpriemstva. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 23. S. 88–93. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2018/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2018/18.pdf)
11. Ivanov E. N. Raschet i proektirovanie sistem protivopozharnoj zashity. M. : Himiya, 1990. 384 s.
12. Ivashchuk Yu. Emerdzhentnyi instytutsiinyi poriadok v ekonomitsi ta yoho povedinkovi pidstavy. Ekonomichna teoriia. 2016. № 3. S. 69–81.
13. Kyselov M. Emerdzhentna evoliutsiia. Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk. Kyiv : Instytut filosofii imeni Hryhorii Skovorody NAN Ukrainy : Abrys, 2002. 742 s. URL : [http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk\\_Volodymyr/Filosofskiy\\_entsyklopedychnyi\\_slovnyk.pdf](http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskiy_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf)
14. Kolesnikov S. I. Ekologiya : uchebnoe posobie. M. : Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K» ; R n/D : Nauka-Press, 2007. 384 s.
15. Kustovska O. V. Metodolohiia systemnoho pidkhotu ta naukovykh doslidzhen. Ternopil : Ekonomichna dumka, 2005. 124 s.
16. Lazebnyk L. L. Finansovi ta intehtatsiinyi mekhanizmy modernizatsii ekonomiky emerzhentnoho typu : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk : [spets.] 08.00.01 «Ekon. teoriia ta istoriia ekon. Dumky». Kyiv. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka. K., 2010. 40 s.
17. Lapygin Yu. N. Sistemnoe reshenie problem. M. : Eksmo, 2008. 212 s.
18. Marhasova V.H. Systema zabezpechennia stiiikosti natsionalnoi ekonomiky ta yii bezpeky: teoriia, metodolohiia, praktyka upravlinnia : monohrafiia. Chernihiv : Desna Polihraf, 2014. 416 s. URL : <http://ekona.org.ua/repository/view/251/>
19. Minberg G., Kuinn Dzh., Goshal S. Strategicheskij process ; per. s angl. ; pod red. Yu.N. Kapturevskogo. SPb : Piter, 2001. 688 s.
20. Nikiforov V. V. Logistika. Transport i sklad v cepi postavok. M. : GrossMedia, ROSBUH. 2008. URL : <http://www.xcomp.biz/logistika-transport-i-sklad-v-cepipostavok/>
21. Rajzberg B.A. Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B. Sovremennyj ekonomicheskij slovar. [5-е изд., перераб. и доп.]. М. : INFRA-М, 2006. 495 с.
22. Rzaiev H.I. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva ta teoretychne obhruntuvannia napriamiv yoho otsinky. Herald of Khmelnytskyi National University. 2014. № 3. S. 145–149.

23. Serhieieva L.N., Revenko D.S. Upravlinnia stiikistiu sotsialno-ekonomichnykh system. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. 2016. 21, № 7-1(49). S. 181–186.
24. Smit V. Adam Smit v dvuh licah. Eksperimentalnaya ekonomika (kompleks issledovaniy, po sovokupnosti kotorykh avtoru prisuzhdena Nobelevskaya premiya). M. : Mysl. 2008. S. 375.
25. Smit V. Konstruktivistskaya i ekologicheskaya racionalnost v ekonomicheskoy teorii. Eksperimentalnaya ekonomika (kompleks issledovaniy, po sovokupnosti kotorykh avtoru prisuzhdena Nobelevskaya premiya). M. : Mysl. 2008. S. 419–504.
26. Truhin V. I. Pokazeev K. V., Kunicyn V. E. Obshaya i ekologicheskaya geofizika : uchebnyk. M. : Fizmatlit, 2005. 287 s.
27. Falovych V.A. Formuvannya ta rozvytok kompleksu emerdzhentnykh yakosti v lantsiuhu postavok na rynku tovariv promysloвого pryznachennia : dysertatsiia na zdobuttia nauk. stup. d.e.n., spetsialnist 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Ternopil : TNTU, 2018. 463 s. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25976>
28. Chernyshov V. V. Klyasifikatsii ta vlastyvoli system v ekonomitsi. Innovatsiina ekonomika : Vseukrainskyi naukovy-vyrobnychy zhurnal. 2012. № 12. S. 296–297.
29. Shatalova N. Y. Trudovoi potentsyal robotnyka. M. : Yunyty-Dana, 2003. 400 s.
30. Yatsenko H. Yu. Innovatsiinyi rozvytok krain emerdzhentnoho typu. Ekonomist. 2012. № 8. URL : <http://ua-ekonomist.com>
31. Coase, Ronald. The Institutional Structure of Production. The American Economic Review, vol. 82, n. 4, 1992, p. 713–719 (Nobel Prize lecture).
32. Voynarenko M., Dumanska K. and Ponomaryova N. Formation of companys economic activity context in the strategic positioning process in emergent environment conditions. The 8th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy. Odessa, Ukraine, May 2019. Vol. 65 (2019). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504005>. URL : [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/06/shsconf\\_m3e22019\\_04014/shsconf\\_m3e22019\\_04014.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/06/shsconf_m3e22019_04014/shsconf_m3e22019_04014.html)
33. Esmail H. A. H., Shili N. N. J. Key Factors of Chinas Economic Emergence. Mediterranean Journal of Social Sciences. MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 8 No 3 May 2017 p. 251–258. Doi:10.5901/mjss.2017.v8n3p251
34. Lazebnyk L., Nykytchenko N., Hurochkina V., Kravchenko L. Modeling of Functional Dependence Emergent Qualities of Economic Systems. Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019). (Khmelnyskyi, Ukraine, September, 2019). Atlantis Press. Volume 95. URL : <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/smtesm-19/125917656>. – (Google Scholar). DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.48https://dx.doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.32>
35. Jost J. Formal aspects of the emergence of institutions May 9. 2005. URL : <https://www.mis.mpg.de/fileadmin/jjost/inst-slov05-03-20.pdf>

Рецензія / Peer review : 28.11.2019

Надрукована / Printed : 03.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.

УДК: 658/659

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-72-77

ЗАЯЧКОВСЬКА Г. А., КОВАЛЬ Л. М., БУХТА С. В.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ВІЗУАЛЬНИЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ ЯК ЗАСІБ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

У статті досліджено вплив візуального мерчандайзингу на поведінку споживачів в сегменті fashion-товарів. Розкрито сутність візуального мерчандайзингу та визначено його основні складові. Розглянуто вплив особливостей оформлення вітрин, інтер'єру магазину, поєднання кольорів, освітлення, музики та ароматів на поведінку споживачів. Доведено, що використання елементів візуального мерчандайзингу сприяє залученню споживачів у магазини fashion-товарів, мотивує покупку, формує ідентичність магазину та підвищує його конкурентоспроможність. Представлено результати маркетингового дослідження щодо визначення впливу елементів візуального мерчандайзингу на поведінку молоді.

*Ключові слова:* візуальний мерчандайзинг, поведінка споживачів, вітрина магазину, інтер'єр магазину, макет магазину, внутрішній дисплей, колір, музика, освітлення, аромати.

ZAIACHKOVSKA G., KOVAL L., BUKHTA S.

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## VISUAL MERCHANDISING AS A MEANS OF IMPACT ON CONSUMER BEHAVIOR

*Visual merchandising is not only an attractive display of merchandise or "seductive" showcases. It is a science that will help to shape the branding and communication strategy of the store, to develop the planning of commercial premises, window dressing, to choose lighting, music, POS materials. The economic effect of visual merchandising is particularly noticeable in the fashion industry segment.*

*Brands with large retail chains and good regional reach have a high level of offline sales compared to online sales - 80%. This confirms the global trend of increasing sales of well-known brands through retailers.*

*An analysis of these trends objectively indicates that competition between market players is intensifying. Therefore, the increasing challenge of retailers is finding innovative marketing tools to attract customers. Using visual merchandising as a tool to influence consumer behavior will create a clear identity, gain significant competitive advantage, increase customer loyalty, maximize profits, and maximize revenue through increased sales.*

*The article investigates the impact of visual merchandising on consumer behaviour in the fashion goods segment. The essence of visual merchandising is revealed and its main components are defined. The influence on the consumer behaviour of the features of window displays, store interior, colour, lighting, music and scents are considered. It is proved that the use of visual merchandising elements helps to attract consumers to fashion stores, motivates the purchase, shapes the store identity and increases its competitiveness. The results of the marketing research on determining the impact of visual merchandising elements on youth behaviour are presented.*

*Keywords:* visual merchandising, consumer behaviour, window display, store interior, store layout, display, colour, music, lighting, scents.

**Постановка проблеми.** Візуальний мерчандайзинг – це не лише приваблива викладка товару чи «спокусливі» вітрини. Це наука, яка допоможе сформувати брендинг та комунікаційну стратегію магазину, розробити планування торгових приміщень, оформлення вітрин, обрати освітлення, музику, POS-матеріали. Особливо виразно економічний ефект візуального мерчандайзингу помітний у сегменті fashion-індустрії. Відтак, схарактеризуємо сучасні тенденції розвитку українського ринку рітейлу в сегменті fashion-товарів:

Відновлення активної діяльності рітейлерів, які представляють в Україні відомі бренди (іспанська «Inditex», польська «LPP Group», турецькі «LC Waikiki» та «Colin's», українська «MD Group», сингапурська «Sportmaster»). Ці компанії перейшли від стратегії простого розширення до чітко визначеної стратегії експансії. Відзначимо, що на даний час в Україні присутні близько 70% світових рітейлерів [1], що свідчить про зменшення ролі сегментації зарубіжних ринків fashion-товарів за соціально-економічними й культурними ознаками та високий ступінь уніфікації продукції відомих брендів.

Поступова заміна формату стріт-рітейлу у м. Київ та багатьох великих містах країни торгово-розважальними центрами (ТРЦ). В Україні нараховується 300 торгових центрів, протягом 2019-2020 рр. планується відкриття ще 10 нових ТРЦ, магазини в яких будуть розміщуватись за тематичними блоками, наприклад, молодіжний одяг, спортивний одяг, взуття тощо [2]. В основі розвитку ТРЦ лежить зручність для покупців (бренди різних цінових категорій та способу життя розміщені на одній території з кафе, ресторанами і зоною розваг) та використання різноманітних промоакцій для залучення споживачів і формування їх лояльності.

Бренди з великими рітейл-мережами і хорошим регіональним охопленням мають високий рівень офлайн-продажів порівняно з онлайн-продажами – 80% [3]. Це підтверджує світову тенденцію підвищення продаж відомих брендів через підприємства роздрібною торгівлі.

Зростання купівельної спроможності населення. Протягом останніх двох років обіг роздрібною торгівлі в Україні показує приріст, у січні-червні 2019 року – на 10,3% у порівнянні з аналогічним періодом

2018 року (501,8 млрд грн, що з урахуванням тіньового сектора склало \$20,3 млрд). У той же час, цей показник у м. Київ виріс на 14,4 % (з урахуванням тіньового сектора – \$4 млрд) [4; 5].

Аналіз цих тенденцій об'єктивно свідчить про загострення конкурентної боротьби між гравцями ринку. Тому все більшим викликом підприємств роздрібною торгівлі стає пошук інноваційних маркетингових інструментів залучення покупців. Використання візуального мерчандайзингу як інструменту впливу на поведінку споживачів дасть змогу створити чітку ідентичність, отримати значні конкурентні переваги, збільшити кількість клієнтів, сформувати їх лояльність та максимізувати прибуток за рахунок збільшення продажів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До кінця XX ст. візуальний мерчандайзинг мав лише прикладне значення. Його формування як наукового напрямку розпочалось на початку XXI ст. на основі використання міждисциплінарного підходу під час поєднання положень психології, нейробіології, психофізики, теорії дизайну, поведінки споживачів, маркетингу та ін.

Візуальний мерчандайзинг – це «комплекс заходів, що проводяться у торговому залі та спрямовані на збільшення продажів і просування того чи іншого товару (бренду) за допомогою їх спеціального розміщення, оформлення простору магазину та вітрин для того, щоб дати покупцеві максимум інформації про товари» [6, с. 129]. Є. Новаторов та В. Щербачук констатують, що візуальний мерчандайзинг передбачає привернення уваги споживачів за рахунок зовнішнього оформлення та особливої атмосфери, зокрема кольору, освітлення, музики, і запаху [7]. Н. Солом'янюк, М. Гуменна, С. Панасенко та І. Рамазанов досліджують здатність кольору впливати на силу емоційно-чуттєвого збудження відвідувачів торгового залу [8; 9]. Відомий американський дослідник М. Пеглер пов'язує візуальний мерчандайзинг із узгодженням кольорів та аксесуарів у вітринах та на внутрішніх дисплеях [10].

Дослідження науковців підтверджують, що візуальний мерчандайзинг пов'язаний із візуальними елементами представлення товарів в магазинах з метою підвищення їх реалізації. При цьому недостатньо розкрито питання впливу візуального мерчандайзингу на поведінку споживачів.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні впливу інструментів візуального мерчандайзингу на поведінку споживачів на ринку ритейлу в сегменті fashion-товарів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Візуальне моделювання завжди вважалося одним з найважливіших інструментів маркетингу, який приваблює споживачів і впливає на їх поведінку при покупці товарів. На сьогодні у Великобританії, деяких країнах Європи та США відвідування магазину за популярністю знаходиться на другому місці після перегляду телевізійних програм, тому торгові центри все більш зливаються з центрами відпочинку. Це означає, що процес покупки товарів трансформується у задоволення потреби в самому процесі за рахунок оформлення вітрин, створення особливої атмосфери та дизайну інтер'єру приміщень. Згідно з дослідженнями, близько третини незапланованих покупок пов'язано з виникненням бажань під час перебування в магазині [6].

Використання інструментів візуального маркетингу базується на знанні поведінки споживачів. Під поведінкою споживачів розуміють «сукупність дій і вчинків інтелектуального, фізичного та психологічного характеру, які здійснюються під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ особами і спрямовані безпосередньо на отримання й споживання товарів, послуг, ідей для задоволення власних потреб» [11]. Прийоми візуального мерчандайзингу розроблені на основі неокласичних маркетингових підходів (орієнтація на ситуацію споживання; стиль споживання; створення емоцій), що сприяють прийняттю рішень покупцями про купівлю товарів.

Візуальний мерчандайзинг базується на схильності людської свідомості групувати не пов'язані між собою елементи, бачити не окремі товари, а великі фрагменти викладки. Виділяють такі особливості візуального сприйняття товарів:

- якщо два схожих об'єкта розташовані поруч, покупець подумки зменшує відстань між ними і сприймає їх як ціле;
- увагу людини, насамперед, привертають групи, а не окремі предмети;
- людині впадають в очі особливі, ні на що не схожі предмети;
- впорядкування предметів у викладці полегшує сприйняття і допомагає їх швидше запам'ятати [12, с. 77].

А. Трайндл, який досліджує візуальне сприйняття викладки товарів, зазначає: «Знаючи біохімію емоційних реакцій покупців, продавці можуть ефективно впливати на органи чуття людини, застосовуючи позитивні подразники у вигляді запахів, музики, викладення товару. Знання закономірностей сприйняття допомагає вибрати спосіб емоційного впливу на покупця в точках продажу» [13].

Опрацювання літературних джерел [6, 10, 12, 14–17] дало можливість визначити основні складові візуального мерчандайзингу магазинів fashion-товарів: екстер'єр, інтер'єр та сенсорні елементи (рис. 1).

Вітрина магазину як елемент візуального мерчандайзингу повинна привернути увагу, переконати покупця зайти всередину і мотивувати покупку. На це потрібно менше 11 секунд, оскільки це середня кількість часу, яку людина витратить на її огляд [17]. Оформлення вітрини – це своєрідний спосіб спілкування з клієнтами, який використовує комбінацію реквізитів, освітлення, графічного дизайну тощо для привернення уваги клієнтів до товарів та підтримки іміджу магазину. Дослідження елементів вітрин в

сегменті fashion-товарів показало, що моделювання і демонстрація одягу, які інформують про сучасні тенденції моди певного стилю мають великий вплив на прийняття рішення про купівлю товарів, а розміщення товарів з низьким рівнем попиту поряд з модними товарами збільшує їх продажі. Вітрини можуть також використовуватися для реклами сезонних продажів, інформування перехожих про поточні акції через текст і вивіски, стимулювання покупок і пропозиції ідей подарунків до свят, наприклад, Різдва, Дня святого Валентина та ін.

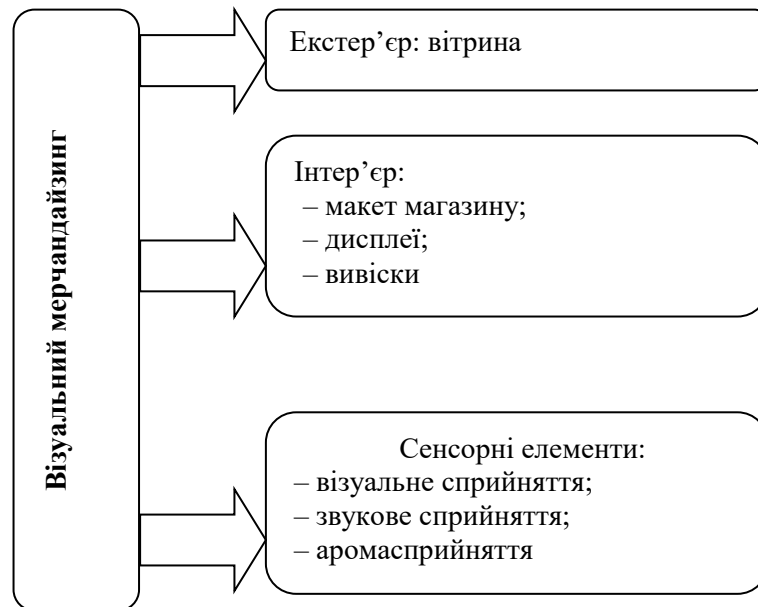


Рис. 1. Основні складові візуального мерчандайзингу магазинів fashion-товарів

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16, с. 23]

Візуально привабливий інтер'єр магазину впливає на формування його образу, залучення покупців, стимулює купівлю товарів й формує лояльність споживачів. Його оформлення повинно відповідати смакам та стилю життя покупців, створювати оптимальні умови для показу товарів і формувати сприятливу атмосферу.

Макет магазину має значний вплив на торгову атмосферу, схему руху покупців, їх поведінку при виборі товарів та ефективність збуту. Дослідження показують, що погано спланований макет магазину може спричинити психологічний дискомфорт у покупців, тому останні будуть утримуватися від повторних покупок, оскільки загальне задоволення від відвідування магазину зменшується. Споживачі готові платити вищу ціну за товар, який купується в сприятливих для них умовах.

Тематика викладки та товари, представлені у вітрині, повинні бути присутніми в інтер'єрі магазину та на внутрішніх дисплеях, щоб забезпечити послідовність ідеї. Основна мета внутрішнього дисплею – реалізація формули АІДА (привернення уваги до товарів - клієнт визначає свій інтерес до товару на дисплеї протягом 3–8 секунд, інтерес, бажання придбати товар, його купівля). Дослідники з'ясували, що 64 % усіх рішень про купівлю товарів приймаються всередині магазину, у т.ч. імпульсні покупки [18]. Рекламні вивіски як світлові, так і не світлові в магазинах fashion-товарів інформують відвідувачів про розміщення товарів певних брендів у торговельному просторі.

Серед елементів візуального ряду колірна гама відіграє вирішальну роль, тому що здатна викликати у споживачів певні асоціації, відчуття відповідних емоцій та спонукати до конкретних дій. Її використовують для увиразнення відповідності товару очікуванням споживачів за функціональними, емоційними та іншими ознаками. Так, за допомогою кольору можна викликати такі асоціації, як свіжість, м'якість, прохолода й ін. [19]. Спільне дослідження А. Трейндела та Віденського інституту функціональної топографії головного мозку ім. Людвіга Больцмана дозволило виявити вплив візуальних подразників різних кольорів на поведінку відвідувачів торгового залу (табл. 1).

Зазначимо, що під час оформлення вітрин і торговельного залу весною використовують зелений колір, влітку – холодні і спокійні тони, восени – кольори, які асоціюються з теплом і сонячним світлом, взимку – яскраві і теплі кольори. Це пояснюється здатністю кольорів та їх комбінацій впливати на рішення і вчинки споживачів, привертати їх увагу, регулювати силу емоційного збудження, вселяти відчуття комфорту, відштовхувати тощо. Вчені довели необхідність врахування кольору для різних соціальних класів, гендерних стереотипів реклами, національностей та встановили, що колір на 65 % впливає на рішення про покупку в категорії fashion-товарів [21]. Застосування кольору без урахування інших факторів може призвести до зменшення цілеспрямованого впливу на поведінку споживачів і розсіювання їх купівельної активності.

Сприйняття кольорових рішень у внутрішньому оформленні магазину залежить від освітлення, завданням якого є створення позитивної атмосфери продажу. Дослідження показують, що правильне освітлення може збільшити продажі товарів до 20 % [22].

Таблиця 1

## Вплив кольорів на поведінку споживачів

Колір	Ознаки		
	Температура	Асоціації	Вплив на поведінку споживачів
Зелений	Нейтральний, дуже холодний	Стабільність, надійність, природа, весна	Натякає на молодість, натуральність, життєву силу, діє заспокійливо або нейтрально, об'єднує людей з природою
Червоний	Теплий	Активізує і збуджує	Привертає увагу до себе і викликає інтерес, володіє стимулюючим ефектом
Помаранчевий	Дуже теплий	Впевненість, тепло	Викликає приплив життєвих сил, дає оптимістичний тонус; використання на великій площі створює відчуття «дешевизни»
Жовтий	Теплий	Привітність, веселість, енергійність, жвавість, «сонячна» атмосфера	Налаштовує на комунікабельність, викликає приємні відчуття, збільшує концентрацію уваги, використання на великій площі створює відчуття «дешевизни» і викликає занепокоєння
Коричневий	Нейтральний	Затишок і безпека	Викликає відчуття стабільності, комфорту і зрілості, спонукає до комунікації
Фіолетовий	Холодний	Мудрість, зрілість	Впливає на концентрацію, сприяє натхненню, чутливості
Синій	Холодний	Лід, море	Викликає атмосферу довіри і безпеки, діє заспокійливо, сприяє ментальному і фізичному розслабленню
Білий	Нейтральний	Невинність, божественність	Не викликає особливих емоцій, найчастіше виступає фоном

Джерело: складено автором на основі [13; 20]

У магазинах fashion-товарів освітлення можна використовувати по-різному: від підсвічування товару або частини магазину до звичайного освітлення всього магазину. Яскраво освітлені товари привертають увагу покупців і мотивують до їх купівлі. Використання різних комбінацій освітлення стін і товарів дає можливість справляти керований вплив на поведінку покупців. Яскраве світло може створювати позитивні відчуття і стимулювати імпульсивні покупки. М'яке освітлення використовують для створення спокійної і мирної атмосфери для покупців. Різні рівні освітлення можуть безпосередньо впливати на час, який споживачі проводять в магазині та призвести до збільшення кількості куплених товарів. Стратегічне використання світла може змінити настрої споживача і вплинути на його підсвідомість під час покупок в магазині.

Одним із способів формування ідентичності магазину є музика, вибір якої залежить від асортименту товарів та цільової аудиторії. Виділяють два основні чинники, котрі визначають ефективність використання музики в торговельній залі: темп, який впливає на настрої людини та тип музики, що впливає на пізнавальні асоціативні процеси. Вони впливають на поведінку споживачів, скорочуючи або подовжуючи тривалість перебування у торговельній залі. М. Салліван зазначає, що швидка музика сприймається як щасливіша порівняно з повільною, однак остання позитивно впливає на збільшення продажів, оскільки покупці довше знаходяться в магазині; гучна музика є пріоритетною для молоді та свідчить про низькі ціни в магазині; тиха музика вказує на респектабельність магазину [23]. З метою створення комфортної атмосфери в торговельній залі музика повинна бути ненав'язливою, створювати непомітний, але ефективний фон для купівлі товарів.

Аромати значною мірою впливають на людину, адже нюхові рецептори запам'ятовують до 10000 різних ароматів, які впливають на емоції людини. Квіткові аромати можуть викликати такі емоційні реакції:

- лаванда, базилік, кориця – розслаблення;
- м'ята перцева, чебрець, розмарин, грейпфрут, евкаліпт – збудження;
- імбир, кардамон, лакриця – романтична піднесеність;
- ваніль – радість, покращення настрою [24].

Поширення ароматів спонукає покупця до тривалішого перебування в торговій залі, уважнішого вивчення асортименту товарів і збільшення імпульсивних покупок. Наявність унікального аромату в магазині може вдало вирізняти його з-поміж інших подібних закладів та викликати спогади про нього, коли покупці відчувають цей запах.

Отже, особливості оформлення вітрин, дисплеїв, стиль і викладка товарів в магазині, поєднання кольорів, освітлення, музики, ароматів повинні узгоджуватися між собою, формувати єдине ціле та створювати у покупця очікування вдалих покупок.

З метою визначення впливу елементів візуального мерчандайзингу на поведінку споживачів було проведено маркетингове дослідження шляхом анкетування, у якому прийняло участь 171 респондентів з міст Хмельницький та Тернопіль, з них 111 осіб – жінки та 60 – чоловіки віком до 21 року. Вибір віку аргументовано наступним: молодь більше схильна слідувати за модою, ніж інші вікові групи; вона відвідує магазини, щоб ознайомитись з новими ідеями та трендами, не дивлячись на невисоку купівельну спроможність. Сегментація респондентів на гендерній основі обумовлена їх різними психологічним сприйняттям елементів візуального мерчандайзингу та впливом останніх на здійснення запланованих й імпульсивних покупок.

Результати дослідження представлено на рис. 2. Встановлено, що у вітринах fashion-магазинів 53% жінок і 50% чоловіків найбільше приваблюють реквізити для вітрин та дисплеї з експонатами, а найменше – освітлення (21% жінок) та манекени (15% чоловіків). Це вказує на те, що поведінка споживачів має тісний взаємозв'язок із вітринами, які не тільки привертають їх увагу, але й викликають бажання придбати виставлені товари. 51% жінок і 70% чоловіків погодилися, що підлогова графіка, як елемент комунікацій, покращує пошук товарів. Вивіски та рекламні банери мають незначний вплив як на чоловіків, так і на жінок.



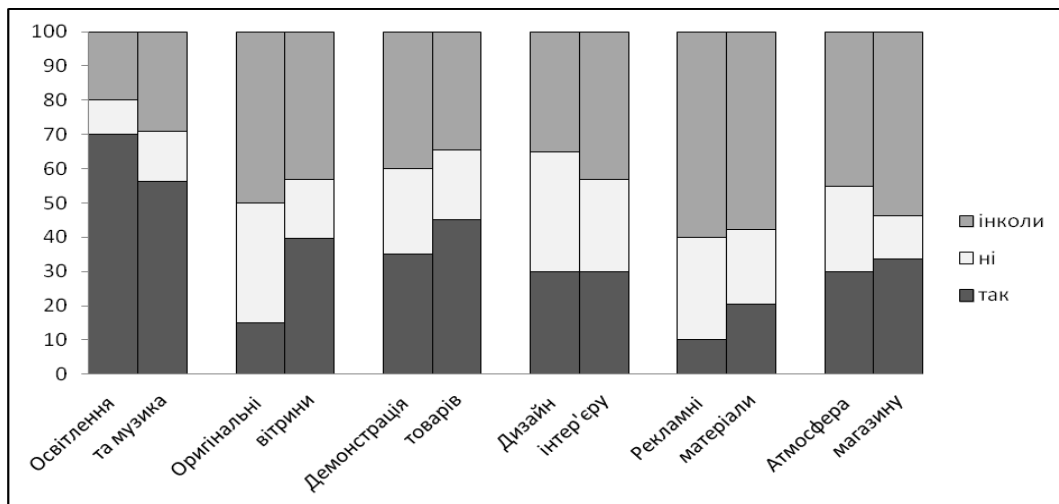


Рис. 2. Вплив елементів візуального мерчандайзингу на поведінку покупців fashion-магазинів:  
1-й стовпчик – чоловіки, 2-й – жінки

Джерело: складено автором

Цікавим є той факт, що освітлення та музика мають сильний вплив на здійснення покупок 58% жінок та 70% чоловіків. Респондентів більше цікавлять товари, що знаходяться в освітленій зоні торговельної зали, а приємна музика змушує їх залишатися в магазині довший час. Однак, 10% чоловіків і 14% жінок вказали, що цей елемент візуального мерчандайзингу не має ніякого впливу на купівлю fashion-товарів.

Оригінальні вітрини часто стимулюють імпульсні покупки у 40% жінок та 15% чоловіків, інколи у 50% чоловіків та 43% жінок.

В ході дослідження впливу демонстрації товарів на покупки, заплановані в цілому, з'ясовано, що 46% жінок та 35% чоловіків дали позитивні відповіді. Лише 25% чоловіків і 20% жінок виявили стійкість щодо впливу цього елемента.

Креативний дизайн інтер'єру інколи впливає на рівень покупок у 43% жінок і 35% чоловіків, не впливає на 27% жінок та 35% чоловіків, однак має значний вплив на відвідування магазину для ознайомлення з оригінальними ідеями та цікавим стилем.

Незначний вплив на стимулювання покупок в місцях продажу товарів у 10% чоловіків і 21% жінок мають рекламні матеріали, проте інколи вони стимулюють покупку у 60% чоловіків і 58% жінок.

Серед респондентів 30% чоловіків та 35% жінок вказали, що загальна атмосфера магазину (освітлення, колірне оформлення, музика, аромат) має вплив на покупки, заплановані в цілому. Втім, на 16% жінок і 25% чоловіків цей елемент не впливає.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що такі елементи візуального мерчандайзингу, як дисплеї, реквізити для вітрин, освітлення та музика мають найбільший вплив на поведінку молодих покупців, а демонстрація товарів і оригінальні вітрини впливають на імпульсивні покупки в магазинах fashion-товарів. Отримані дані підтверджують той факт, що візуальний мерчандайзинг має вплив на поведінку споживачів і значний потенціал використання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** На основі вище сказаного можна зробити висновок, що використання складових візуального мерчандайзингу сприяє залученню споживачів у магазини fashion-товарів, мотивує покупку, формує лояльність споживачів, ідентичність магазину та підтримує його імідж.

У подальших дослідженнях необхідно сконцентрувати увагу на поглибленому вивченні впливу оформлення вітрин та внутрішніх дисплеїв на імпульсивні покупки покупців різних вікових категорій.

## Література

1. Ринок ритейлу України: живий і оновлений. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/rinok-ritejlu-ukrajini-zhivij-i-onovlenij-1722789.html> (дата звернення 11.12.2019).
2. 10 найбільших ТРЦ в Україні. URL : <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/286663-10-naybilshih-trts-v-ukrajini> (дата звернення 15.12.2019).
3. Терехова М. Чи можна заробити в українському фешн-бізнесі? URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/yak-zarobiti-na-fashion-industriji-v-ukrajini-biznes-riziki-2019-50028636.html> (дата звернення 07.12.2019).
4. IKEA на очереди. Почему международные ритейл-сети заинтересовались Украиной. URL : <https://nv.ua/biz/experts/perspektivy-runka-torgovoju-vedvizhimosti-i-riteyla-ukrainy-50046219.html> (дата звернення 11.12.2019).
5. Обсяг роздрібної торгівлі в Україні перевищив 500 мільярдів гривень. URL : <https://www.unian.ua/economics/finance/10627590-obig-rozdribnoji-torgivli-v-ukrajini-perevishchiv-500-milyardiv-griven.html> (дата звернення 05.12.2019).
6. Карпова С.В. Современный брендинг : монография. М. : Издательство «Палеотип». 2011. 188 с.
7. Новаторов С.В. Візуальний мерчандайзинг як ефективний маркетинговий інструмент для збільшення продажу в роздрібній торгівлі. Маркетинг послуг. 2012. № 1. С. 68–75.

8. Панасенко С.В., Рамазанов И.А. Нейротехнологии визуального мерчандайзинга в розничной торговле. Российское предпринимательство. 2018. Том 19. № 3. С. 657–670.
9. Соломя'нюк Н.М., Гуменна М.В. Візуальний мерчандайзинг як інструмент управління роздрібним продажем. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 12. С. 56–64.
10. Pegler, M. Visual Merchandising and Display. Fairchild Books, New York. 6th Ed. 2011. 432 p.
11. Василькевич Л. О. Соціально-економічна природа поведінки споживачів на ринку товарів і послуг. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=621> (дата звернення 12.12.2019).
12. Гузевіч Н.Ю. Фокусы мерчандайзинга: Эффективные «трюки» для торговцев и поставщиков. СПб : Питер. 2010. 160 с.
13. Трайндл А. Нейромаркетинг: Визуализация эмоций ; пер. с нем. М. : Альпина Бизнес Букс. 2007. 114 с.
14. Корзун А.В. Визуальный мерчандайзинг в розничной торговле. URL : <https://docplayer.ru/29239804-Vizualnyy-merchandayzing-v-rozничnoy-torgovle.html> (дата звернення 11.12.2019).
15. Середницька Л.П., Гудима Н.В. Мерчандайзинг як інструмент впливу на покупця. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 1045–1048.
16. Dhotre M. Channel Management and Retail Marketing. Mumbai: Channel Management and Retail Marketing. 2010. 48 с.
17. Bastow-Shoop H., Zetocha D., Passewitz G. Visual Merchandising, a guide for small retailers. URL : <http://www.soc.iastate.edu/extension/ncrcrd/NCRCRD-rrd155-print.pdf> (дата звернення 15.12.2019).
18. Kircova I. Marketing perspective of visual merchandising: implications for global retailers. URL : [https://www.academia.edu/8895987/MARKETING\\_PERSPECTIVE\\_OF\\_VISUAL\\_MERCHANDISING\\_IMPLICATIONS\\_FOR\\_GLOBAL\\_RETAILERS](https://www.academia.edu/8895987/MARKETING_PERSPECTIVE_OF_VISUAL_MERCHANDISING_IMPLICATIONS_FOR_GLOBAL_RETAILERS) (дата звернення 10.12.2019).
19. Сяин Ч. Влияние цвета упаковки товара на эффективность маркетинговых коммуникаций. Наука и образование. 2017. № 1. С. 18–21.
20. Психологія кольору в рекламі. URL : <https://leosvit.com/art/psychologiya-koloru-v-reklami> (дата звернення 15.12.2019).
21. Кузнецова О.А., Челидзе А.Д., Демчук Д.С. Гендерные особенности восприятия цвета в рекламе. Евразийский союз ученых. 2015. № 5-1(14). С. 121–123.
22. Petljak K. The Role of Store Layout and Visual Merchandising in Food Retailing. G.: European Journal of Economics and Business Studies. 2016/ r1. С. 14.
23. Sullivan, M., Adcock, D. Retail Marketing. Thomson, London. 2002. 368 p.
24. Ebster C., Garaus M. Store Design and Visual Merchandising. 2 edition. Business Expert Press. 2015. 234 p.

## References

1. Rynok riteilu Ukrainy: zhyvyi i onovlenyi. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/rinok-ritejlu-ukrajini-zhivij-i-onovlenij-1722789/html> (data zvernennia 11.12.2019).
2. 10 naibilshykh TRTs v Ukraini. URL : <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/286663-10-naybilshih-trts-v-ukrajini> (data zvernennia 15.12.2019).
3. Terekhova M. Chy mozna zarobyty v ukrainskomu feshn-biznesi? URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/yak-zarobiti-na-fashion-industriji-v-ukrajini-biznes-riziki-2019-50028636.html> (data zvernennia 07.12.2019).
4. IKEA na ocheredi. Pochemu mezhdunarodnye ritejl-seti zainteresovalis Ukrainoj. URL : <https://nv.ua/biz/experts/perspektivy-rynka-torgovoy-nedvizhimosti-i-ritejla-ukrainy-50046219.html> (data zvernennia 11.12.2019).
5. Obsiah rozdrіbnoi torhivli v Ukraini perevyschyv 500 miliardiv hryven. URL : <https://www.unian.ua/economics/finance/10627590-obig-rozdrіbnoji-torgivli-v-ukrajini-perevyschiv-500-milyardiv-griven.html> (data zvernennia 05.12.2019).
6. Karpova S.V. Sovremennyy brending : monografiya. M. : Izdatelstvo «Paleotip». 2011. 188 s.
7. Novatorov Ye.V. Vizualnyi merchandaizynh yak efektyvnyi marketynhovyi instrument dlia zbilshennia prodazhu v rozdrіbni torhivli. Marketynh posluh. 2012. № 1. S. 68–75.
8. Panasenko S.V., Ramazanov I.A. Neirotehnologii vizualnogo merchandajzinga v rozничnoy torgovle. Rossijskoe predprinimatelstvo. 2018. Tom 19. № 3. S. 657–670.
9. Solomianiuk N.M., Humenna M.V. Vizualnyi merchandaizynh yak instrument upravlinnia rozdrіbnym prodazhem. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2018. № 12. С. 56–64.
10. Pegler, M. Visual Merchandising and Display. Fairchild Books, New York. 6th Ed. 2011. 432 p.
11. Vasylykevych L. O. Sotsialno-ekonomichna pryroda povedinky spozhyvachiv na rynku tovariv i posluh. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=621> (data zvernennia 12.12.2019).
12. Guzelevich N.Yu. Fokusy merchandajzinga: Effektivnye «tryuki» dlya torgovcev i postavshikov. SPb : Piter. 2010. 160 s.
13. Trajndl A. Nejrmarketing: Vizualizaciya emocij ; per. s nem. M. : Alpina Biznes Buks. 2007. 114 с.
14. Korzun A.V. Vizualnyj merchandajzing v rozничnoy torgovle. URL : <https://docplayer.ru/29239804-Vizualnyy-merchandayzing-v-rozничnoy-torgovle.html> (data zvernennia 11.12.2019).
15. Srednytska L.P., Hudyma N.V. Merchandaizynh yak instrument vplyvu na pokuptsia. Molody vchenyi. 2017. № 10 (50). S. 1045–1048.
16. Dhotre M. Channel Management and Retail Marketing. Mumbai: Channel Management and Retail Marketing. 2010. 48 с.
17. Bastow-Shoop H., Zetocha D., Passewitz G. Visual Merchandising, a guide for small retailers. URL : <http://www.soc.iastate.edu/extension/ncrcrd/NCRCRD-rrd155-print.pdf> (data zvernennia 15.12.2019).
18. Kircova I. Marketing perspective of visual merchandising: implications for global retailers. URL : [https://www.academia.edu/8895987/MARKETING\\_PERSPECTIVE\\_OF\\_VISUAL\\_MERCHANDISING\\_IMPLICATIONS\\_FOR\\_GLOBAL\\_RETAILERS](https://www.academia.edu/8895987/MARKETING_PERSPECTIVE_OF_VISUAL_MERCHANDISING_IMPLICATIONS_FOR_GLOBAL_RETAILERS) (data zvernennia 10.12.2019).
19. Syain Ch. Vliyanie cveta upakovki tovara na effektivnost marketingovykh kommunikacij. Nauka i obrazovanie. 2017. № 1. S. 18–21.
20. Psykholohiia koloru v reklami. URL : <https://leosvit.com/art/psychologiya-koloru-v-reklami> (data zvernennia 15.12.2019).
21. Kuznecova O.A., Chelidze A.D., Demchuk D.S. Gendernye osobennosti vospriyatiya cveta v reklame. Evrazijskij soyz uchenyh. 2015. № 5-1(14). S. 121–123.
22. Petljak K. The Role of Store Layout and Visual Merchandising in Food Retailing. G.: European Journal of Economics and Business Studies. 2016/ r1. S. 14.
23. Sullivan, M., Adcock, D. Retail Marketing. Thomson, London. 2002. 368 r.
24. Ebster C., Garaus M. Store Design and Visual Merchandising. 2 edition. Business Expert Press. 2015. 234 p.

Рецензія / Peer review : 17.12.2019

Надрукована / Printed : 02.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Гончар О. І.

УДК 338.46:640.41

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-78-81

ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК Г. Я.  
Національний університет «Львівська політехніка»**ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ**

*Розглянуто сутність якості готельних послуг, зокрема це сукупність параметрів послуги, створених виробником послуги для задоволення потреб споживачів, та які відповідають стандартам та нормативно-правовим актам. Основні складові якості готельних послуг: соціальна, технічна, правова, економічна, функціональна, екологічна. Визначено принципи, яких треба дотримуватися під час управління якістю готельних послуг. Розкрито фактори, які впливають на якість. Доповнено їх класифікацію за такими ознаками: ступенем керованості (керовані і некеровані); силою впливу (сильні, слабкі); характером впливу (позитивні і негативні); можливістю передбачення (передбачувані і непередбачувані).*

*Ключові слова: якість, готельні послуги, споживач, фактор, управління.*

ILNITSKA-GYKAVCHUK G.  
National University «Lviv Polytechnic»**FACTORS OF IMPROVING THE QUALITY OF HOTEL SERVICES**

*The purpose of the article is to reveal the essence of the concepts of «quality» and «quality of hotel services», to identify and classify the factors that affect it, to evaluate the state of the hotel industry in Ukraine. The article describes the approaches of different authors to the interpretation of the concept of «quality». The quality of hotel services is a complex indicator because it includes both objective parameters, ie service characteristics as well as subjective ones, which depend on the perception of a particular consumer. It is a set of service parameters created by the service provider to meet the needs of consumers and which meet the standards and regulations. The main components of the quality of hotel services are: social, technical, legal, economic, functional, environmental. The principles to be followed in quality management are identified. Factors affecting quality are disclosed. Their classification has been supplemented by the following characteristics: by degree of controllability (managed and unmanaged); the power of influence (strong, weak); the nature of the impact (positive and negative); predictability (predictable and unpredictable). Thus, the hotel business is tasked with tailoring its services to a specific customer, that is, providing a level of service that meets customer needs and their financial capabilities. At the same time, the quality of hotel service is influenced by many factors that must be taken into account by senior management when managing the business.*

*Keywords: quality, hotel services, consumer, factor, management.*

**Постановка проблеми.** Готельне господарство інтенсивно розвивається, що пов'язано в основному зі збільшенням кількості туристів. Водночас дана галузь характеризується високою конкуренцією, високими вимогами споживачів до якості послуг. Тому підприємства повинні постійно шукати способи та заходи щодо покращення якості своїх послуг для того, щоб успішно функціонувати та отримувати прибутки.

На якість готельних послуг впливає багато чинників як внутрішніх, так і зовнішніх. Характерною особливістю галузі також є те, що на якість послуг значною мірою впливає людський фактор, тобто культура обслуговування, атмосфера в готелі тощо. Підприємству необхідно постійно досліджувати якість та фактори, які на неї впливають.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями оцінки якості готельних послуг займалися такі вчені, як Т. Ткаченко, М. Мальська, С. Мельниченко, М. Новак, В. Сергійко, О. Давидова, Н. Богдан, Н. Кудла. та інші.

**Метою статті** є розкриття сутності понять «якість» та «якість готельних послуг», визначення та класифікація факторів, які на неї впливають, оцінка стану готельного господарства України.

**Виклад основного матеріалу.** В ході тлумачення поняття «якість» склалися два підходи: суб'єктивний і об'єктивний. Згідно з першим якість визначається рівнем задоволення споживачів, а з другим – як сукупність характеристик, які можна виміряти. Так, згідно Е. Демінга, якість – це задоволення потреб споживачів. На думку Дж. Джурана та В. Шухарта, якість має як суб'єктивний, так і об'єктивний характер. Згідно Дж. Джурана якість – це ступінь, у якому певний виріб задовольняє потреби певного покупця, або ступінь, у якому він отримує у споживача перевагу над іншим у результаті проведених порівнянь, а також ознака або сукупність ознак, істотних для певного виробу, які можна виокремити. На думку В. Шухарта, якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристика та суб'єктивний бік [1].

На даний час найбільшого поширення отримало визначення якості як сукупності характеристик об'єкта, які дають змогу задовольняти зумовлені або передбачувані потреби. Це визначено в міжнародному стандарті ISO 8402, а також в нормативних документах України [2]. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. визначають якість як сукупність характеристик, властивостей та ознак об'єкта (продукції, послуг, процесу), рівень яких формується виробником при його створенні з метою задоволення установлених або передбачених потреб ринку [3]. Часто якість визначають як відповідність продукції та послуг стандартам.

Що стосується якості послуг, то вона залежить від якості обслуговування. Так, якість послуг підприємств готельного господарства – це сукупність (симбіоз) характеристик, параметрів, властивостей та ознак послуг, пов'язаних з розміщенням споживача шляхом надання місця для тимчасового проживання у засобі розміщення, організацією харчування, відпочинку, праці тощо, рівень яких формується виробником при їх створенні з метою задоволення визначених або передбачених потреб туристів [3]. Кудла Н.Є.

визначає, що це правильно визначені потреби клієнтів готелю [1]. Тобто треба надавати такі послуги, які задовольняють потреби клієнтів. Слід зазначити, що якість послуги має суб'єктивний характер, тобто оцінка якості тої самої послуги різними споживачами буде різною. Оцінювання якості клієнтом проводиться шляхом порівняння очікування послуги та її сприйняття. Чим більшою є різниця, тим він більше буде незадоволеним. Якщо сприйняття якості послуги відповідає очікуванням, то клієнт є задоволеним. У разі перевищення очікувань над фактичним сприйняттям клієнта він буде незадоволеним.

Якість послуг готелю значною мірою визначається ціною розміщення. Так, в готелях високої категорії ціни є вищими і одночасно вищою є якість послуг.

Узагальнюючи всі вище наведені визначення, можна зазначити, що якість готельної послуги – це сукупність параметрів послуги, створених виробником для задоволення потреб споживачів, та які відповідають стандартам та нормативно-правовим актам. Вона забезпечує конкурентні переваги для готельного підприємства та отримання ним прибутку.

Основними складовими якості готельних послуг є [1, 3]:

- соціальна – культура та професійність персоналу;
- технічна – стан матеріально-технічного забезпечення надання послуг, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- правова – відповідність послуг нормативно-правовим актам та стандартам;
- економічна – економічність послуги, відповідність ціни і якості, готельна послуга має бути вигідна і для споживача, і для підприємства, забезпечуючи останньому отримання прибутку;
- функціональна – якість процесу надання послуг, швидкість, точність обслуговування;
- екологічна – використання екологічно чистих продуктів, матеріалів, технологій, які екологічно безпечні як для людини, так і для навколишнього середовища.

До складових якості готельних послуг Дубодєлова А.В. відносить доступність, комунікації, компетентність, ввічливість, надійність, довіру, відповідальність, безпеку, відчутність, розуміння клієнта [4].

Під час управління якістю готельних послуг слід дотримуватись принципів, на яких базується концепція загального управління якістю (Total Quality Management), а саме:

- орієнтація на споживача, виявлення його вподобань та їх задоволення;
- постійне поліпшення всіх процесів на підприємстві та якості зокрема;
- забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу послуги, починаючи від її проєктування до надання;
- звернення особливої уваги на людські ресурси, оскільки від персоналу значною мірою залежить якість обслуговування;
- залучення персоналу у вирішення проблем якості;
- безперервне підвищення кваліфікації працівників;
- зосередження зусиль на попередженні проблем в сфері якості.

Слід зазначити, що на якість послуг готельного господарства впливають різні фактори. Так, фактори якості послуг – це рушійна сила, здатна змінити одну властивість послуги або їх сукупність [5].

Вченими запропонована наступна класифікація факторів [3]:

1. За змістом та спрямуванням:

- організаційні фактори: організація надання послуг, організація праці тощо.
- економічні: співвідношення попиту і пропозиції, матеріально-технічне забезпечення, ціни, зарплата, стимулювання.
- технічні: якість засобів розміщення, стан технічного забезпечення готелю.
- соціальні: умови праці, набір, підвищення кваліфікації кадрів, участь працівників в управлінні якістю, культура обслуговування.
- політичні: вплив політичних партій та інших організацій, політична культура.
- міжнародні: співробітництво, законодавство в сфері готельного господарства, якості.
- правові: нормативні акти в сфері якості та готельного господарства.
- природно-географічні: кліматичні умови, забезпеченість регіону природними ресурсами.

2. За напрямками діяльності готельного підприємства: маркетингові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, виробничо-експлуатаційні, інноваційні, інвестиційні.

3. За характером формування: внутрішні (це фактори, які діють в межах фірми і на які можна впливати), зовнішні. Так, внутрішні фактори виникають на самому підприємстві і включають його персонал, матеріально-технічне забезпечення, якість послуг, систему менеджменту тощо. В свою чергу, зовнішні фактори включають економічні, політичні, демографічні умови, вимоги покупців, конкурентів.

4. За методами оцінки: кількісні (їх можна оцінити кількісно – прибуток, дохід, заробітна плата) та якісні. Особливістю сфери гостинності є те, що більшість факторів є якісними і їх важко оцінити, наприклад, культура обслуговування, гостинність.

5. За напрямом впливу: стимулюючі (стимулюють готель до підвищення якості) та стримуючі (недосконалість законодавства, інфляція, високі податки тощо).

6. За характером впливу: прямі (прямо впливають на якість послуг: стан технічного забезпечення, організація обслуговування тощо) та непрямі (правове регулювання, політичні, демографічні, міжнародні, природно-ресурсні фактори).

7. За тривалістю дії: постійні, тимчасові, періодичні.

Ми пропонуємо доповнити класифікацію факторів за такими ознаками: за ступенем керованості (керовані і некеровані); за силою впливу (сильні, слабкі); за характером впливу (позитивні і негативні); за можливістю передбачення (передбачувані і непередбачувані). Так, за ступенем керованості фактори якості можна поділити на керовані (на які можна вплинути, наприклад, персонал, матеріально-технічне забезпечення тощо) і некеровані (на них не можна вплинути, наприклад, політична, економічна ситуація).

За силою впливу можна виділити сильні і слабкі фактори. Сильні фактори суттєво впливають на якість послуг і в кінцевому на результати діяльності підприємства, наприклад, стан матеріально-технічного забезпечення, рівень обслуговування. До слабких факторів можна віднести демографічну ситуацію, міжнародні фактори тощо. За характером впливу фактори поділяються на позитивні і негативні. Позитивні фактори призводять до зростання якості готельних послуг, ступеня задоволення клієнта, покращення фінансово-господарської діяльності підприємства. В свою чергу, негативні фактори діють в протилежному напрямку, тобто негативно впливають як на кінцеві результати діяльності підприємства, так і на сам виробничо-господарський процес.

За можливістю передбачення фактори поділяються на передбачувані (появу і вплив яких можна спрогнозувати і таким чином легше на них вплинути) і непередбачувані (важко спрогнозувати їх появу).

На основі дослідження проведемо SWOT-аналіз розвитку готельного господарства України та виявимо фактори, які на нього впливають (табл. 1).

Таблиця 1

### SWOT-аналіз розвитку готельного господарства України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багатий історико-культурний та природно-ресурсний потенціал України. Вдале географічне розташування України. Збільшення кількості міжнародних готельних операторів. Використання інноваційних технологій (електронне бронювання) Зростання числа готелів високої категорії. Постійне підвищення якості готельних послуг.	Недостатній рівень розвитку інфраструктури. Недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення готелів. Недостача кваліфікованих фахівців у галузі готельного господарства. Низькі обсяги інвестування. Низька кількість готелів міжнародного класу. Відсутність платоспроможного попиту. Недостатньо ефективна цінова та рекламна політика.
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Інвестування в розвиток готельної індустрії. Збільшення числа туристів. Збільшення кількості заходів міжнародного рівня, що проводяться на території України. Підвищення кваліфікації персоналу	Економічна криза. Зниження доходів населення. Зменшення числа туристів. Зростання конкуренції. Політична ситуація. Зростання цін на готельні послуги.

**Висновки.** Якість готельних послуг є комплексним показником, оскільки включає як об'єктивні параметри, тобто характеристики послуги, так і суб'єктивні, які залежать від сприйняття конкретного споживача. Перед готельним підприємством стоїть завдання пристосувати свої послуги під конкретного клієнта, тобто надати такий рівень обслуговування, який відповідає запитам споживачів та їх фінансовим можливостям. Водночас на якість готельного обслуговування впливає багато факторів, які слід враховувати керівному персоналу при управлінні підприємством. На підставі проведеного свот-аналізу готельного господарства України встановлено, що основними проблемами є недостатній рівень розвитку інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення, недостача кваліфікованих фахівців, низькі обсяги інвестування, відсутність платоспроможного попиту, недостатньо ефективна цінова та рекламна політика.

### Література

1. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі : підручник / Н.Є. Кудла. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 328 с.
2. Системи управління якістю. Основні положення і словник : ДСТУ ISO 9000-2011. – К. : Держстандарт України, 2001. – 27 с.
3. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 728 с.
4. Дубоділова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / А.В. Дубоділова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 130–134.
5. Сергійко В. Ф. Фактори підвищення якості послуг в готельній індустрії та їх класифікація [Електронний ресурс] / В. Ф. Сергійко // Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм. – 2010. – Том 1, № 1. – Режим доступу : <http://jml.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2972/2930>.

### References

1. Kudla N.Ie. Upravlinnia yakistiu v turyzmi : pidruchnyk / N.Ie. Kudla. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2015. – 328 s.
2. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia i slovnyk : DSTU ISO 9000-2011. – K. : Derzhstandart Ukrainy, 2001. – 27 s.
3. Upravlinnia yakistiu posluh hoteliv: metodolohiia ta praktyka : monohrafiia / T.I. Tkachenko, S.V. Melnychenko, M.V. Bosovska, O.V. Poltavska. – K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2012. – 728 s.
4. Dubodielova A.V. Systema upravlinnia yakistiu hotelnykh posluh: metodolohichni aspekty / A.V. Dubodielova // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». – 2008. – № 611. – S. 130–134.
5. Serhiiko V. F. Faktory pidvyshchennia yakosti posluh v hotelnii industrii ta yikh klasyfikatsiia [Elektronnyi resurs] / V. F. Serhiiko // Naukovyi visnyk Instytutu mizhnarodnykh vidnosyn NAU. Serii: ekonomika, pravo, politolohiia, turyzm. – 2010. – Tom 1, № 1. – Rezhym dostupu : <http://jml.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2972/2930>.

Рецензія/Peer review : 22.11.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Терехух А. А.

УДК 658:338.34.009

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-82-88

КАВЕЦЬКИЙ В. В.

Вінницький національний технічний університет

## ІНВЕСТИЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОЇ ТЕОРІЇ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЇ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙ

*У роботі розглядаються інвестиції промислових підприємств (зокрема, в інтелектуальний та людський капітал) як основні складові зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Обґрунтовано формування інтелектуального капіталу як результату синергетичної взаємодії людського, структурного та споживчого капіталів підприємства. Розглянуто основні інвестиції в інтелектуальний капітал підприємства та їх перехресний вплив, а також їх вплив на процес формування новоствореної вартості, що відображає витрати підприємства, прибуток, структуру заробітної плати та заснована на матеріальних та амортизаційних затратах і є об'єктивним показником ефективності діяльності підприємства. Розкрито сутність деяких підходів до управління інвестиціями (із доповненням їх класифікації) у контексті стейкхолдерської теорії. Визначено, що оцінювання ефективності інвестицій в людський та інтелектуальний капітал промислового підприємства сприятиме дієвому управлінню інвестиціями.*

*Ключові слова:* інвестиції в інтелектуальний капітал промислового підприємства, стейкхолдерська теорія, ефективність інвестицій, управління ефективністю.

KAVETSKIY V.

Vinnytsia National Technical University

## INVESTMENTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF STEAKHOLDER THEORY: GIST, CLASSIFICATIONS, APPROACHES TO INVESTMENT EFFICIENCY MANAGEMENT

*The acceleration of scientific and technological progress, rapid technological and technological changes, the development of consumer requests for industrial enterprise products and the impact of innovation on production have changed traditional approaches to the formation of competitive advantages of the enterprise. In today's society, much attention is needed to address issues related to investments by industrial enterprises (in particular, intellectual capital, which is formed under the influence of workers' knowledge and skills).*

*This paper considers investments by industrial enterprises (in particular, intellectual and human capital) as key constituents of stakeholders. The formation of intellectual capital as a result of synergistic interaction of human, structural and consumer capital of the enterprise is substantiated. The main investments in the intellectual capital of the enterprise and their cross impact, as well as their impact on the value creation process (which reflects the enterprise costs, profit, wage structure, depreciation and are an objective indicator of the efficiency of the enterprise) are considered. The essence of some approaches to investment management (with the addition of their classification) in the context of stakeholder theory is revealed. It has been determined that effective investment management will facilitate the assessment of investment efficiency in the human and intellectual capital of an industrial enterprise.*

*Keywords:* investment in the intellectual capital industrial enterprise, stakeholder theory, effectiveness of investments, effectiveness of management.

**Вступ.** Прискорення науково-технічного прогресу, швидкі техніко-технологічні зміни, розвиток запитів споживачів на продукцію промислового підприємства та вплив інновацій на виробництво змінили традиційні підходи до формування конкурентних переваг підприємства. В сучасних умовах розвитку суспільства значної уваги потребує вирішення питань, пов'язаних з інвестиціями промислових підприємств (зокрема, в інтелектуальний капітал, що формується під впливом знань і навичок працівників).

**Постановка задачі.** Сучасні підприємства часто намагаються застосовувати формалізовані підходи до управління і оцінювання інтелектуального капіталу для забезпечення конкурентних переваг, включаючи зростання бізнесу, покращення фінансових показників, більш ефективне стратегічне планування, підвищення продуктивності праці та формування і застосування пов'язаних з відповідними цілями діяльності інвестицій. Одночасно з зацікавленістю інтелектуальним капіталом зростає увага до корпоративної соціальної відповідальності з акцентуванням на вивченні відносин між зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Отже, формується інтерес до доцільності та ефективності організаційних підходів до управління взаємодією зацікавлених сторін, спрямування цієї взаємодії до спільних цілей. Стратегічна, концептуальна спрямованість цілей промислового підприємства, у т.ч. на розширене відтворення, на ефективне управління виробництвом, на створення доданої вартості у процесі цього виробництва вітчизняними підприємствами, на створення умов для такого виробництва вимагає використання концепції стейкхолдерів. Також вивчення як складу основних та допоміжних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), так і цілей їх діяльності з метою узгодженості цих цілей із вивченням взаємозв'язків між зацікавленими сторонами допоможе виявити ключові показники ефективності результатів діяльності підприємства. Зазначене вище уможливиться у випадку ефективного використання в управлінні людського капіталу (як однієї зі складових інтелектуального капіталу), який, у свою чергу, є частиною внутрішніх стейкхолдерів підприємства.

Дослідженню інтелектуального капіталу та його впливу на економічний розвиток, особливо останнім часом, приділяється значна увага як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок мали праці М. Бендікова, Е. Брукінг, О. Гапоненка, Л. Едвінссона, В. Іноземцева, С. Клімова, А. Козирева, Б. Леонтьєва, М. Мелоуна, М. Портера, К. Свейбі, Т. Стюарта, Ф. Фукуями, Р. Уотермена та інших. Суттєвим є внесок у розвиток наукового знання у сфері досліджень інтелектуального капіталу й українських вчених: Д. Богині, О. Бутнік-Сіверського, В. Геєця, О. Кендюхова, А. Колота, В. Мандибури, В. Прошака, П. Цибулева, А. Чухна та інших. Теорії зацікавлених сторін в управлінні діяльністю підприємства та оцінюванню ефективності функціонування підприємства присвячені праці А. Аммарі, Р. Аскофа, Н. Буреннікової, В. Гросул, Т. Доналдсона, Н. Краснокутської, Л. Престона, Е. Фрімана, В. Ярмоленка та ін.

Висвітлення питань щодо інвестицій та управління ними на різних інституційних рівнях є науковим надбанням Л. Басовського, Дж. Бейлі, М. Денисенка, І. Івахненко, Г. Марковца, Д. Норткотта, М. Рімера, Г. Савіної, Д. Черваньова, У. Шарпа, а також багатьох інших. Незважаючи на численні публікації в даному напрямку, залишається багато не вирішених проблем, які стосуються аналізу взаємодії відповідних груп стейкхолдерів підприємства і виявлення ключових показників ефективності функціонування підприємства в контексті стейкхолдерської теорії й інвестування в інтелектуальний капітал промислового підприємства.

Метою дослідження є аналіз взаємозв'язків складових інвестицій в інтелектуальний капітал промислового підприємства; розкриття їх сутності та основних підходів до управління ефективністю інвестицій промислових підприємств.

**Результати дослідження.** Сучасний стан функціонування промислових підприємств вимагає суттєвих вкладень різного роду ресурсів для забезпечення діяльності. Ці вкладення (інвестиції) мають здійснюватися на якісно новому інноваційному рівні. Наявність інвестицій є важливим фактором структурних перетворень у науковому, виробничому, ринковому та управлінському процесах, в покращенні показників господарської діяльності підприємств.

Питання, які пов'язані з інвестиціями, активно розглядаються в науковому середовищі, однак, незважаючи на велику кількість досліджень в даному напрямку, поки що відсутнє єдине прийняте визначення цієї економічної категорії та певні класифікаційні ознаки інвестицій стосовно промислового підприємства у контексті теорії зацікавлених сторін. На нашу думку, для даного дослідження найбільш прийнятним є формулювання поняття інвестицій, наведене в Законі України «Про інвестиційну діяльність». Це визначення застосовується переважною частиною вітчизняних дослідників: «Інвестиції – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладають в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект» [1]. Також для проведення оцінювання величини інвестицій, результативності та ефективності інвестування з метою прийняття та реалізації науково обгрунтованого управлінського рішення необхідно застосовувати відповідну класифікацію інвестицій, яка дозволить глибше проаналізувати різні проблеми та ступінь їх значимості у характеристиках підприємства.

Розгляд літературних джерел дозволив класифікувати інвестиції промислових підприємств за об'єктами вкладення коштів; за характером участі в інвестиційному процесі; за відтворювальною спрямованістю; за ступенем залежності від доходів; по відношенню до підприємства-інвестора; за періодом здійснення; за сумісністю здійснення; за рівнем прибутковості; за рівнем інвестиційного ризику; за рівнем ліквідності; за формами власності інвестованого капіталу; за характером використання капіталу в інвестиційному процесі; за регіональними джерелами залучення капіталу; за регіональною спрямованістю інвестованого капіталу та за галузеву спрямованістю [2]. До зазначеної класифікації ми пропонуємо додати ознаку «за групами зацікавлених сторін» із поділом інвестицій на інвестиції основних та допоміжних стейкхолдерів. У класифікації за об'єктами інвестування із поділом інвестицій на реальні, фінансові, інтелектуальні та інвестиції в людський капітал виділимо інтелектуальні інвестиції (як вкладення в об'єкти інтелектуальної власності, які виходять з авторського права, патентного права тощо) та інвестиції в людський капітал (як вкладення в освіту, підвищення кваліфікації, соціальну сферу). Ці інвестиції довгострокові й окупуються в майбутньому. Саме такі інвестиції сприяють створенню та розвитку групи фахових внутрішніх основних стейкхолдерів, котрі беруть участь у процесах створення доданої вартості у процесі промислового виробництва.

Інвестиції в людський капітал (працівників підприємства) відіграють важливу роль й у формуванні конкурентних переваг підприємства [3]. З позицій стейкхолдерської теорії працівники промислового підприємства являють собою групу внутрішніх стейкхолдерів [4–7], які є основною зацікавленою стороною у ланцюжку «працівник як ресурс та/або фактор виробництва – процес виробництва – результат виробництва». Вони потребують інвестицій як на «ресурсній» стадії (інвестицій у навчання, засвоєння певних виробничих технологій, програм тощо), так і підвищення кваліфікації на стадії «виробництво» (у вигляді стажування, тренінгів та ін.). Метою менеджерів вищої ланки (керівників підприємства) має стати узгодження цілей функціонування підприємства у процесі створення доданої вартості («золоте правило бізнесу» – отримання прибутку) із метою діяльності працівників цього підприємства (покращення знань, підвищення кваліфікації для отримання вищого прибутку підприємством). Мова тут ведеться про інтелектуальний капітал.

Інтелектуальний капітал містить, як відомо, три складові: людський капітал, структурний капітал і споживчий капітал [8].

Людський, структурний і споживчий капітал є взаємопов'язаними. Синергетичний ефект забезпечує перехресний вплив одних складових інтелектуального капіталу на інші. Так, наприклад, структурний капітал

може зміцнювати престиж, сприяти придбанню нових споживачів. Споживчий капітал трансформується у фінансовий капітал за допомогою взаємодії зі структурним і людським капіталом. Людський капітал є основою формування самого інтелектуального капіталу, це базові знання та навички працівників. Окремі складові інтелектуального капіталу не адитивні, тобто в процесі взаємодії різних складових можна отримати позитивний ефект, не пропорційний прикладеним зусиллям. Тому один із секретів успішного формування інтелектуального капіталу організації криється в ефективній взаємодії різних видів інтелектуального капіталу.

Збалансоване інвестування в окремі складові інтелектуального капіталу – важлива база виробництва інтелектуального продукту. Інвестиції в інтелектуальний капітал являють собою матеріальні (основні фонди, фінанси) і нематеріальні (визнання, увага, інформація) вкладення, які спрямовуються на підвищення знань, досвіду, на підвищення кваліфікації, покращення мотивації працівників, збільшення організаційних можливостей, на розвиток каналів комунікації організації тощо. Однак основним напрямком інвестування є інвестиції в знання. Під час управління інвестиціями в інтелектуальний капітал підприємства необхідно враховувати одночасну взаємодію усіх трьох складових цього виду капіталу. В ході інвестування в одну зі складових, або в знання (як основу інтелектуального капіталу загалом), спостерігається вплив на розвиток інших. Тобто всі три види інтелектуального капіталу знаходяться у взаємозв'язку: людський, структурний та споживчий капітал. Таким чином проявляється ефект перехресних інвестицій, які викликають позитивні зрушення в розвитку різних видів інтелектуального капіталу при інвестуванні в один з них. Отже перехресне інвестування повинне створити умови для ефективної взаємодії між людським, структурним та споживчим капіталом для забезпечення максимальної ефективності вкладених в них інвестицій.

Керівництву підприємства для забезпечення ефективного розвитку інтелектуального капіталу необхідно створювати відповідні умови: соціально-економічні умови життєдіяльності; соціальної справедливості; організаційного забезпечення творчої діяльності спеціалістів підприємства; вдосконалення нормативно-правової бази інтелектуальної праці [8]. Зазначене потребує відповідного управління інвестиціями, інвестиційними процесами, наприклад, капітальними інвестиціями промислових підприємств. У статистичному обліку капітальними інвестиціями називають сукупність інвестицій у придбання або виготовлення власними силами (основними стейкхолдерами) для власного використання матеріальних і нематеріальних активів, термін служби яких перевищує один рік. Амортизаційні відрахування є процесом поступового перенесення вартості засобів праці у міру їх фізичного та морального зносу на вартість продукції, яку вироблено за їх допомогою з метою акумуляції коштів для наступного повного відновлення. Капітальні інвестиції та амортизація певним чином пов'язані між собою, а також із процесом формування валового доходу підприємств. Цей процес є процесом праці такої основної групи стейкхолдерів, як працівники підприємства. Він формує частину створення валової доданої вартості (ВДВ) регіону, країни [9, с. 109–110].

Практична реалізація підходів до управління інвестиціями основних груп стейкхолдерів може ґрунтуватися на алгоритмі *SEE*-управління, котрий базується на певному механізмові, який потребує уточнення у контексті узгодження цілей різних груп зацікавлених сторін; у ньому мають враховуватись особливості функціонування складних систем в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також сукупність цілей, завдань, функцій, принципів, методів, засобів, прийомів, чинників, технологій, ресурсів, комунікацій, інституцій, резервів, ризиків, результатів тощо [9].

Наведені підходи до управління інвестиціями та необхідність приділення належної уваги з боку керівництва підприємства такій основній групі стейкхолдерів, як працівники підприємства, їхній взаємодії між собою та іншими групами зацікавлених сторін, дозволяє нам на практиці реалізувати ці підходи з позицій теорії зацікавлених сторін. Стейкхолдерська теорія набуває все більшого значення завдяки зростанню інтересу до економічної, соціальної, екологічної, силовій безпеки і стійкості підприємства до загроз. Зокрема, підприємствами слід керувати на користь усіх зацікавлених сторін, а не лише тих, хто має контроль над обмеженими ресурсами [10, 11]. Сучасне розуміння теорії зацікавлених сторін впливає із визначення поняття «зацікавлена сторона» як будь-яка група чи особа, які можуть впливати на досягнення цілей підприємства [12, с. 25]. Дане тлумачення дає можливість стверджувати, що для забезпечення процесу управління підприємством існує вимога задовольнити набір інтересів, які виходять за рамки чисто фінансових.

Стосовно стейкхолдерів відзначимо далі таке. Аналіз літературних джерел [4–7] дозволив виділити такі типи зацікавлених сторін: основні (наприклад, працівники підприємства як ті, що беруть участь у базовому процесі діяльності підприємства – процесі праці) та допоміжні (наприклад, ті зацікавлені сторони, які сприяють базовому процесу, але участі у ньому безпосередньо не беруть); первинні (наприклад, менеджери вищої ланки управління, від яких залежить успішність функціонування підприємства) та вторинні (наприклад, державні інституції); внутрішні та зовнішні; несоціальні первинні та несоціальні вторинні.

Детальніше зупиняючись на поділі стейкхолдерів на внутрішні та зовнішні, відзначимо наступне. Внутрішні стейкхолдери – це особи або групи, які безпосередньо беруть участь у досягненні підприємством організаційної мети. Загалом, внутрішніми зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) є особи або групи осіб, які здійснюють виробництво, управління, реалізацію та іншу діяльність при функціонуванні підприємства. Ними є, зокрема, менеджери та всі працівники підприємства. Зовнішні стейкхолдери – це такі групи, які не є співробітниками підприємства, але які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Зокрема, це замовники, споживачі, постачальники, посередники, конкуренти й урядові організації.

Несоціальні стейкхолдери – це всі зацікавлені сторони, не пов'язані з людьми, загалом, це всі елементи, на які не впливають фактори виживання підприємства. Вони можуть бути представлені як



первинні несоціальні (природне середовище тощо), так і вторинні несоціальні (їх утворюють групи тиску на навколишнє середовище, майбутні покоління, організації захисту тварин тощо).

У контексті нашого дослідження потребують вивчення взаємні відносини між різними групами стейкхолдерів з метою вдосконалення процесів управління підприємством та підвищення ефективності інвестування в людський капітал, який є одночасно і певною характеристикою однієї з груп внутрішніх стейкхолдерів підприємства (працівників) за певними показниками. Зокрема, показники, які, на нашу думку, можуть бути важливими для оцінювання взаємовідносин зацікавлених сторін та стосунків «працівник – підприємство», з позиції очікувань або потреб працівника, такі: рівень значимості мети (як ступінь змістовності роботи для працівника); турбота (як ступінь визнання того, що підприємство забезпечує працівників, соціальний захист та підтримка загальнолюдських цінностей); навички та знання (як можливість надбати професійні навички та отримати доступ до навчання, отримання нових знань та розвитку); матеріальне заохочення (як рівень пропонованих компенсаційних виплат).

Оцінювання взаємовідносин зацікавлених сторін з боку підприємства полягає в тому, щоб визначити рівень того, до чого саме воно прагне або потребує: робочого ресурсу (як чисельності працівників, що працюють на підприємстві); покращення корпоративного духу (як рівня відданості та вірності працівників); сукупних знань (як внесків та пропозицій працівника, які стосуються ініціатив, знань щодо удосконалення організації); підтримки (як вираження позитивного відношення до діяльності і управління підприємством та лідерства). За цими показниками менеджери можуть визначати певні пріоритети, що дає можливість приймати більш адекватні рішення щодо інвестування, формування стратегічних планів, можливості зниження витрат тощо.

Підприємство, яке добре ставиться до працівників і наполегливо працює, щоб підтримувати добрі стосунки з співробітниками, матиме численні переваги перед компаніями, які не докладають подібних зусиль. Ці зусилля, ймовірно, допоможуть іміджу підприємства, сприятимуть утриманню працівників та новому працевлаштуванню працівників і забезпечать вигідну відправну точку для переговорів з зовнішніми стейкхолдерами. У сукупності переваги повинні дозволяти підприємству бути більш продуктивним і прибутковим.

Оскільки і підприємство, і працівник зацікавлені в зростанні ефективності діяльності і в зростанні заробітної плати, то обидві сторони можуть домовитися про спільне здійснення інвестицій в спеціальну освіту і отримання віддачі від неї. Інвестування в інтелектуальний капітал та в його складові передбачає отримання для інвестора переваг як для себе особисто, так і для третіх осіб. Для працівника це підвищення рівня доходів, більше задоволення від роботи, покращення умов праці, зростання самоповаги. Для підприємства це підвищення продуктивності, скорочення витрат робочого часу і ефективності праці, що в решті-решт сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Отже підприємства повинні самостійно здійснювати інвестиції в спеціальний людський капітал, безперервно відтворюючи ситуацію двосторонньої монополії (коли працівник тримається за робоче місце, так як його підготовка відповідає тільки конкретному робочому місцю, а підприємство утримує працівника, тому що на ринку праці відсутній такий специфічний ресурс). У процесі такого відтворення відбувається вузька спеціалізація, передача навиків, знань, підвищення кваліфікації, просування по службі. Відтворюються фактори, які дозволяють не тільки збільшити інтелектуальний капітал, але і закріпити працівника в колективі конкретного підприємства.

Як існує задоволення бажань та потреб частини внутрішніх стейкхолдерів з забезпечення професійного розвитку та охорони здоров'я, соціального захисту та колективної взаємодії тощо, необхідно забезпечити відповідними обсягами інвестицій, обґрунтування доцільності яких має проводитись за умов як соціальної, так і економічної ефективності. На сьогодні відсутні досконалі та відпрацьовані на практиці методики оцінювання ефективності інвестицій, зокрема, в інтелектуальний капітал промислового підприємства. Тому підприємства намагаються розробити власні підходи до оцінювання ефективності та результативності процесів інвестування в інтелектуальний капітал. Такі підходи розробляються і науковцями [13, 14].

Інвестиції, наприклад, в таку складову інтелектуального капіталу, як людський капітал можна розглядати як складову загальних витрат підприємства на персонал, які здійснюються з метою його продуктивного розвитку, призводять до формування високоякісного людського капіталу та забезпечують отримання довгострокового соціально-економічного ефекту. Також інвестиції в людський капітал можуть бути сформовані як інвестиції в знання підприємства, які використовуються для розвитку структурного і споживчого капіталу, формуючи при цьому інтелектуальний капітал підприємства. Інвестиції промислових підприємств мають бути ефективними.

На наш погляд, оцінкою ефективності інвестицій в людський капітал може бути збільшення доданої вартості з одночасним забезпеченням зростання заробітної плати працюючих на рівні «складової» з темпами, які випереджають інфляцію. Новостворена вартість відображає витрати підприємства, прибуток, структуру заробітної плати, базується на матеріальних та амортизаційних відрахуваннях і є об'єктивним показником діяльності підприємства. Високий рівень новоствореної вартості дозволяє забезпечити такі інвестиції в людський капітал, як справедлива заробітна плата з соціальними відрахуваннями, пакет соціальних і освітніх послуг, які виплачуються з прибутку (рис. 1). Своєю чергою, в зв'язку з досягнутим за рахунок інвестицій зростанням ефективності і конкурентоспроможності підприємства, збільшується додана вартість. Зазначене акцентує увагу на задоволенні потреб та бажань частини внутрішніх стейкхолдерів підприємства і одночасно сприяє спостереженню за розвитком людського капіталу. Визначення ефективності інвестицій в кількісному та якісному вираженні процес малодосліджений і викликає певні методологічні труднощі. Однак, в даному випадку, може бути застосований аналіз процесу формування валового доходу промислового

підприємства як підпроцесу його виробничої діяльності. У працях, наприклад, Н. Буреннікової [у співтворчості 9, 13], розглядається процес формування валового доходу як процес, котрий формує частину створення валової доданої вартості (ВДВ) регіону, країни. Згаданий підхід дозволяє на основі використання статистичних даних та застосування певної моделі Буреннікової (Поліщук) – Ярмоленка, визначити результативність та ефективність будь-якого економічного процесу, у тому числі й інвестиційного.

Відзначимо далі, що на ефективність інвестицій впливають різні фактори. Зокрема, на ефективність інвестицій промислових підприємств в знання активно впливає процес формування інтелектуального капіталу, який наведено у вигляді схеми (рис. 1) з виділенням зони впливу частини внутрішніх стейкхолдерів.

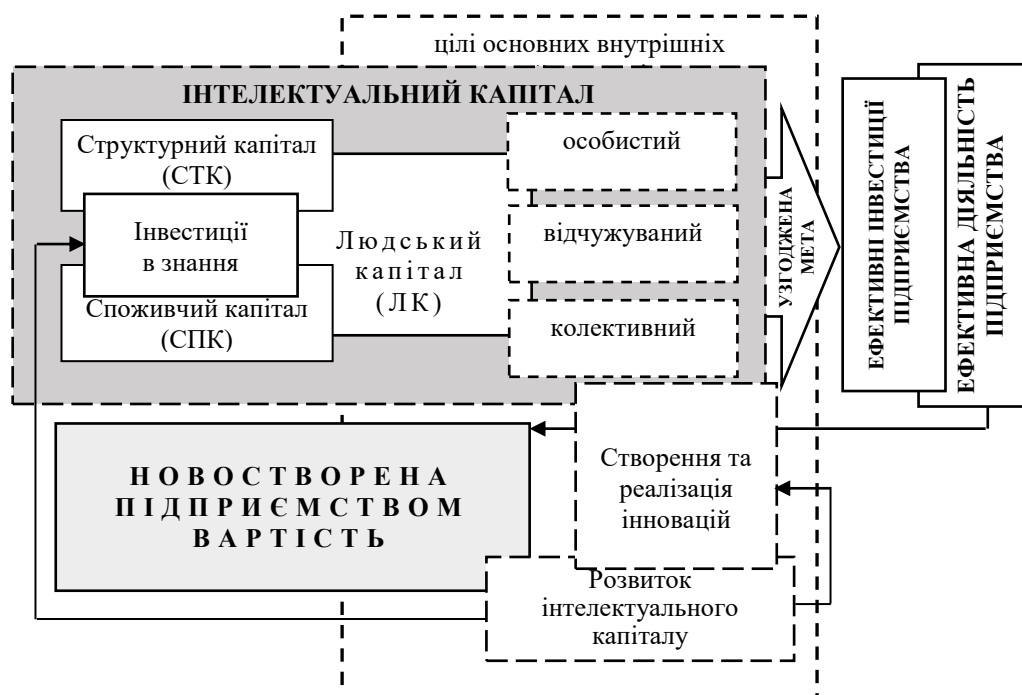


Рис. 1. Взаємозв'язки структурних елементів тріади інтелектуального капіталу «ЛК – СТК – СПК» як компонентів основних внутрішніх стейкхолдерів

Джерело: розроблено автором

Інвестиції в структурний капітал сприяють розвитку споживчого та людського капіталу. Стосовно споживчого капіталу це проявляється як покращення маркетингової та інноваційної діяльності, що сприяє створенню умов щодо освоєння нових напрямків діяльності; підвищення імовірності залучення нових клієнтів і забезпечення зростання попиту на продукцію та послуги підприємства; пришвидшенню виконання заявок, яке відповідатиме інтересам замовника та підвищуватиме лояльність клієнта до підприємства тощо.

Щодо людського капіталу це сприятиме формуванню баз даних та мереж, використанню новітніх адміністративно-управлінських технологій, які стимулюватимуть самоосвіту працівників; автоматизації процесів управління, які полегшать працю працівників, підвищать достовірність інформації тощо. У свою чергу, інвестиції в споживчий капітал стимулюватимуть формування більш якісного структурного та людського капіталу. Для структурного капіталу це сприятиме якісним взаємовідносинам з клієнтами; вдосконаленню методики виконання договорів; взаємовигідним стосункам з постачальниками та споживачами на основі формування системи управління якістю тощо. Щодо людського капіталу це сприятиме спільним зі споживачем інноваціям, які збільшуватимуть обсяг знань працівників підприємства; формуватимуть розширені соціальні зв'язки тощо. Відповідно інвестиції в людський капітал впливатимуть на розвиток і формування структурного та споживчого капіталу. Для структурного капіталу це допоможе підвищенню рівня задоволеності працівників діяльністю в організації (організаційна культура, організаційна структура, просування по службі, доступність інформації, участь в прийнятті рішень), що сприятиме підвищенню продуктивності праці; підвищенню мобільності працівників на підприємстві тощо. І нарешті, для споживчого капіталу підвищення рівня освіти працівника надасть можливість налагодження нових соціальних контактів з потенційними клієнтами; матеріальна зацікавленість працівників (мотивація) сприятиме покращенню взаємовідносин зі споживачем, залученню нових споживачів, клієнтів тощо. Результатом такої синергетичної взаємодії наведених компонентів є формування якісного інтелектуального капіталу, який сприяє ефективній діяльності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Окрім того, розвинутий інтелектуальний капітал сприяє розробці певних інновацій на підприємстві та забезпеченню їх реалізацій у формі інноваційних проектів, які пов'язуються з можливістю формування доданої вартості і, як результату, прибутку.

Таким чином, ефективність інвестицій промислових підприємств, зокрема, в інтелектуальний капітал пов'язана з його складовими, з певним синергетичним ефектом, який виникає в процесі інвестування, а також зі сприйняттям працівниками (внутрішніми стейкхолдерами) певних змін в системах функціонування

підприємства. Однак, може виникати певний конфлікт інтересів працівників як основних носіїв людського капіталу і цих самих працівників як частини внутрішніх стейкхолдерів. Для вимірювання ефективності інвестицій стейкхолдерів слід розглядати як об'єкти, так і суб'єкти виробничої діяльності.

**Висновки.** Оцінювання ефективності інвестицій, зокрема, промислового підприємства в інтелектуальний капітал з урахуванням теорії зацікавлених сторін сприятиме комплексному баченню процесу створення доданої вартості, підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Ефективність інвестицій проявляється в процесі формування розвинутого інтелектуального капіталу, який сприяє реалізації інноваційних проєктів. Оцінювання ефективності інвестицій в інтелектуальний капітал підприємства потребує не лише теоретичного обґрунтування, а й практичного застосування. Це оцінювання може здійснюватися на основі системи показників ефективності, зокрема показників ефективності як якісної складової результативності інвестицій промислових підприємств, що становить предмет нашого подальшого дослідження.

### Література

1. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
2. Плаксина Є. М. Класифікація форм і видів інвестицій та їх особливості / Є. М. Плаксина // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2013. – № 2. – С. 210–214.
3. Кавецький В. В. Конкурентоспроможність і людський капітал промислового підприємства / В. В. Кавецький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. Т. 3. – С. 54–61.
4. Donaldson T. and Preston L. (1997). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, No. 1, pp. 65–66.
5. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань [Електронний ресурс] / А. О. Аммарі // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8. – С. 150–155. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20).
6. Поплавська О. В. Роль стейкхолдерів у діяльності підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка / Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – 2017. – Т. 22, вип. 12 (65). – С. 114–118.
7. Захаркін О. О. Стейкхолдерська концепція вартісно-орієнтованого управління інноваційною діяльністю підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. О. Захаркін. – Северодонецьк, 2017. – 38 с.
8. Кавецький В. В. Інтелектуальний капітал комерційної організації як об'єкт дослідження / В. В. Кавецький // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Випуск 225: В 3 т. Т. 3. – С. 768–778.
9. Буреннікова Н. В. Аспекти результативності інвестиційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств / Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, Т. П. Гринчук // Бізнес Інформ. – 2017. – № 1. – С. 108–115. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_18)
10. Гросул В. А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства / В. А. Гросул, Н. Е. Аванесова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки – 2010. – № 2(52). – С. 233–236.
11. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень [Електронний ресурс] / Л. В. Гаценко // Водний транспорт. – 2016. – Вип. 1. – С. 156–160. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2016\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27).
12. Freeman E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. p. 216.
13. Буреннікова Н. В. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія [Електронний ресурс] / Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 1. – С. 145–152. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_24).
14. Ковалевська А. В. Визначення стейкхолдерів стійкого розвитку міст України [Електронний ресурс] / А. В. Ковалевська, С. В. Зеленький // Соціально-гуманітарний вісник. – 2019. – Вип. 26–27. – С. 138–139. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2019\\_26-27\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2019_26-27_57)

### References

1. Pro investytsiinu diialnist [Elektronnyi resurs] : zakon Ukrainy vid 18.09.1991 r. № 1560-KhII // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2003. – Rezhym dostupu : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
2. Plaksina Ye. M. Klyasyfikatsiia form i vydiv investytsii ta yikh osoblyvosti / Ye. M. Plaksina // Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia V. Ekonomika i pravo. – 2013. – № 2. – S. 210–214.
3. Kavetskyi V. V. Konkurentospromozhnist i liudskyy kapital promyslovoho pidpriemstva / V. V. Kavetskyi // Herald Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2008. – № 3. Т. 3. – S. 54–61.
4. Donaldson T. and Preston L. (1997). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, No. 1, pp. 65–66.
5. Ammari A. O. Klyasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan [Elektronnyi resurs] / A. O. Ammari // Aktualni problemy ekonomiky. – 2012. – № 8. – S. 150–155. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20).
6. Poplavska O. V. Rol steikkholderiv u diialnosti pidpriemstva / O. V. Poplavska // Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Ekonomika / Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova. – 2017. – Т. 22, vyp. 12 (65). – S. 114–118.
7. Zakharkin O. O. Steikkholderska kontseptsiiia vartisno-orientovanoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv : avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidriemstvamy» / O. O. Zakharkin. – Sievierodonets, 2017. – 38 s.
8. Kavetskyi V. V. Intelektualnyi kapital komertsiiinoi orhanizatsii yak obiekt doslidzhennia / V. V. Kavetskyi // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky : zbirnyk naukovykh prats. – Dnipropetrovsk : DNU, 2007. – Vypusk 225: V 3 t. Т. 3. – S. 768–778.
9. Buriennikova N. V. Aspekty rezultatyvosti investytsiinoho zabezpechennia diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv / N. V. Buriennikova, V. O. Yarmolenko, T. P. Hrynchuk // Biznes Inform. – 2017. – № 1. – S. 108–115. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_18)
10. Hrosul V. A. Kontseptsiiia steikkholderiv v systemi otsinky efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstva / V. A. Hrosul, N. E. Avanesova // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – 2010. – № 2(52). – S. 233–236.
11. Hatsenko L. V. Teoriia zatsikavlenykh storin (steikkholderiv): istoriia rozvytku ta problemni pytannia dlia podalshykh doslidzen [Elektronnyi resurs] / L. V. Hatsenko // Vodnyi transport. – 2016. – Vyp. 1. – S. 156–160. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2016\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27).
12. Freeman E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. r. 216.
13. Buriennikova N. V. SEE-upravlinnia na bazi skladovykh rezultatyvosti yak zasib pidvyshchennia diievosti protsesu funktsionuvannia skladnykh system: sutnist, metodolohiia [Elektronnyi resurs] / N. V. Buriennikova, V. O. Yarmolenko // Biznes Inform. – 2016. – № 1. – S. 145–152. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_24).
14. Kovalevska A. V. Vyznachennia steikkholderiv stiikoho rozvytku mist Ukrainy [Elektronnyi resurs] / A. V. Kovalevska, S. V. Zelenskyi // Sotsialno-humanitarnyi visnyk. – 2019. – Vyp. 26–27. – S. 138–139. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2019\\_26-27\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2019_26-27_57)

Рецензія/Peer review : 14.11.2020

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент : д. е. н., проф. Нижник В. М.

УДК 338.488.2:640.4

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-89-95

ЛЕВИЦЬКА І. В.

Національний університет біоресурсів та природокористування України

## REVENUE MANAGEMENT В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

У статті запропоновано основні цілі ціноутворення готельних підприємств, які визначатимуть місце готелю на ринку та будуть відповідати маркетинговій стратегії розвитку підприємства. Визначено взаємозалежність рівня завантаження готельних номерів від зниження цін, яка полягає в тому, що зменшення ціни навіть на 1% вимагає збільшення завантаження готельних номерів майже на 1% для покриття витрат в результаті зменшення доходів. Проаналізовано систему управління доходами, що застосовується для отримання максимального прибутку в готельних підприємствах. Визначено фактори впливу, які орієнтовані на витрати та на ринок. Досліджено метод мультиплікативного ефекту, який застосовується при розрахунку цін. Для прикладу було проведено розрахунок бюджету на основі мультиплікативного методу у готелі «Ramada Lviv». Розглянуто вплив на прибуток одного з факторів при незмінній дії інших. Прибуток розраховувався, виходячи зі змін, які викликані дією даного показника не менше ніж на 10%. Встановили, що ціни, які знаходяться в тісному взаємозв'язку зі всіма елементами комплексу маркетингу, визначають рентабельність готельного підприємства, його життєвий цикл та фінансову стабільність. Разом з тим, вибір методів ціноутворення та цінової політики в більшості залежить від цілей та стратегій готельного підприємства на вибраному сегменті ринку. Запропоновано механізм розрахунку ціни продажу послуг готельного підприємства, оснований на мультиплікативному методі, який включає визначення основних показників, які впливають на прибуток, включаючи і ціни; розрахунок прибутку при зміні даних показників; оцінку вагомості впливу на прибуток кожного вибраного показника; вибір найбільш підходящого варіанту прибутку.

Ключові слова: готельний бізнес, revenue management, стратегії ціноутворення, цілі ціноутворення, цінова політика, фактори впливу, система управління доходами, мультиплікативний метод.

LEVYTSKA I.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## REVENUE MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS

The article develops the main pricing objectives of hotel enterprises, which will determine the place of the hotel on the market and will correspond to the marketing strategy of the enterprise development. Interdependence of the level of loading of hotel rooms from the decrease in prices, which is that a reduction in price even by 1% requires an increase in loading hotel rooms by almost 1% to cover costs as a result of income reduction. The system of income management used for obtaining the maximum profit in hotel enterprises is analyzed. Impact factors are identified that are cost-oriented and market-oriented. The method of multiplicative effect, which is used in the calculation of prices, is investigated. For example, a budget calculation based on the multiplicative method was carried out at the Ramada Lviv Hotel. The influence on the profit of one of the factors under the constant influence of others is considered. Profit was calculated based on changes caused by the action of this indicator of not less than 10%. It was found that prices, which are in close connection with all elements of the marketing complex, determine the profitability of the hotel company, its life cycle and financial stability. At the same time, the choice of pricing methods and pricing policies largely depends on the goals and strategies of the hotel company in the selected segment of the market. The mechanism of calculation of the sale price of the services of the hotel company is proposed, based on the multiplicative method, which includes: definition of the main indicators that affect the profit, including prices; calculation of profit when changing these indicators; estimation of the importance of the impact on the profit of each selected indicator; the choice of the most appropriate variant of profit.

Key words: hotel business, revenue management, pricing strategies, pricing goals, pricing policy, impact factors, income management system, multiplicative method.

**Постановка проблеми.** Відмінна риса сучасного економічного стану України – це просування шляхом реформ до розвинутої ринкової економіки. Найбільш продуктивним при цьому є ефективний менеджмент, який забезпечує створення необхідних умов для виробництва товарів та послуг, які несуть цінність для споживача. Оптимальна система управління дозволяє краще впливати на зовнішнє середовище, вдало розподіляти ресурси підприємства і направляти роботу працівників таким чином, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів та досягнути найвищих цілей підприємства.

Труднощі адаптування до умов ринків готельного господарства, які розвиваються, та перехід до освоєння ринкових можливостей, багато в чому визначається недостатньо ефективним управлінням доходами (revenue management).

Розвиток ринкових відносин в Україні та в країнах з розвинутою економікою дещо схожий, тому узагальнення та розповсюдження кращого зарубіжного та вітчизняного досвіду управління доходами на основі маркетингу дозволить підвищити ефективність функціонування готельної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань управління дохідністю (revenue management) займалися багато зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Амбросій О.І. [1], Ансофф І. [6], Білецька І.М. [2], Бойко М.Г. [3], Кулик М.В. [2], Височан О.С. [4], Височан О.О. [4], Дорожкіна Г.М. [5], Дурович А.П. [7], Котлер Ф. [1, 3], Лесник А.Л. [1], Оліярник Т.Ю. [7], Остапенко Я.О. [8], Писаревський І.М. [9], Портер М. [4], Сегеда І.В. [9], Сагалакова Н.О. [10], Скобкін С.С. [2], Томпсон А. [5], Чернишов А.В. [2, 4] та ін.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Досить мало було приділено уваги дослідженням найбільш ефективних стратегій ціноутворення готельних підприємств, які впливають на збільшення доходності в даній галузі.

**Формування цілей статті.** Мета дослідження полягає у визначенні найбільш ефективних методів управління доходами готелів та методів їх застосування, які в свою чергу створюватимуть конкурентні переваги та зроблять продаж готельних послуг стабільними, а діяльність готельних підприємств більш прибутковими.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання: визначити основні проблеми, які впливають на збільшення доходності готельних підприємств; визначити місце маркетингу в підвищенні ефективності управління готельними підприємствами; проаналізувати цінові стратегії розвитку готельного бізнесу; розробити найбільш ефективні методи збільшення доходів готелів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Revenue management (управління доходністю) в готельному бізнесі являє собою технологію, яка визначає кращу ціну за номер готелю на основі прогнозування попиту, тобто продажу потрібного номера клієнту в потрібний момент за потрібною ціною. Саме Revenue management визначає напрямок стратегії роботи відділу продажів готельного підприємства.

Визначаючи роль та місце питань revenue management (управління доходністю) в готельному бізнесі, необхідно враховувати, що розроблення правильної цінової політики являється одним із основних завдань ефективного управління [1, с. 32]. Ціни, які знаходяться в тісному взаємозв'язку зі всіма елементами маркетингу, визначають рентабельність готельного підприємства, його життєвий цикл та фінансову стабільність. Разом з тим, вибір методів ціноутворення та цінової політики визначається за допомогою існуючих цілей та стратегій готельного підприємства. Якщо вибір цільового ринку, позиціонування готельного підприємства на ринку ретельно продумані, тоді підхід до формування комплексу маркетингу визначено.

Для розробки відповідної цінової політики готельному підприємству, перш за все, необхідно розробити та продумати цілі ціноутворення. Дані цілі витікають із самого позиціонування продукту на туристичному ринку. Цілі впливають з аналізу положення готельного підприємства на ринку та його загальної цілі (місії) [1, с. 34]. Цілі ціноутворення не повинні розглядатися як окремо взяті, а вони повинні відповідати маркетинговій стратегії розвитку підприємства.

Стратегія ціноутворення може включати в себе різні цілі, основні з яких наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні цілі ціноутворення готельного підприємства**

Цілі	Характер цілі	Рівень цін
Максимізація поточного прибутку	Короткостроковий	Високий
Утримання позицій на ринку	Короткостроковий	Дуже низький
Лідерство на ринку	Довгостроковий	Низький
Лідерство в якості послуг	Довгостроковий	Високий

Джерело: укладено з використанням [10, с.70]

Отже, якщо ставити за ціль максимізацію поточного прибутку, готельні підприємства, як правило, не задумуються про можливі стратегічні наслідки. Вони можуть виникнути як наслідок продуманих дій у відповідь як зі сторони конкурентів, так і інших ринкових сил. Цілі максимізації поточного прибутку, так як і лідерство в якості послуг досить широко використовуються в таких умовах:

- готельні підприємства пропонують послуги, які відсутні у конкурентів;
- попит на ті чи інші туристичні послуги значно перевищують пропозицію [2, с.66].

Цілі утримання позицій на ринку, а також лідерство на ринку пропонують використання низького рівня цін.

Взаємозалежність рівня завантаження готельних номерів від зниження цін можна простежити за даними табл. 2. За основу взятий готель на 100 номерів «Ramada Lviv» – готель Всесвітньої мережі готелів Ramada Worldwide Inc. та Wyndham Hotel Group. За даними ЛКП «Центр розвитку туризму», Львів – перше місто в Україні, яке увійшло в ТОП 100 туристичних міст Європи. Дане місто у цьому рейтингу посіло 64 місце серед 126 європейських міст. Львів очолив рейтинг середньорічного темпу росту кількості ночівель туристів протягом 2014–2018 років. Готель «Ramada Lviv» входить у десятку кращих готелів міста, має високу завантаженість номерів та цікаву програму лояльності Wyndham Rewards – це накопичувальна бонусна програма, яка діє у всіх готелях всіх брендів, що входять в готельну групу Wyndham Hotel Group. 2017 року вона посіла позицію № 1 серед всіх програм лояльності, пропонує світовими готелями. За кожний витрачений долар нараховується певна кількість балів. У тому, як можна заробити бали, немає практично жодних обмежень. Накопичені бали можна витратити в будь-якому готелі, що входить до мережі, у будь-якій країні – обміняти їх на приємні бонуси. Наприклад, ніч у будь-якому готелі групи. Можна збирати милі для безкоштовних польотів в одній з авіакомпаній-партнерів групи. Можна використовувати накопичені бали для великого бонусу – обміняти їх на роздільну подарункову карту, авіаквитки, побутові, спортивні товари, електроніку. Оскільки готельна група співпрацює з Apple, бонуси можна міняти на iPhone, iPad або MacBook.

Таблиця 2

## Вплив рівня цін на завантаження готельних номерів

Завантаження готельних номерів, %	Зниження існуючих цін				
	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %
	Завантаження номерів, яке необхідне для покриття зниження цін, %				
76	81,4	87,7	95,0	103,6	114,0
74	79,3	85,4	92,5	100,9	111,0
72	77,1	83,1	90,0	98,2	108,0
70	75,0	80,8	87,5	95,5	105,0
68	72,9	78,5	85,0	92,7	102,0
66	70,7	76,2	82,5	90,0	99,0
64	68,6	73,8	80,0	87,3	96,0
62	66,4	71,5	77,5	84,5	93,0
60	64,3	69,2	75,0	81,8	90,0
58	62,1	66,9	72,5	79,1	87,0
56	60,0	64,6	70,0	76,4	84,0
54	57,9	62,3	67,5	73,6	81,0
52	55,7	60,0	65,0	70,9	78,0
50	53,6	57,7	62,5	68,2	75,0

Джерело: розроблено автором

Приведені дані з табл. 2 свідчать про те, що зменшення ціни навіть на 1 % вимагає збільшення завантаження готельних номерів майже на 1 % для покриття втрат в результаті зменшення доходів.

В умовах насиченості ринку туристичною пропозицією при низькому туристичному попиті виникає ситуація, коли готельне підприємство зацікавлене збути свої послуги по будь-якій ціні для того, щоб втриматися на ринку. При цьому готелі як правило не займаються розглядом структури витрат, тому часто реалізують послуги собі у збиток [3, с. 38]. Але даного підходу не можна довго притримуватися. Необхідний детальний аналіз структури витрат і постановка цілей ціноутворення таким чином, щоб не тільки зберегти свої позиції на ринку, але і отримати свій прибуток.

Цілі стратегії, які розраховані на завоювання та підтримки лідерства на ринку, реалізуються на самих ранніх стадіях життєвого циклу послуг, тобто в період відкриття нового готельного підприємства. На основі точного визначення структури витрат розраховуються такі ціни, які дозволяють готелю досить тривалий час працювати з достатнім прибутком. Такі ціни доступні споживачам та не викликають бажання у конкурентів боротися за лідируючі позиції на ринку.

Пропонуючи цілі цінової стратегії, які направлені на досягнення цілей в якості послуг, які будуть пропонуватися, готелі намагаються перевершити конкурентів шляхом максимального підвищення якості послуг. Підвищення якості супроводжується підвищенням цін [4, с. 173]. Якщо таке підвищення розглядається споживачами як допустиме, то готельне підприємство може успішно подолати конкурентну боротьбу.

Тим не менше, готельні підприємства, які освоюють гнучкі методи ціноутворення, з точки зору комплексу маркетингу повинні використовувати такі принципи:

– вибір цінової політики повинен бути тісно пов'язаним з позиціонуванням послуг готельного підприємства;

– велике значення для процесу становлення цін має кореляція стратегії ціноутворення з визначенням стадії життєвого циклу, на якій знаходиться готельний продукт.

Так, для більшості готелів, головна ціль – забезпечення беззбитковості, що в умовах низької ділової активності в галузі поступово трансформується в новий орієнтир: збільшення частки ринку та об'ємів продажу. Разом з тим змінюються і цілі, які стоять перед ціновою політикою. У зв'язку з новою орієнтацією, готельне підприємство повинне проводити більш активну цінову політику, яка пов'язана з виходом на нові ринки, планування збуту, стимулювання створення нових послуг та ін. Так само готельні підприємства повинні освоювати сучасні ринкові засоби встановлення цін на нові послуги, що широко апробуються в західній практиці. Як відомо, на початковій стадії впровадження готельного продукту на ринок, він є маловідомим для споживачів [5, с. 144]. На даній стадії готельні підприємства часто використовують стратегію низьких цін, якщо вони ставлять за ціль проникнення на ринок чи розширення частки ринку.

Встановлені ціни продажу на послуги в умовах ринку являють собою важкий багатоетапний процес, який потребує аналізу багатьох ціноутворюючих факторів (див. табл. 3).

Вказані підходи повинні бути враховані в ціновій політиці готельного підприємства, в залежності від послуг, які вони надаватимуть. При цьому необхідно пам'ятати, що в результаті спільного ефекту комплексу продуманих заходів, роботи збутової мережі та успішного використання реклами продажі послуг на ринку почнуть збільшуватися.

В таких умовах велике значення набуває стратегія еластичної ціни, яка розуміється як швидке реагування на коливання ринкового попиту та пропозиції. Підприємства, які використовують стратегію гнучких цін, реагують на кожну значну зміну кон'юнктури ринку: при зменшенні попиту ціни зменшуються, при збільшенні – збільшуються. В готельному бізнесі це називається revenue management (управління доходами). Стратегію гнучких цін можна запропонувати як інструмент протидії натиску конкурентів,

причому, чи швидшою буде реакція готелю на дії конкурентів, тим швидший буде ефект його застосування [6, с.110].

Таблиця 3

**Механізм розрахунку продажних цін на послуги готелів**

Етап аналізу	Зміст етапу
1. Дослідження ринку	Визначення типу ринку (розвинутий туристичний ринок, олігопольний, монопольний), комерційна оцінка потреб, попередня оцінка місткості ринку, прогноз кон'юнктури ринку
2. Визначення життєвого циклу готельного продукту	Визначення стадії, на якій знаходиться готельний продукт (стадії розробки, впровадження, росту, зрілості, спаду чи виходу з ринку)
3. Постановка завдань ціноутворення в залежності від цілей готельного підприємства	– забезпечення беззбитковості «виживання важливіше за прибуток», рівень цін встановлюється на рівні утримань; – максимізація поточного прибутку, рівень цін забезпечує максимальне надходження поточного прибутку та виручки (короткострокове завдання); – розширення частки ринку, рівень цін знижується, дохід забезпечується за рахунок довгострокового прибутку
4. Визначення граничного діапазону коливання цін: – визначення верхньої границі цін (туристичний попит); – визначення нижньої границі ціни (утримання)	Визначення цінової еластичності попиту, сегментація. Дослідження очікування клієнтської бази за рівнем цін на надані готельні послуги. Вибір оптимального варіанту управління та технологічного процесу створення послуги на основі функціонально-вартісного аналізу. Визначення ціни створення послуг та ціни її використання (сума цін продажу, включаючи комісійні), а також вплив інфляції
5. Визначення найоптимальнішого діапазону цін. Аналіз цін та асортименту послуг конкурентів	Збір інформації про конкурентів. Співвідношення цін та послуг шляхом спостереження, отримання прейскуранту цін, опитування клієнтів, отримання інформації з каталогів конкурентів, статистичної звітності, на виставках та ярмарках
6. Вибір методу ціноутворення	– ціни продажу при даних утриманнях; – середні утримання + прибуток; – на основі беззбитковості з забезпеченням цільового прибутку; – орієнтація на цінового лідера на ринку; – престижна ціна; – унікальна цінність послуги; – на основі управління доходами – дискримінаційна ціна; – стратегічне партнерство
7. Коригування базового рівня цін	Правки на умови продажу готельних послуг – у відповідності корпоративним традиціям, врахування реакції збутового апарату, конкурентів, державних органів управління
8. Встановлення остаточної ціни	Заключна ціна продажу доводиться засобами комунікації до кінцевого споживача

Джерело: укладено з використанням [5, с.143]

В сучасному готельному бізнесі також часто використовується метод «дискримінаційного ціноутворення», яка не має нічого спільного з дискримінацією на основі статі, раси чи релігійного сповідання. Готелі регулюють основні ціни, щоб врахувати різницю в клієнтах, послугах та стану продажу. Наприклад, готелі розмежовують клієнтів, які прийшли із цілями просто відпочити та з діловими цілями. Готелі в ділових центрах, які спеціалізуються на обслуговуванні бізнесменів, переповнені в робочі дні але мають низьке завантаження у вихідні дні та свята. Більшість із таких готелів для залучення клієнтів пропонують спеціальні тарифи на кінець тижня – «уік-енд». Мережа готелів «Ramada» встановила, наприклад, «систему обмежень», яка дозволяє клієнтам обирати кращі для них обмеження. Такі «обмеження» включають необхідність завчасного бронювання номеру та попередньої оплати, а при неможливості у випадку ануляції поїздки отримати назад свої кошти.

«Цінова дискримінація» є корисним інструментом для згладжування попиту та пропозиції, забезпечує додатковий дохід та прибуток більшості закладів сфери гостинності. Даний метод ціноутворення використовує зниження/збільшення цін для залучення додаткових клієнтів та доходу без зниження/підвищення цін для усіх [7, с. 211].

Система управління доходами застосовується для отримання максимального прибутку в готельних підприємствах. Це досягається за допомогою встановлення цін, які готелі оголошують, та наявності вільних номерів, які пропонуються по різним цінам, які основані на прогнозованому завантаженні. Якщо прогнозується низьке завантаження, готель намагається його збільшити, тому буде надавати номери за низькими цінами. Якщо прогнозоване високе завантаження, то ціна буде збільшена.

Ефективна система управління доходами (revenue management) готелю встановлює обмеження для клієнтів одного сегменту в отриманні знижки, яка належатиме іншому сегменту. Наприклад, заможні клієнти часто виявляють байдужість у відношенні до цін, а туристи, які відпочивають, навпаки, більш чутливі до зміни ціни. Типова стратегія обмеження туристів від цін, які належать для інших, полягає у тому, щоб ввести для них заброньовані номери з ночі п'ятниці до неділі з передплатою за 30 днів до їх прибуття. Для перебування в робочі дні номери надаються за високими цінами з оплатою за декілька днів уперед чи взагалі без попередньої оплати.

За деякими системами управління доходами (revenue management) з клієнтів, які залишаються в готелі на більш довгий період часу, беруть оплату за більш високими цінами, чим на короткий період. На перший погляд, можна очікувати знижки для туристів, які залишаються на довгий період. Але більш довгий період перебування клієнтів співпадає з періодом високого завантаження готелю, тому дешеві тарифи принесуть лише збитки.

Система управління доходами (revenue management) в готелі потребує створення надійної бази даних. Гарна система управління доходами (revenue management) приносить користь готелю та клієнту. Як відомо, на прибуток готельного підприємства впливають як витрати, так і доходи [8]. Разом з тим принципи дії даних факторів різні. На це на практиці звертають мало уваги.

Фактори впливу, які орієнтовані на витрати (фіксовані витрати на основні фонди та експлуатацію, змінні витрати на послуги), мають зовсім інший спектр дій, ніж фактори, які орієнтовані на ринок (ціна номеру, вартість послуг, завантаження номерів та ін.).

Для готелів з достатньо інтенсивними фіксованими витратами на основні фонди характерні вплив на прибуток рівня завантаження номерів клієнтами та продажу послуг, розмір цін на розміщення та послуги в значно більшому ступені, чим дії на прибуток цін витратної частини в результаті економії за окремими статтями бюджету. Іншими словами: порівнюючи вплив різних факторів на прибуток, можна стверджувати, що вплив товарообороту більш вагомий, ніж вплив витрат.

Для визначення впливу змін різних факторів, в тому числі і цін на прибуток, необхідно використовувати метод мультиплікативного ефекту, який застосовується при розрахунку цін. Суть мультиплікаційного методу полягає в тому, щоб розрахувати мультиплікатор, який показує в скільки разів залежний фактор (прибуток) збільшується чи зменшується, якщо незалежний фактор змінюється на одиницю.

Перший етап даного методу включає визначення основних факторів (показників), які впливають на прибуток. Наприклад, в готелі можуть бути виділені наступні показники:

- ціни на готельні номери;
- доходи номерного фонду;
- ціни в меню закладів ресторанного господарства при готелі;
- доходи закладу ресторанного господарства при готелі;
- витрати на основну заробітну плату;
- витрати на додаткову заробітну плату (премії);
- витрати на рекламу;
- вартість виробничої сировини та напоїв та ін. [9, с.45].

Для прикладу проведемо розрахунок бюджету на основі мультиплікативного методу у готелі «Ramada Lviv» – мережевий MICE-готель, який надає повний спектр послуг гостинності як готель, конференц-центр і ресторан (табл. 4).

Таблиця 4

## Мультиплікативний розрахунок прибутку готелю «Ramada Lviv» у 2018 році, тис. дол.

Основні показники	Базис	Зміни показників на 10 %				
		Збільшення цін на розміщення	Збільшення цін на харчування	Збільшення витрат на просування послуг	Скорочення персоналу	Скорочення витрат на виробничу сировину та напої
Кількість туроднів, днів	365	365	365	365	365	365
Завантаження готелю, %	80	80	80	80	80	80
Готельні номери:						
– «стандарт»	2594,0	2861,2	2594,0	2861,2	2594,0	2594,0
– «комфорт»	1641,8	1805,0	1641,8	1805,0	1641,8	1641,8
– «люкс»	473,0	520,3	473,0	520,3	473,5	473,5
Доходи номерного фонду	4709,5	5180,5	4709,5	5180,5	4709,5	4709,5
Доходи ресторану	2500,0	2500,0	2750,0	2750,0	2500,0	2500,0
Доходи бару	403,0	403,0	443,3	403,0	403,0	403,0
Інші джерела доходу	336,5	336,5	336,5	370,2	336,5	336,5
Додаткові завдання	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0
Доходи всього	9500,0	9971,0	9790,3	10295,0	9500,0	9500,0
Витрати на основну зарплату	1009,1	1009,1	1009,1	1009,1	908,2	1009,1
Витрати на додаткову зарплату (премія)	840,4	840,4	840,4	924,4	756,4	840,4
Витрати на рекламу	115,0	115,0	115,0	126,5	115,0	115,0
Витрати на сировину та напої	850,8	850,8	850,8	935,0	850,8	765,7
Інші витрати	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7
Витрати всього, в т.ч. амортизація та податки	9310,0	9310,0	9310,0	9489,7	9125,1	9224,9
Прибуток	190,0	661,0	480,3	805,3	374,9	275,1
Зміна прибутку у %	-	248	153	324	97	45
Мультиплікативний ефект	-	24,8	15,3	32,4	9,7	4,5

Джерело: розроблено автором

Розрахунок очікуваного прибутку має багато варіантів, але за основу вибирається той, який оптимально показує розвиток господарської діяльності готельного підприємства у найближчій перспективі.

Кількість наведених показників у табл. 4 може збільшуватися в залежності від специфіки підприємства. Постійні витрати являють собою суму витрат на персонал, експлуатаційні витрати, управління, амортизаційні відрахування та ін., кожен з яких розглядається як самостійний фактор впливу на



прибуток. Змінні витрати залежать від обсягу товарообороту, тому до них варто відносити такі як витрати по додатковій заробітній платі, виробничу сировину, супутні та витратні матеріали.

Другий етап складається з розрахунку відповідного прибутку при зміні факторів впливу. Тут розглядається вплив на прибуток одного з факторів (показників) при незмінній дії інших. Прибуток розраховується, виходячи із змін, які викликані дією даного показника не менше ніж на 10 %.

Третій етап включає сам процес розрахунку різних варіантів прибутку. Розмір прибутку визначається для кожного фактору, який може впливати на прибуток. Вкінці розраховується мультиплікативний ефект, який визначається як ділення зміни прибутку у % на зміну показника впливу у %.

Четвертим та заключним етапом є оцінка вагомості факторів, які створюють мультиплікативний ефект. Фактори впливу можуть бути розміщені за рангом, в залежності від їх дії на прибуток (табл. 5).

Таблиця 5

#### Фактори впливу на прибуток готелю

Фактори впливу	Коефіцієнт мультиплікативного ефекту (КМЕ)
Збільшення витрат на просування готелю та збільшення завантаженості готелю	32,4
Збільшення цін на розміщення у готелі	24,8
Збільшення цін закладу ресторанного господарства при готелі	15,3
Скорочення персоналу	9,7
Скорочення витрат на сировину та напої	4,5

Джерело: укладено з використанням [1, с.33]

Збільшення витрат на рекламу КМЕ-32,4 у співвідношенні із збільшенням цін на розміщення КМЕ-24,8 та харчування КМЕ-15,3 є, таким чином, основними джерелами підвищення прибутку готельного підприємства. Корисність застосування на практиці мультиплікативного методу полягає в тому, що він дозволяє встановити контроль над проведеними маркетинговими заходами та відповісти на наступні запитання [10, с.70]:

- 1) як зміниться розмір прибутку залежно від змін товарообороту?
- 2) які необхідно здійснити витрати, щоб збільшити розмір прибутку?
- 3) на які види послуг можливе підвищення цін, щоб компенсувати збільшення витрат без зменшення прибутку?

Відповідь на дані запитання дозволить готельному підприємству обрати вірну цінову стратегію на наступний рік. Переваги мультиплікативного методу, перш за все, полягають в простоті застосування. Для досягнення конкурентних переваг кожне підприємство повинно проводити самостійні розрахунки по даній чи аналогічній методиці.

Технологія Revenue management балансує між ціною, по якій продаються номери в певному готелі, і завантаженням самого готелю. Тому під час високого попиту готелю потрібно правильно оптимізувати свої тарифи, за якими будуть пропонуватися номери, а в період низького попиту зробити ціни максимальним. Важливо, що в управлінні дохідністю важливо і планування надання різних додаткових послуг, наприклад, продаж тих же конференц-залів і проведення різних заходів, залежно від категорії закладу готельного господарства.

В сучасних умовах спостерігається швидка тенденція розвитку даної технології не тільки в мережевих, а саме у великих готельних комплексах, але і в невеликих готелях, де розрахунком та аналізом рівня доходів може займатися лише один співробітник (бухгалтер).

Якщо аналізувати та досліджувати готелі з великим номерним фондом, то тут, як правило, існує цілий відділ управління доходами (маркетинговий відділ), співробітники якого відстежують зміни цін на ринку відповідної галузі та ведуть аналіз власних номерів готелю, щоб своєчасно сформувати потрібну ціну.

Для готелів, які тільки починають впроваджувати технологію Revenue management, дуже важливим є правильне визначення та формування сегментації попиту, яка визначається поєднанням таких факторів, як локація, перелік послуг (основних та додаткових), які надаються в готелі, наявність конкурентів та ін. Для того, щоб аналізувати конкурентні переваги готельного підприємства, можна використовувати такі інструменти, як STR (sell through rate – «відсоток успішних продажів / коефіцієнт продажу»), показники якого відображають аналіз частки на ринку основних готельних мереж, а також брендів. STR підтримує присутність в 10 країнах по всьому світу з корпоративною штаб-квартирою в Хендерсонвіллі (США, штат Теннессі) і міжнародною штаб-квартирою в Лондоні (Англія). В цьому випадку звіти надаються щодня за основними показниками готельного підприємства (завантаження, середня ціна і прибутковість на номер готелю) в порівнянні з конкурентами. Також для отримання більш детальної інформації для проведення дослідження, потрібно вивчати ціни конкурентів в каналах продажів і різних ресурсів обміну інформацією між готелями. Для вивчення таких показників і формування цінової політики існують ІТ-рішення, одним з яких є Price Optimazer (оптимізатор ціни) від компанії «yieldPlanet».

**Висновки.** Отже, роблячи висновки з питань управління доходами (revenue management) готельного підприємства, ми встановили, що ціни, які знаходяться в тісному взаємозв'язку зі всіма елементами комплексу маркетингу, визначають рентабельність готельного підприємства, його життєвий цикл та

фінансову стабільність. Разом з тим, вибір методів ціноутворення та цінової політики в більшості залежить від цілей та стратегій готельного підприємства на вибраному сегменті ринку.

Запропонований механізм розрахунку ціни продажу послуг підприємства, оснований на мультиплікативному методі, який включає: визначення основних показників, які впливають на прибуток, включаючи і ціни; розрахунок прибутку при зміні даних показників; оцінку вагомості впливу на прибуток кожного вибраного показника; вибір найбільш підходящого варіанту прибутку.

Перспективами подальшого дослідження є розробка нових стратегій, які направлені на завоювання ринкової частки, удосконалення готельних послуг, підвищення споживчого попиту за рахунок взаємодії факторів ціна-якість, просування торгової марки, впровадження нових форм управління, включаючи франчайзинг та контракти на управління, електронні засоби збуту готельних послуг.

### Література

1. Амбросій О.І. Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2010. № 7(1). С. 31–36.
2. Білецька І.М. Економічні основи діяльності підприємств готельного господарства. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. № 17. С. 65–70.
3. Бойко М.Г., Кулик М.В. Інноваційна система управління доходами готелю. БКК У9 (4Укр) 421.0-55 П 78. С. 38.
4. Височан О.С., Височан О.О. Теоретико-методологічні засади підвищення ефективності операторської функції ціноутворення на туристичному ринку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. № 34 (1). С. 172–177.
5. Дорожкіна Г.М. Цінова стратегія туристичного підприємства. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Сер.: Економічні науки. 2014. № 1. С. 141–148.
6. Левицкая И.В., Завальнюк В.В. Этапы стратегического инновационного развития предприятия. Scientific Letters of Academic of Michal Baludansky. 2015. № 1 (3). С. 108–114.
7. Оліярник Т.Ю. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою готелів. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. № 3 (33). С. 210–224.
8. Остапенко Я.О. Аналіз доходів і витрат підприємств готельного господарства як інструментарій для реалізації контрольних функцій системи управління. 2014.
9. Писаревський І.М., Сегада І.В. Дослідження доходності підприємств готельного господарства. Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 4 (5). С. 42–48.
10. Сагалакова Н.О. Удосконалення ціноутворення як основа підвищення ефективності. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. № 20. Вип. 2(2). С. 69–72.

### References

1. Ambrosii, O.I. (2010). Upravlinnia dokhodamy pidpriemstv hotelnoho hospodarstva: tsilisnyi pidkhid [Management of the revenues of the enterprises of the hotel industry: a holistic approach]. Ekonomichni nauky. Seria: Oblik i finansy, 7(1), 31-36.
2. Biletska, I.M. (2014). Ekonomichni osnovy diialnosti pidpriemstv hotelnoho hospodarstva [Economic fundamentals of the enterprises of the hotel industry]. Torhivlia, komertsia, pidpriemnytstvo, 17, 65-70.
3. Boiko, M.H., Kulyk, M.V. (2014). Innovatsiina sistema upravlinnia dokhodamy hoteliu [Innovative hotel income management system]. BKK U9 (4Ukr) 421.0-55 P 78, 38.
4. Vysochan, O.S., Vysochan, O.O. (2013). Teoretyko-metodolohichni zasady pidvyshchennia efektyvnosti operatorskoi funksiit sinoutvorenna na turystychnomu rynku [Theoretical and methodological principles of increasing the efficiency of the operator's function of pricing in the tourist market]. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky, 34 (1), 172-177.
5. Dorozhkina, H.M. (2014). Tsinova stratehiia turystychnoho pidpriemstva [Price strategy of the tourist enterprise]. Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho. Ser.: Ekonomichni nauky, 1, 141-148.
6. Levytskaia, Y.V., Zavalniuk, V.V. (2015). Etapy stratehicheskoho ynnovatsyonnoho razvytyia predpriatyia [Stages of strategic innovation development of an enterprise]. Scientific Letters of Academic of Michal Baludansky, 1 (3), 108-114.
7. Oliiarnyk, T.Iu. (2015). Oblikovo-analitchne zabezpechenia upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu hoteliv [Accounting and analytical support for the management of financial and economic security of hotels]. Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu, 3 (33), 210-224.
8. Ostapenko, Ya.O. (2014). Analiz dokhodiv i vytrat pidpriemstv hotelnoho hospodarstva yak instrumentarii dlia realizatsii kontrolnykh funksiit systemy upravlinnia [Analysis of incomes and expenses of enterprises of the hotel industry as a tool for the implementation of control functions of the management system].
9. Pysarevskiy, I.M., Sehed, I.V. (2015). Doslidzhennia dokhodnosti pidpriemstv hotelnoho hospodarstva [Investigation of the profitability of hotel enterprises]. Tekhnolohicheskyyi audyt y rezervy proyzvodstva, 4 (5), 42-48.
10. Sahalakova, N.O. (2015). Udoskonalennia tsinoutvorenna yak osnova pidvyshchennia efektyvnosti [Improving pricing as a basis for improving efficiency]. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Ekonomika, 2(2), 69-72.

Рецензія/Peer review : 22.11.2020

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н, проф. Нижник В.М.

УДК 004.942, 693.54

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-96-102

ЛЕВКОВСЬКИЙ М. О., ДРАЧ І. В.  
Хмельницький національний університет

## ІМІТАЦІЙНА МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СКЛАДСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПЕРЕРОБЛЮВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Сучасний склад – складна динамічна система, яка містить численні елементи, яка має певну структуру й виконує різні операції щодо переробки, зберігання й розподілу матеріального потоку. Сучасним інструментом дослідження матеріального потоку складських систем є метод імітаційного моделювання, який дозволяє знаходити оптимальні параметри роботи як існуючого, так і проєктованого складу. Об'єднання імітаційного моделювання з методами оптимізації є інструментом, за допомогою якого можна планувати й ухвалювати управлінські рішення на складі, ефективно підтримуючи роботу менеджерів. Оптимізаційну імітаційну модель можна означити як процес знаходження найкращого набору вхідних змінних моделі без участі користувача в оцінці кожного варіанта розв'язку. У цій статті розглянутий приклад побудови імітаційної моделі складської системи підприємства ТОВ «Летичівський комбикормовий завод», спрямованої на визначення загального часу, який необхідний для повного завантаження складу, та часу, який використовується на обслуговування складської продукції у пунктах фасування, обліку та розміщення у секціях зберігання. Наводиться опис як імітаційної моделі складу промислового підприємства з виробництва комбикорму, так і результатів, отриманих шляхом проведення експериментів з цією моделлю. Імітаційна модель реалізована у пакеті прикладних програм MatLab підсистеми Simulink.

Ключові слова: імітаційна модель, оптимізаційна модель, пакет прикладних програм MatLab підсистеми Simulink, моделювання динамічних систем, блоки моделювання, складська система підприємства.

LEVKOVSKIY M., DRACH I.  
Khmelnitskyi National University

## SIMULATION MODEL OF THE WAREHOUSE SYSTEM AT THE PROCESS MANUFACTURING ENTERPRISE

Simulation modelling is a generally recognized method for researching complex dynamic systems. It is widely used in various fields of science, business and manufacturing. One of the most important functions of logistics systems is managing stock, which involves finding the optimal level of stock with the minimum cost of its creation and maintenance [1]. The consequences of nonoptimal stock can be significant. For instance, an excess of goods leads to an increase in storage costs and a "freezing" of the company capital. The shortage of goods, in turn, leads to a decrease in sales, the level of service, the degree of customer satisfaction, and in the profit of the enterprise. All these factors negatively affect the performance of most operations of the enterprise warehouse system. A modern tool for studying the material flow of warehouse systems is the method of simulation modelling. This method allows to find the optimum parameters of work of both existing and projected warehouse. The main advantage of the method is the ability to perform a series of computer experiments with the simulated system, without interrupting the current technological operations at the existing warehouse, as well as to check different scenarios of the projected warehouse before its operation. This article provides an example of building an optimized model of a warehouse system intended to determine the total time required to fully load the warehouse and the time to process the operations related to the goods at the warehouse processing points for increasing the amount of products stored at the warehouse of the PLC "Letychiv Formula-Feed Plant". The article contains the description of a simulation optimization model of the commercial enterprise for formula-feed production, as well as the results obtained by conducting experiments with this model. The simulation model is implemented in the MatLab application suite of the Simulink subsystem.

Keywords: simulation model, optimization model, MatLab application suite of the Simulink subsystem, modelling of dynamic systems, modelling blocks, warehouse system at the process manufacturing enterprise.

**Вступ.** Сучасний склад – складна динамічна система, яка містить численні елементи, яка має певну структуру й виконує різні операції щодо переробки, зберігання й розподілу матеріального потоку. У свою чергу, склад є інтегрованою складовою частиною системи більш вищого рівня – логістичного ланцюга [1]. Основна роль складської системи полягає в плануванні й оптимізації матеріального потоку, що проходить через неї.

Поняття та сутність складської логістики та механізмів, що дозволяють ефективно керувати складською системою, розкрито у наукових працях авторів: О. М. Варченко, А. С. Даниленко [2], Є. В. Криківського [3], М. А. Окляндера [4], Д. Д. Коїла, Р. К. Найджмана, Д. Боверсокса [5], О. І. Бабіна [6]. У цих наукових дослідженнях опрацьовані наукові підходи до формування концепції логістики складування, вказані основні функції роботи складу, методи ефективного керування складом.

Мета статті – визначити сутності складування та його механізми для моделювання логістики складування на підприємстві ТОВ «Летичівський комбикормовий завод»; удосконалення складської та виробничої логістики засобами імітаційного моделювання.

Розроблювальна імітаційна модель є робочим інструментом планування й керування складським комплексом під час його експлуатації, дозволяє ефективно розподіляти наявні ресурси на всіх стадіях технологічного процесу (приймання, розміщення, комплектація, відвантаження) і ухвалювати об'єктивні рішення при порушенні запланованих процесів.

Склад – це спеціалізована будівля, приміщення з певною площею, що використовується для зберігання, обробки, розподілу певного виду продукції, для підготовки до транспортування споживачу [1].

У межах системи підприємства, склад повинен розглядатися не ізольовано, а як інтегрована складова частини всієї системи зі своїми функціями та процесами, що відбуваються в ньому. Тільки такий підхід дасть змогу забезпечити успішне виконання основних функцій складу та дозволить збільшити показники рентабельності підприємства. Слід зазначити, що у кожному окремому випадку параметри складської системи значно відрізняються так само, як її елементи та сама структура, що базується на взаємозв'язках цих елементів [7].

Логістика складування ставить основне завдання оптимальної організації внутрішньо-складських процесів, а також завдання технічної, технологічної та планово-організаційної відповідності внутрішніх процесів процесам, що відбуваються в просторі складу, а також завдання переміщення готової продукції без затримок у черзі з зони виробничого цеху до зони зберігання та переміщення з зони зберігання до зони завантаження на вивіз продукції.

Альтернативою для математичного моделювання складних систем є імітаційне моделювання (ІМ). Втіленням ідеї імітаційного моделювання слід вважати імітаційну систему (імітаційну модель) – людино-машинну систему, що забезпечує проведення імітаційного експерименту в режимі діалогу між людиною, що проводить експеримент, і «машиною», тобто комплексом програм, який містить програмно-реалізовану математичну модель системи-оригіналу і керуючі програми [8].

Під час імітаційного моделювання динамічні процеси, що відбуваються у досліджуваній системі-оригіналі, замінюються на процеси, що імітуються в блок-генераторі абстрактної моделі зі збереженням тих самих співвідношень тривалості та послідовності подій, що відбуваються в моделі оригіналу. Під час процесу імітації в моделі фіксуються певні сигнали – події та стани кожного сигналу в певний момент часу, що характеризують імітаційну модель, визначаючи її характеристики та якість функціонування системи під час експерименту [9]. Це дозволяє дізнатися про те, як реальний об'єкт, побудований на основі моделі, буде поводити себе в режимі реального часу. Також імітаційне моделювання дозволяє розглянути процеси, що відбуваються у системі, фактично на будь-якому рівні деталізації.

**Концептуальна модель складу.** Склад готової продукції Летичівського комбикормового заводу обробляє три види матеріальних потоків: вхідний, вихідний, внутрішній. Наявність вхідного потоку полягає в тому, що з виробничого цеху на склад транспортується готова продукція. Вихідний матеріальний потік складу полягає у процесах транспортування продукції до користувача, тобто потік продукції з зони зберігання до зони завантаження у вантажівку. Внутрішній матеріальний потік зумовлює переміщення продукції в межах складу з зони пакування до зони зберігання.

Підприємство з виробництва комбикорму виробляє набір з семи марок продукції. Номенклатурна лінійка нараховує  $n = 60$  видів продукції, випуск продукції кожної марки здійснюється паралельно протягом робочої зміни, тривалістю  $t = 8$  годин. Продукція кормів фасується у мішки масами  $m_1 = 5$  кг,  $m_2 = 10$  кг,  $m_3 = 20$  кг. З виробничої лінії мішки надходять у зону, де робітники складають мішки на складські палети розмірами  $d = 1200$  мм,  $l = 1000$  мм, допустима висота, на яку можна складати мішки з кормом,  $h = 1500$  мм. Весь об'єм продукції виготовляється з рівномірною інтенсивністю виробництва протягом всієї робочої зміни, також можливі простой у виробництві, оскільки, форма корму може бути у вигляді гранули та стружки, розмір зерен матриці гранулятора складає відповідно 3 мм, 5 мм, 10 мм. Відповідно, потрібен час для того, щоб провести обслуговування гранулятора та заміни матриці для виготовлення корму у відповідності з заявкою від споживача.

Продукція, складена на палетах, проходить зважування; інформація про продукцію заноситься в БД підприємства для обліку; далі складський навантажувач перевозить палету з кормом від зони виробництва у зону складування. Зона складування готової продукції може розглядатися за двома схемами.

Перша схема передбачає, що склад розбито на 6 секторів зберігання продукції (рис. 1). Укладання палет з кормом на складі можливе лише в два поверхи, оскільки, висота стріли навантажувача складає  $h = 3$  м.

Друга схема зберігання продукції передбачає, що склад розбивається на 4 сектори (рис. 2). На графічних моделях складу (рис. 1, 2) пунктирною лінією вказано можливий маршрут, за яким складський навантажувач розвозить готову продукцію за секторами зберігання в межах складу.

Автопарк для відвозу продукції з території заводу складається з однотипних тривісних автотягачів загальною вантажопідйомністю  $g = 30$  т, довжиною напівпричепа  $l = 13,6$  м та висотою  $h = 3$  м.

Для завантаження кожної вантажівки з території складу необхідно  $t$  хвилин ( $40 \leq t \leq 80$ ), маса вантажу для завантаження визначається з сформованої заздалегідь заявки, яка супроводжує кожну машину. Заявка містить інформацію про кількість корму  $i$ -го виду для відвантаження зі складу.

Технологічна схема складування готової продукції:

1. Укладання мішків з готовим кормом на складські палети.
2. Обгортка плівкою від вологи складованої продукції в палеті.
3. Внесення в БД підприємства інформації про номер партії, дату виробництва та масу продукції.
4. Переміщення палети з комбикормом із зони виробництва до зони складу.
5. Завантаження складської площі готовою продукцією для зберігання.
6. Розвантаження складу для вивезення продукції до споживача.

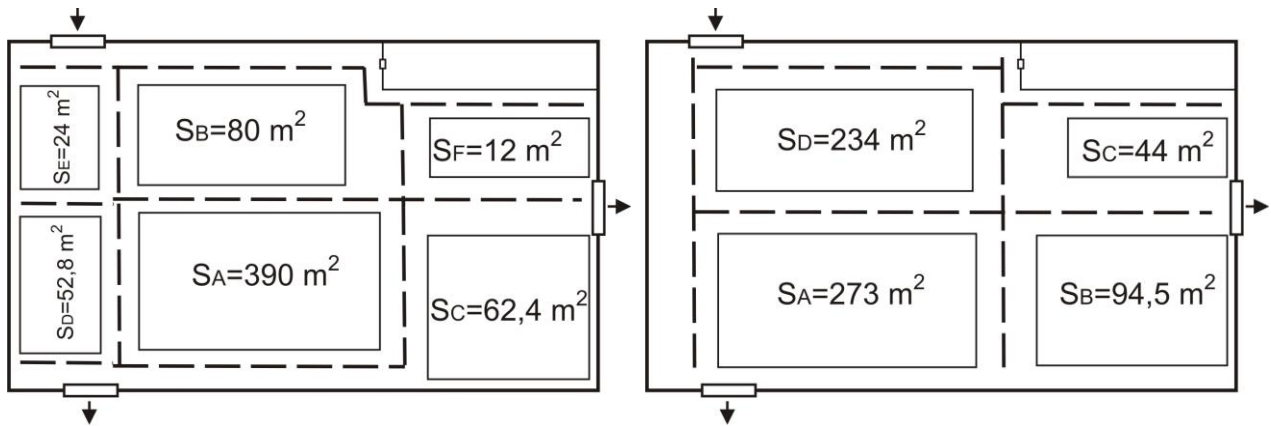


Рис. 1. Графічна модель складу для розміщення готової продукції

Рис. 2. Графічна модель складу з шістьма секціями зберігання

### Імітаційна модель в програмному середовищі Simulink

Для побудови імітаційної моделі завантаження складу в якості інструмента розробки було обрано бібліотеку SimEvents підпрограми Simulink пакету Matlab.

Структура SimEvents має блокову структуру, тобто побудована модель представляється у формі блоків, що відповідають за генерацію заявок, обслуговування заявок, очікування заявок та вихід із системи. Кожен блок системи має вхідні канали, у які надходять сигнали від блоків генераторів, також блоки мають канали для виводу статистики. Наприклад, кількість заявок, що надійшли у канал обслуговування, обслуговані заявки, заявки, які не були обслуговані та вийшли з черги.

За допомогою побудованої імітаційної моделі завантаження складу можна розв'язувати такі задачі:

1. Визначення кількості людських та машинних ресурсів, що забезпечують обробку внутрішніх та зовнішніх потоків готової продукції в межах території складу при оптимальному рівні завантаженості.
2. Визначення необхідної площі зон зберігання для продукції, що проходить через канал зберігання складу.
3. Визначення часу, що необхідний для обслуговування заявок через канали збереження на складі, канал обробки складським навантажувачем та канал фасування.
4. Побудова графіків та діаграм, що дозволяють аналізувати динаміку надходження та обробки заявок на склад.

Вхідними даними для побудови імітаційної моделі є: дані про надходження з конвеєра мішків з комбікормом, тобто час між заявками, кількість заявок за проміжок часу; дані про черги, що формуються перед входом в канал обслуговування фасування на пелету; дані про час обслуговування в каналі складського навантажувача до зони зберігання складу та дані про перебування в каналі зберігання.

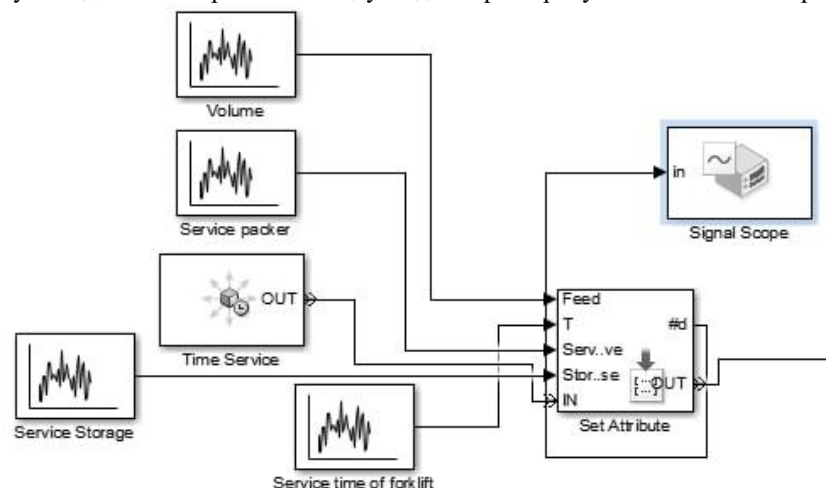


Рис. 3. Фрагмент імітаційної моделі, який відтворює зону генерації заявок

Побудовану модель можна розбити на зони обробки заявок:

- 1) зона генерації заявок, присвоєння сигналам пріоритетів у виконанні (рис. 3);
- 2) зона черги та обробки фасувальником (рис. 4);
- 3) зона черги та обробки складським навантажувачем (рис. 5);
- 4) зона обробки складом заявок (рис. 6).

Для побудованої імітаційної моделі, одиниця моделювання складає 1 хв, тривалість моделювання – робоча зміна або 480 хв, у моделі передбачено, що комбікорм розфасований у мішки по 5 кг.

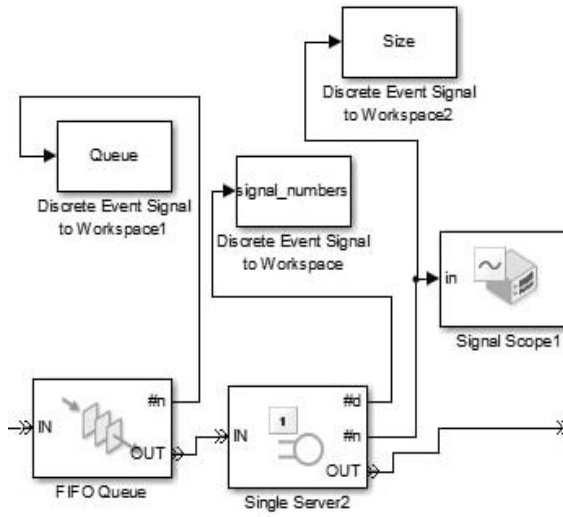


Рис. 4. Фрагмент імітаційної моделі, який відтворює зону обробки сигналів фасувальником

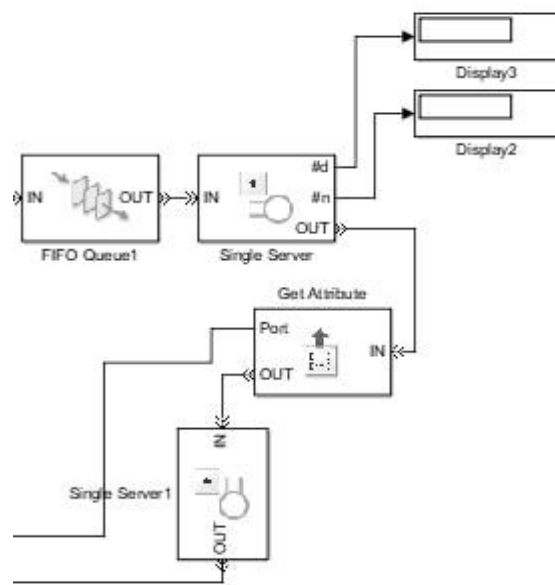


Рис. 5. Фрагмент імітаційної моделі, який відтворює зону обробки сигналів складським навантажувачем

**Аналіз результатів моделювання**

На основі побудованої імітаційної моделі завантаження складу було виконано декілька експериментальних прогонів моделі та знайдено оцінку показників кількості заявок складських палет, що надійшли у зону зберігання складу й перебували там протягом деякого випадкового часу, що генерувався в блоці ServiceStorage (рис. 3) з параметрами експоненціального та рівномірного розподілів. Результати експериментальних прогонів імітаційної моделі надано в таблицях 1, 2. За результатами імітаційного моделювання можна відзначити, що розподіл надходження заявок в систему та часу обслуговування заявок в системі суттєво впливає на кількість заявок, що надходять в зону зберігання складу.

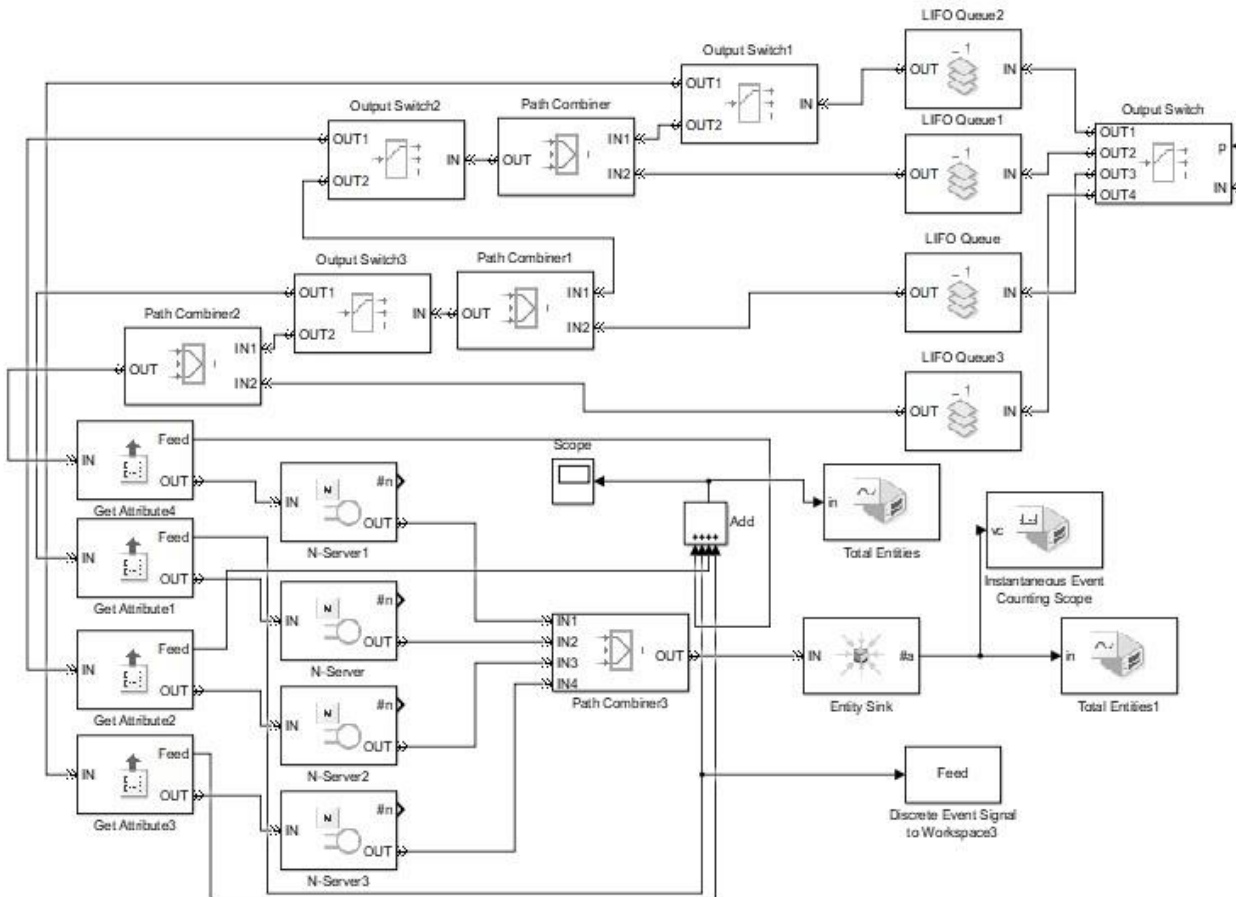


Рис. 6. Фрагмент імітаційної моделі, який відтворює зону обробки сигналів в ході розподілення зон зберігання складу за графічною моделлю 2

Таблиця 1

## Результати експериментів з імітаційною моделлю завантаження складу за графічною моделлю 1

Номер експерименту	Параметри розподілу заявок та інтервал надходження заявок	Параметри розподілу та інтервал надходження на зберігання	Параметри розподілу та інтервал обслуговування навантажувачем	Кількість мішків в палеті	Кількість заявок що зберігаються на складі
1	Uniform (min=12, max=15)	Uniform (min=25, max=175)	Uniform (min=10, max=15)	124	36
2	Const (Period=15)	Uniform (min=25, max=175)	Uniform (min=10, max=15)	124	32
3	Exponential (mean=15)	Exponential (mean=26)	Exponential (mean = 10)	122	26
4	Exponential (mean=6)	Exponential (mean=26)	Exponential ( mean = 5)	122	51

Таблиця 2

## Результати експериментів з імітаційною моделлю завантаження складу за графічною моделлю 2

Номер експерименту	Параметри розподілу заявок та інтервал надходження заявок	Параметри розподілу та інтервал надходження на зберігання	Параметри розподілу та інтервал обслуговування пакувальником	Кількість мішків в палеті	Кількість заявок що зберігаються на складі
1	Uniform (min=12, max=15)	Uniform (min=25, max=175)	Uniform (min=10, max=15)	124	36
2	Const (Period=15)	Uniform (min=25, max=175)	Uniform (min=10, max=15)	124	32
3	Exponential (mean=15)	Exponential (mean=26)	Exponential (mean=14)	122	26
4	Exponential (mean=6)	Exponential (mean=26)	Exponential (mean=4)	122	51

З аналізу результатів, наданих у таблицях 1 і 2, можна зробити висновок, що розділення складського приміщення на шість зон зберігання продукції зменшує час обслуговування заявок складським навантажувачем. Це позитивно впливатиме на збільшення кількості складських палет, яку навантажувач зможе завести в склад з декількох ліній виробництва. Кількість заявок з однієї лінії виробництва, що надходить в склад, фактично, залишається сталою, але також зменшується час обслуговування навантажувачем.

На рис. 7 надано графік, що відображає динаміку завантаження складу впродовж робочої зміни.

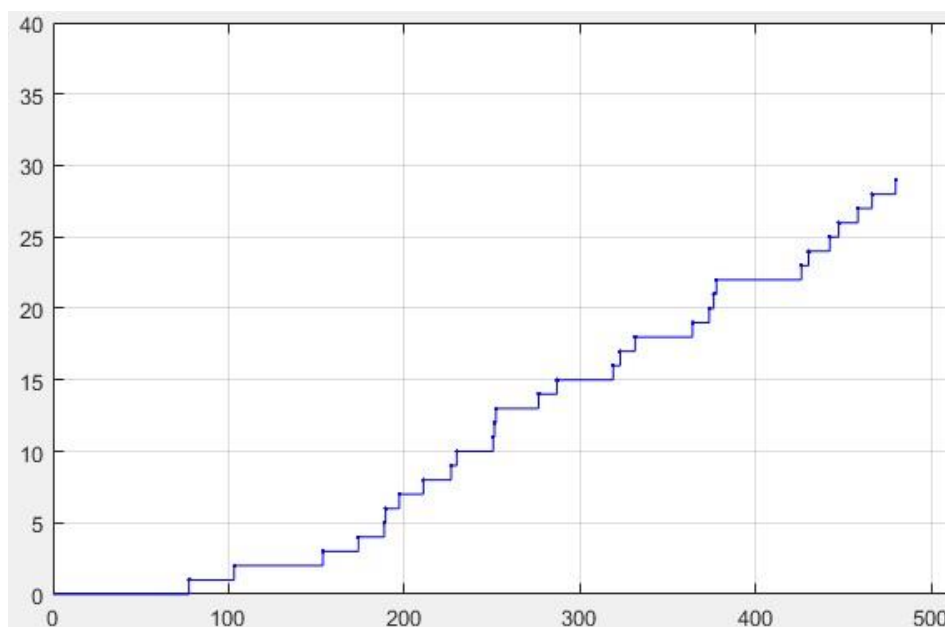


Рис. 7. Динаміка надходження заявок на зберігання

**Висновки.** У статті розглядається практичний приклад побудови імітаційної моделі складської системи підприємства ТОВ «Летичівський комбікормовий завод», визначено технологічну схему роботи складської системи, на основі якої побудовано імітаційну модель завантаження складу готової продукції з чотирма і шістьма секціями для зберігання палет.

Результатом моделювання є оцінка розмірів заявок, що надходять у зону зберігання складу, загальна кількість заявок, які прибули на склад впродовж робочої зміни.

Розроблена модель дозволяє розв'язувати різні задачі, які належать до аналізу поведінки об'єкту моделювання. Імітаційна модель в плануванні діяльності складу дозволяє зменшити час на обслуговування заявок або збільшити кількість серверів для обслуговування заявок, що надходять у канал обслуговування, для збільшення пропускної здатності складу готової продукції, підвищити точність обліку ресурсів і складських операцій, скоротити рівень складських запасів готової продукції, зменшити витрати на зберігання, підвищити продуктивність праці на складі, аналізувати кількісні показники роботи складу.

Слід зазначити, що за допомогою побудованої імітаційної моделі підприємство зможе збільшити свій прибуток шляхом збільшення об'єму реалізації продукції, яка ефективно зберігається на складі; оцінити роботу складської системи з наступною оптимізацією часу на обслуговування складської продукції у пунктах фасування, обліку та розміщення за секціями зберігання.

### Література

1. Лукинський В.С. Модели и методы теории логистики / Лукинський В.С. – СПб : Питер, 2008. – 448 с.
2. Даниленко А.С. Логістика: теорія і практика : навч. посіб. / А.С. Даниленко, О.М. Варченко, О.В. Шубравська та ін. – К. : «Хай-Тек Прес», 2010. – 408 с.
3. Крикавський Є.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту / Є.В. Крикавський // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2001. – № 416. – С. 52–61.
4. Окландер М.А. Логістична система підприємства : монографія / М.А. Окландер. – Одеса : «Астропринт», 2004. – 312 с.
5. Coyle J.J. The Management to Business Logistics : 5ed / J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley. – St. Paul (Minn.) : West Publishing Co., 2010. – 232 p.
6. Бабина О.И. Разработка оптимизационной имитационной модели для поддержки процессов планирования складских систем / О.И. Бабина // Компьютерные исследования и моделирование. – 2014. – Т. 6, № 2. – С. 295–307.
7. Быстрых А. Складская логистика [Электронный ресурс] / А. Быстрых. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_75/article\\_3643/](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_75/article_3643/)
8. Моделювання та оптимізація систем : підручник / [Дубової В. М., Кветний Р. Н., Михальов О. І., Усов А. В. – Вінниця : ПП «ТД«Еднльвейс», 2017. – 804 с.
9. Моделювання систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k0548&T=05&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0548&T=05&lng=1&st=0).

### References

1. Lukinskij V.S. Modeli i metody teorii logistiki / Lukinskij V.S. – SPb : Piter, 2008. – 448 s.
2. Danylenko A.C. Lohistyka: teoriia i praktyka : navch. posib. / A.C. Danylenko, O.M. Varchenko, O.V. Shubravskaya ta in. – K. : «Khai-Tek Pres», 2010. – 408 s.
3. Krykavskiy Ye.V. Intehratsiia marketynhu i lohistyky v systemi menedzhmentu / Ye.V. Krykavskiy // Visnyk NU «Lvivska politekhnika». – 2001. – № 416. – S. 52–61.
4. Oklander M.A. Lohistychna systema pidpriemstva : monohrafiia / M.A. Oklander. – Odesa : «Astroprynt», 2004. – 312 s.
5. Coyle J.J. The Management to Business Logistics : 5ed / J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley. – St. Paul (Minn.) : West Publishing Co., 2010. – 232 p.
6. Babina O.I. Razrabotka optimizacionnoj imitacionnoj modeli dlya podderzhki processov planirovaniya skladskih sistem / O.I. Babina // Kompyuternye issledovaniya i modelirovanie. – 2014. – T. 6, № 2. – S. 295–307.
7. Bystryh A. Skladskaya logistika [Elektronnij resurs] / A. Bystryh. – Rezhim dostupu : [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_75/article\\_3643/](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_75/article_3643/)
8. Modeliuvannia ta optymizatsiia system : pidruchnyk / [Dubovoi V. M., Kvietnyi R. N., Mykhalov O. I., Usov A. V. – Vinnytsia : PP «TD«Ednlveis», 2017. – 804 s.
9. Modeliuvannia system [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k0548&T=05&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0548&T=05&lng=1&st=0).

Рецензія/Peer review : 11.11.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Григорук П.М.



УДК 331.108

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-103-109

ЛЕСЬКОВА С. В.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ЯКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЙОГО БЕЗПЕРЕРВНОГО РОЗВИТКУ

У статті обґрунтовано значення торгівлі як галузі економіки України, що динамічно розвивається. Проведено моніторинг статистичних показників щодо кількості суб'єктів господарювання, чисельності зайнятого населення в галузі торгівлі, формування трудових ресурсів України, а також кількості вакансій підприємств за видами економічної діяльності. Показано необхідність удосконалення якості персоналу для успішного функціонування торговельного підприємства на вітчизняному ринку. Визначено основні складові якості персоналу, такі як компетентність, психофізіологічні властивості і лояльність, які підкріплені мотивацією. Проведено моніторинг діючих Державних стандартів України (ДСТУ ISO 9000:2015, ДСТУ ISO 10015:2008, ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 10018:2015), розроблених у відповідності до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Підкреслено, що якість персоналу є результатом його безперервного розвитку. У ході дослідження встановлено, що від якості персоналу роздрібного торговельного підприємства залежить ефективність його діяльності.

*Ключові слова:* якість персоналу, торговельні підприємства, компетентність, лояльність, розвиток, рескілінг.

LESKOVA S.

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## QUALITY OF THE RETAIL TRADE ENTERPRISE STAFF AS A RESULT OF ITS CONTINUOUS DEVELOPMENT

The article substantiates the importance of trade as the branch of Ukrainian economy that is developing dynamically. The statistics on the number of economic entities, the number of employed population in the trade sector, the indicators of the labor resources formation of Ukraine, as well as the number of vacancies of enterprises by types of economic activity were analyzed. It is established that in the trade sphere, as well as in other branches of economy of the country, there is a shortage of personnel. The reasons for the shortage of personnel in domestic trade enterprises are identified and include: demographic decline (in connection with labour migration) and lack of personnel qualification compared to the employers requirements. The necessity of improving the quality of personnel for the successful functioning of the trading enterprise in the domestic market is shown. It has been determined that the quality of the trade enterprises personnel is a combination of high staff competence, its psychophysiological properties and loyalty to the enterprise, which are based on motivation and condition of its ability to satisfy the consumers needs for quality service, and thus, promote the competitiveness of the enterprise in the domestic market. Staff competence is defined as the obtained high level of skills, knowledge and personal abilities. The psychophysiological properties of staff include the ability to perceive a certain level of physical, emotional or intellectual stress, as well as the ability to concentrate attention and memory. The loyalty of the personnel is their dedication to the company, conscious attitude to work, understanding and support of corporate values and involvement. Monitoring of the current State Standards of Ukraine of DSTU ISO 9000: 2015, DSTU ISO 10015: 2008, DSTU ISO 9001: 2015, DSTU ISO 10018: 2015, developed in accordance with international standards of the ISO 9000 series, has been carried out. In the research process it is found that the efficiency of its activity depends on the quality of the retail trade enterprise personnel of. According to the State Standards of Ukraine, continuous development is crucial for the effective involvement of staff with the necessary competence.

*Keywords:* quality of personnel, trade enterprises, competence, loyalty, soft skills, hard skills, reskilling.

**Постановка проблеми.** Торгівля в Україні динамічно розвивається і набуває все більшого значення як вид економічної діяльності через формування валового внутрішнього продукту, забезпечення населення країни робочими місцями, ефективну підтримку виробників через оптові закупівлі тощо. Світові тенденції в торгівлі вимагають від роздрібних торговельних підприємств (ритейлу) постійної конкуренції за споживача, і саме споживач є ключовою фігурою на ринку. Торговельний персонал, який постійно взаємодіє зі споживачами, має вирішальний вплив на формування їх лояльності до підприємства та іміджу підприємства в зовнішньому середовищі. Тому для успішного функціонування торговельного підприємства необхідний якісний персонал, який дозволить підприємству конкурувати на ринку. Проте, однією з проблем, з якою зіткнулися вітчизняні ритейлери, є не тільки дефіцит кадрів, а і якість персоналу. Саме персонал торговельного підприємства є носієм якісного обслуговування споживачів, тому питання якості персоналу є особливо актуальним.

**Аналіз останніх джерел.** Фундаментальні дослідження з питань управління персоналом різних галузей економіки висвітлені у наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених: М. Армстронга, Р. Блейка, О. Грішньої, Л. Гризовської, В. Данюка, П. Друкера, Т. Збрицької, М. Йохни, О. Кузьміна, Ю. Палехи, В. Рульєва, В. Савченко, В. Стадник, Н. Тома, І. Хентце та ін. Проблеми управління персоналом підприємств торгівлі досліджували такі науковці: С. Барановська, І. Бланк, Г. Вотрін, О. Волощенко, Н. Гебер, О. Гетьман, О. Захаров, С. Ковальчук, Н. Лук'янченко, С. Пучкова, Г. П'ятницька, Б. Семак, О. Шепеленко, Д. Щур. Однак результати досліджень щодо якості персоналу є недостатньо висвітленими і залишаються невирішеними.

**Метою роботи** є дослідження складових якості персоналу підприємств торгівлі у контексті безперервного розвитку.

**Вклад основного матеріалу.** Торгівля є однією з найважливіших сфер економічної діяльності України, яка забезпечує основи стабільності держави, формує бюджет і вносить суттєвий вклад у розвиток

регіонів країни. За даними Державної служби статистики у 2018 році оптова і роздрібна торгівля склала вагому частку у ВВП України (471 млрд грн), майже на рівні з промисловістю (рис. 1).

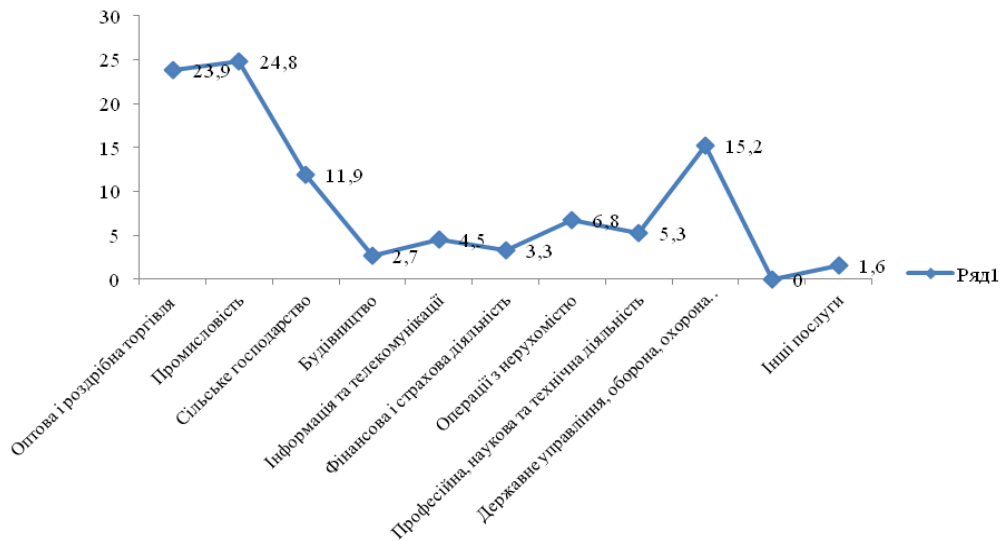


Рис. 1. Частка торгівлі у ВВП України в 2018 році

Складено на основі [12]

Водночас, торгівля є найбільш розповсюдженою сферою підприємницької діяльності в Україні, що продовжує динамічно розвиватися через розгорнуту мережу оптових і роздрібних підприємств, які забезпечують зберігання, транспортування й реалізацію товарної продукції, предметів споживання. Статистика щодо кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності показує, що у 2018 році на ринку функцінувало 818217 суб'єктів господарювання, видом діяльності яких є КВЕД 2010 секція G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (табл. 1).

Таблиця 1

Дані щодо суб'єктів господарювання і зайнятого населення за видами економічної діяльності у 2016–2018 роках (КВЕД-2010)

Вид економічної діяльності	Суб'єктів господарювання			Зайнятого населення, тис. осіб		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	910413	837797	818217	3516,2	3525,8	3654,7
Сільське, лісове та рибне господарство	74620	76593	76328	2866,5	2860,7	2937,6
Промисловість	127069	123876	125859	2494,8	2440,6	2426,0
Освіта	11077	11656	13241	1441,4	1423,4	1416,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	21583	22085	24961	1030,4	1013,6	995,4
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	109334	95815	90591	997,2	991,6	995,1
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування				973,1	979,7	939,3
Будівництво	50208	50261	52531	644,5	644,3	665,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	125133	121546	126100	428,1	415,8	437,9
Інші види економічної діяльності	86147	100587	109336	345,8	344,6	355,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	45988	46553	49206	304,3	297,9	304,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	57696	57578	61761	276,7	276,3	283,0
Інформація та телекомунікації	129704	146909	174622	275,2	274,1	280,3
Операції з нерухомим майном	90921	90553	93383	255,5	252,3	259,4
Фінансова та страхова діяльність	11764	10205	9660	225,6	215,9	214,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	13873	13045	13797	201,6	199,8	196,9
Усього	1865530	1805059	1839593	16276,9	16156,4	16360,9

Складено на основі [12]

Велике значення внутрішньої торгівлі полягає у тому, що вона використовує значну частину робочої сили, надаючи суспільству робочі місця. Статистичні дані свідчать, що у 2018 році в торгівлі України зайнято більше 22 % зайнятого населення (табл. 1).

Аналізуючи дані таблиці 1, можна відмітити тенденцію до зменшення кількості суб'єктів господарювання у сфері торгівлі (у 2018 р. зменшення на 92196 суб'єктів, порівняно з 2016 р.). Це можна пояснити тим, що вітчизняний ринок роздрібною торгівлі став більш концентрованим, в результаті чого зростає частка операторів найбільших торговельних мереж. На даний час мережева торгівля займає близько 55–60% ринку роздрібною торгівлі України [8, с. 41]. Тобто можна стверджувати, що відбулось укрупнення, а не зменшення кількості суб'єктів господарювання. Це підтверджують дані таблиці 1 щодо збільшення чисельності

населення, зайнятого в торгівлі (у 2018 р. збільшення на 138,5 тис. ос., порівняно з 2016 р.). Таким чином, торгівля виконує важливу функцію в забезпеченні соціально-трудових відносин у сфері зайнятості населення країни, надаючи робочі місця. Проте, незважаючи на динамічне збільшення чисельності зайнятого в торгівлі населення, статистичні показники щодо вакансій на підприємствах торгівлі свідчать про наявність кадрового дефіциту (рис. 2).

Структура вакансій за січень-листопад 2019 року, %



Рис. 2. Структура вакансій за січень-листопад 2019 року за видами економічної діяльності, % [11]

За даними Державної служби зайнятості України протягом січня-листопада 2019 року торговельні підприємства повідомили про наявність 171259 вакансій, що становить 15,5 % всіх вакансій в Україні. Отже, кадровий дефіцит, який торкнувся всіх сфер економіки країни, не міг не зачепити і цю сферу. Основними причинами кадрового дефіциту у вітчизняних торговельних підприємствах, як і на інших підприємствах України, є демографічний спад (в т.ч. у зв'язку із трудовою міграцією) і невідповідність кваліфікації персоналу вимогам роботодавців. Дані щодо динаміки формування трудових ресурсів України надано у таблиці 2.

Таблиця 2

### Динаміка формування трудових ресурсів України

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Рік		
			2016	2017	2018
1	Чисельність населення України	Тис. ос.	42584,5	42386,4	42153,2
2	Робоча сила (до 2019 року – економічно активного населення)		17955,1	17854,4	17939,5
3	Особи, які не входять до складу робочої сили (до 2019 року – економічно неактивного населення)		10934,1	10945,0	10724,8
4	Чисельність зайнятих в Україні		16276,9	16156,4	16360,9
5	Чисельність безробітного населення		1678,2	1698,0	1578,6
6	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього: в т.ч. в торгівлі		7665,0 666,3	7630,6 704,8	7597,2 761,6

Складено на основі [12]

Як свідчать дані табл. 2, в Україні простежується тенденція до зменшення населення. За 2016–2018 роки чисельність українців скоротилася на 431,3 тис. ос. Така демографічна ситуація негативно вплинула на показники робочої сили та показники щодо кількості осіб, які не входять до складу робочої сили. Ці показники зменшилися відповідно на 15,6 і 209,3 тис. ос. Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих на вітчизняних підприємствах, за аналізований період зменшилася на 207,0 тис. ос., або на 2,6 %, і хоч середньооблікова чисельність штатних працівників підприємств торгівлі зростає (у 2018 р. на 95,3 тис. ос. більше, порівняно з 2016 р.), дані рис. 2 щодо наявності вакансій на підприємствах торгівлі свідчать про постійну потребу в торговельному персоналі.

Проблема з кадровим дефіцитом активно обговорюється серед ритейлерів, адже ситуація із постійною потребою у відборі персоналу, коли підприємство більше переймається, щоб всі вакантні місця були заповнені, негативно впливає на якість обслуговування споживачів. Роботодавці занепокоєні, що практично в кожному мережевому магазині можна побачити оголошення про відбір персоналу. Рівень конкуренції в галузі торгівлі – один з найнижчих на ринку (1,5–1,6 людини на місце). Вимоги до досвіду роботи в ритейлі, як правило, мінімальні. Так, за даними сайту компанії «HeadHunter» ([www.hh.ua](http://www.hh.ua)), найбільша кількість пропозицій пройти стажування для здобувачів без досвіду роботи припадає саме на сферу продажів – 32% таких оголошень [5]. В сучасних умовах, коли ринок споживача панує над ринком продавця, а світові тенденції в торгівлі вимагають від ритейлу постійної конкуренції за споживача, вітчизняним роздрібним торговельним підприємствам необхідно забезпечувати відповідну якість персоналу.

Проаналізувавши дослідження науковців щодо проблем якості персоналу, ми дійшли висновку, що немає єдиного визначення терміну «якість персоналу». Науковці Н. Шуляр і Т. Галайда розглядають якість персоналу як складову економічної безпеки підприємства. Під якістю персоналу вони розуміють процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики та загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. А. Вавіліна розглядає якість персоналу як його високу компетентність, відданість і глибоке розуміння цілей підприємства, в т.ч. і у сфері якості. О. Володіна доводить, що якість персоналу – це поєднання трьох складових: здібностей, мотивації, психофізіологічних властивостей.

Погоджуючись з тим, що якість персоналу залежить від здібностей, психофізіологічних властивостей, мотивації та відданості підприємству, ми вважаємо, що в епоху інноваційних технологій, коли знання і навички працівників потребують постійного удосконалення, з метою забезпечення якості персоналу керівництву підприємства необхідно дбати про безперервний розвиток його компетентності.

ДСТУ ISO 9000:2015 дає визначення поняття «якість» (quality) як ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги. Економічний словник дає визначення поняття «якість об'єкта» (англ. object quality) – сукупність властивостей об'єкта, що обумовлює його здатність задовольняти конкретні потреби, відповідати своєму призначенню та вимогам, що пред'являються.

Об'єктом, в нашому випадку, є персонал роздрібних торговельних підприємств. Отже, спираючись на визначення термінів «якість» і «якість об'єкта», а також на дослідження вище зазначених науковців, можна стверджувати, що якість персоналу торговельних підприємств – це сукупність високої компетентності, психофізіологічних властивостей і лояльності персоналу, які базуються на мотивації та обумовлюють його здатність задовольняти потреби споживачів щодо якісного обслуговування, і, таким чином, сприяти конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку.

Складові якості персоналу відповідно до нашого визначення надані на рис. 3.



Рис. 3. Складові якості персоналу

У ДСТУ ISO 10015:2008 зазначено, що компетентність персоналу – це використання у діяльності знань, навичок і особистих здібностей. Важливим внеском у допомозі підприємству поліпшити свої можливості та досягти своїх цілей у сфері якості, з метою задоволення потреб споживачів, є спланований і систематичний процес навчання персоналу [3]. ДСТУ ISO 10018:2015 визначає, що здобуття освіти та навчання – це підвищення компетентності, що призводить до збільшення здатності людини створювати цінність для підприємства та споживачів [4].

Зростання вимог до якості персоналу породжує необхідність постійно удосконалювати компетентність, оновлюючи знання шляхом безперервного навчання. Коли працівники систематично застосовують знання в роботі, вони перетворюються в навички, що включають компетенції, установки, переконання й поведінку, які змінюються у процесі розвитку працівників. Дуже важливо в сучасних умовах торговельному персоналу удосконалювати свої soft skills (м'які навички), які відповідають за успішну участь у процесі роботи, високу продуктивність, можливість адаптуватися до змін середовища, виконувати нестандартні завдання. Це навички, які стосуються комунікативної сфери, здібностей до комплексного вирішення проблем, критичного мислення, креативності, когнітивної гнучкості тощо. Щодо hard skills, вузькопрофесійних навичок, то найбільше потрібні наразі навички роботи з комп'ютером, знання законодавства, вміння продавати.

Суттєвим фактором впливу на забезпечення якості персоналу є мотивація, що сприяє появі стійких професійних інтересів, які стимулюють оволодіння новими знаннями та навичками, необхідними для здійснення професійної діяльності. Мотивація підкріплює безперервний розвиток компетентності, виступаючи внутрішнім рушійним чинником професійного самовизначення особистості.

До психофізіологічних властивостей як складової якості персоналу відносяться здатність до сприйняття певного рівня фізичних, емоційних або інтелектуальних навантажень, а також здатність до концентрації уваги і пам'яті. Психологи доводять, що у процесі виховання, навчання, спеціальних тренувань людина здатна розвивати свої психофізіологічні властивості. Для того, щоб виробити професійний хист, необхідна психологічна готовність і постійні тренування, які призводять до вправності. Отже, все залежить від мотивації персоналу до самовдосконалення, яка є основою для безперервного розвитку його психофізіологічних властивостей.

Згідно з тлумаченням ДСТУ ISO 9000:2015 працівники становлять суттєво важливий ресурс підприємства, а дієвість підприємства залежить від того, як персонал поводить себе в межах системи, у якій він працює [1]. Персонал залу торговельного підприємства – продавці-консультанти, касири – представники підприємства, яких споживачі бачать найчастіше і за їх роботою оцінюють підприємство загалом. Для того, щоб споживач був лояльним до підприємства, необхідно створити умови для лояльності працівників. Лояльність (франц. lojal) означає відданість. Лояльний персонал розуміє і поважає цінності підприємства, свідомо ставиться до виконання своїх обов'язків, а також вмотивований до залучення в бізнес-процеси.

Персонал тоді буде лояльним до підприємства, коли буде задоволеним своєю приналежністю до підприємства, матеріальними умовами, системою цілепокладання, можливістю розвивати свою професійну майстерність і свою задіяність на підприємстві. В ДСТУ ISO 9000:2015 зазначено, що для результативного та ефективного управління підприємством, керівництву важливо поважати і залучати персонал на всіх рівнях, що мотивує його до розуміння цілей підприємства, підвищення фахового розвитку, ініціативності та збільшення уваги до спільних цінностей і корпоративної культури підприємства [1].

В епоху глобалізації на торгівлю чекає багато змін, проте, як і раніше, на першому плані – якість обслуговування споживача. Засновник американської торговельної мережі Wal-Mart Семюель Уолтон говорив: «Є тільки один бос – споживач. І він може звільнити всіх у компанії, зокрема й директора, просто витрачаючи власні кошти десь в іншому місці». Саме заради успішної взаємодії зі споживачем сучасним торговельним підприємствам необхідно постійно удосконалюватися, безперервно покращувати бізнес-процес, в якому задіяні всі працівники, тобто дотримуватися японської філософії «кайдзен». Найпотужнішим принципом кайдзен вважають залученість до процесу змін усього персоналу – від директора до звичайного робітника. В центрі кайдзен завжди перебуває людина. Вона водночас може бути рушійною силою змін і найпотужнішим гальмом у ситуації, коли чинить супротив цим змінам [9, с. 45]. Тобто для забезпечення належної якості персоналу необхідно покращувати бізнес-процеси і залучати до цього персонал. Залученість визначають як емоційний та інтелектуальний стан прихильності до підприємства, який надихає персонал виконувати роботу якнайкраще та сприймати бізнес підприємства як свій. Рівень залученості персоналу прямо впливає на рівень задоволеності споживачів і основні результати діяльності підприємства.

З метою забезпечення якості персоналу керівникам торговельних підприємств доцільно керуватися ДСТУ ISO 10018:2015 Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та щодо його компетентності. У цьому стандарті визначено, що загальна дієвість системи управління якістю та її процесів залежить від залучення компетентного персоналу. Залучення персоналу є важливим для того, щоб система управління якістю організації досягала результатів, узгоджених з її стратегічними цілями та відповідали її цінностям. Для результативного залучення персоналу з необхідною компетентністю вирішальним є визначення, розвиток та оцінювання його знань, навичок, поведінки та необхідних умов роботи.

Сучасні науковці доводять, що з метою забезпечення якості персоналу ефективніше «вирощувати» свої кадри, удосконалювати компетентності працівників, а не постійно оновлювати штат і витрачати багато зусиль та ресурсів на його адаптацію. З метою забезпечення якості персоналу великі мережеві торговельні підприємства України приділяють значну увагу навчанню персоналу. До прикладу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» пропонує своїм працівникам 24-місячну програму «Talent Booster Effect», ТОВ «АТБ-маркет» відкрило навчальні центри в Києві, Дніпрі, Львові, які функціонують під назвою «Учебний центр АТБ», у ПрАТ «Fozzi Group» функціонує Департамент навчання та розвитку персоналу, який проводить лекції і тренінги співробітникам офісів і магазинів мережі. Система внутрішньокорпоративного навчання має ряд переваг, основними з яких є те, що працівники навчаються професійним навичкам, які необхідні для даного підприємства, враховуючи його специфіку, а також те, що після завершення навчального курсу вони мають можливість реалізовувати набуті знання на практиці, і керівник має можливість негайно оцінити результати навчання.

Проте, інноваційні технології диктують свої вимоги і спонукають керівництво великих світових підприємств торгівлі, таких як Amazon, Wal-Mart, розробляти стратегії з перенавчання значної кількості працівників. Учені США доводять, що рескілінг (*reskilling*, від англ. *skill* – навичка) має стати новою сферою (напрямом) у менеджменті, яка консолідовано із фінансами, маркетингом буде забезпечувати успішну діяльність підприємства на сучасному ринку. Вони створили повноцінні системи для безперервного навчання персоналу, шляхом тренінгів, асесменту, наставництва. Звичайно ж це вимагає значних інвестицій в розвиток персоналу, проте великі підприємства готові нести такі витрати. Американські вчені доводять, що зростання інвестицій в розвиток персоналу на 10 % забезпечує приріст продуктивності праці на 8,5 %, тоді як капіталовкладення у розвиток матеріально-технічної бази – лише на 3,8 %. У середньому витрати на навчання персоналу провідних компаній торговельної сфери за кордоном складають від 2 до

10 % фонду оплати праці [8, с. 347]. Як свідчать дослідження компанії «KPMG» в Україні 2019 CEO Outlook 57% керівників вітчизняних підприємств також визнають, що охочіше інвестуватимуть у розвиток персоналу, ніж у технології.

**Висновки.** Персонал торговельного підприємства, який постійно взаємодіє зі споживачами, сприяє формуванню лояльності споживачів до підприємства, тому від якості персоналу залежить імідж і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Основними складовими якості персоналу є його компетентність, психофізіологічні властивості і лояльність до підприємства, які підкріплені мотивацією. Безперервний розвиток компетентностей персоналу забезпечується удосконаленням навичок, знань та особистих здібностей. Розвиток психофізіологічних властивостей персоналу залежить від психологічної готовності і постійних тренувань. Лояльність персоналу передбачає відданість підприємству, свідоме ставлення до роботи, розуміння й підтримку корпоративних цінностей і залученість до бізнес-процесів. Згідно з міжнародними стандартами серії ISO 9001 і Державними стандартами України, розроблених на їх основі, персонал має бути повністю залучений до діяльності підприємства і мати повноваження, узгоджені з рівнем його компетентності. Керівництво підприємства зобов'язане забезпечувати якість персоналу, яка є результатом його безперервного розвитку.

### Література

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : ДСТУ ISO 9000:2015. – [Чинний від 2016-07-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 45 с. – (Національні стандарти України).
2. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001:2015. – [Чинний від 2016-07-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 31 с. – (Національні стандарти України).
3. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу : ДСТУ ISO 10015:2008. – [Чинний від 2009-01-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2011. – 12 с. – (Національні стандарти України).
4. Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та його компетентності : ДСТУ ISO 10018:2015. – [Чинний від 2017-01-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2017. – 45 с. – (Національні стандарти України).
5. Борьба за кадры: Фокстрот, Metro Cash&Carry Ukraine та Brocard – кращі роботодавці в ритейлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://focus.ua/economics/413836-bezotходное-proizvodstvo>
6. Галайда Т. О. Оцінка якості персоналу та проблеми його відбору й трудової адаптації в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька, Л. В. Савело // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 3. – С. 125–128. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_3_24)
7. Гебер Н. А. Особливості системи навчання персоналу підприємств мережного ритейлу / Н. А. Гебер // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 346–352.
8. Миколайчук І. П. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу у Україні / І. П. Миколайчук, Ю. О. Силкіна // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2019. – Вип. 57. – С. 39–46.
9. Маклаков С. Постійне вдосконалення / С. Маклаков // ФДК. Фінансовий директор компанії. – 2018. – № 12. – С. 40–48.
10. Наступає время управленцев – организаторов рескиллинга. Менеджмент Дайджест : вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>
11. Сайт Державної служби зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dsz.gov.ua>
12. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

### References

1. Quality Management Systems. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. DSTU ISO 9000:2015 from 1th July 2016. Kyiv: Derzhstandart Ukraine.
2. Quality Management Systems. Requirements. DSTU ISO 9001:2015 from 1th July 2016. Kyiv: Derzhstandart Ukraine.
3. Quality management. Guidelines for training. DSTU ISO 10015:2008 from 1th January 2009. Kyiv: Derzhstandart Ukraine.
4. Quality management. Guidelines on people involvement and competence. DSTU ISO 10018:2015 from 1th January 2017. Kyiv: Derzhstandart Ukraine.
5. The struggle for employees: Foxtrot, Metro Cash&Carry and Brocard – the best employers in retail. URL: <https://focus.ua/economics/413836-bezotходное-proizvodstvo>
6. Galayda T.O., Ternytska N.B., Savelo L.V. Quality assessment and problems of selection and labor adaptation of staff in the system of economic security of the enterprise. The scientific bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series; Economics. 2011. № 3. p. 125–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_3_24)
7. Gerber N.A. Features of the training personnel system of the network retail enterprises. Social and labor relations; theory and practice. 2014. № 2. p. 346–352.
8. Mykolaichuk I.P., Sylkina J.O. Modern trends of development of network retail in Ukraine. The bulletin of Lviv trade and economic university. Economics, 2019. Issue 57. p. 39–46.
9. Maklakov S. Continuous improvement. CFO. CFO of the company. 2018. № 12. p. 40–48.
10. It is the time for managers – organizers of reskilling. Management digest: website. URL: <http://www.management.com.ua>
11. The website of Government employment department. URL: <http://www.dsz.gov.ua>
12. The website of Government department of statistics of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Рецензія/Peer review : 24.10.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Савіна Г. Г.

УДК 330.341:338.43

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-110-113

ЛЯШУК К. П.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*У статті досліджені основні світові моделі корпоративної соціальної відповідальності, виокремлено їх загальні риси і характеристики, охарактеризовано особливості формування української моделі корпоративної соціальної відповідальності, визначено основні напрями та ключові аспекти впровадження корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-практики України.*

*Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, модель корпоративної соціальної відповідальності.*

LYASHUK K.

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## MODELS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*In today's business environment, corporate social responsibility (CSR) practices are becoming increasingly popular in Ukraine. And while it is already well-established that this type of activity is purely voluntary, more and more companies consider it appropriate to introduce such practices into their activities. The article highlights the basic and alternative concepts of corporate social responsibility. The analysis of the main current global models of corporate social responsibility, their characteristic features are determined. The basic prerequisites for the national model emergence of the corporate social responsibility are considered, the main problems of its formation at the present stage of development are determined. The most widespread current existing practices of introduction of corporate social responsibility by developed national companies are characterized and the directions of its realization by private and state companies are defined. The authors of the article focus on the main inhibitory processes of development and implementation of corporate social responsibility, identify the main aspects of increasing the interest of national companies in the development of CSR and basic incentives for its implementation. The research shows that corporate social responsibility should gradually become a new business philosophy, according to which companies are oriented not only to the profit but also to the achievement of public goods and to support environmental sustainability. At the moment, the national CSR model has not yet been fully formed, and it should be seen as a synthesized model built on existing world models, but with specific features of the "mountain" initiatives specific to the post-Soviet countries only.*

*Keywords: social responsibility, corporate social responsibility, model of corporate social responsibility.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку підприємництва в Україні все більшої популярності набуває запровадження практик корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). І хоча вже достеменно визначено, що даний вид діяльності несе суто добровільний характер, все більше підприємств вважають доцільним запроваджувати такі практики у свою діяльність. В Україні ці процеси є відносно новими, і на даний час ще не вироблено загальноприйнятих механізмів запровадження КСВ в діяльність підприємств, також не визначено оптимальної моделі соціальної відповідальності бізнесу для нашої держави. Саме такий стан зумовлює потребу в дослідженні основних світових моделей КСВ, визначенні їх характеристик та основних рис для подальшої адаптації в ринок України.

**Аналіз останніх джерел.** Поняття соціальної відповідальності та її основних концептуальних засад досліджували такі видатні зарубіжні та вітчизняні науковці: М. Фрідман, Г. Боуен, К. Девіс, А. Керолл. Вивченням світових моделей соціальної відповідальності займалися такі науковці, як С. Вартік, Ф. Кохрен, К. Дейвіс, М. Крамер, М. Портер та багато інших. Не зважаючи на широке коло наукових досліджень, надзвичайно важливо вивчити та врахувати ті оптимальні фактори, які дали б можливість прогресивного розвитку соціальної відповідальності та побудови оптимальної моделі КСВ для нашої держави.

**Метою дослідження** є вивчення основних моделей корпоративної соціальної відповідальності, розкриття їх основних характеристик, визначення відмінних особливостей і оптимальних рис, що можуть бути адаптовані в українське бізнес-середовище.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно зі Стандартом ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації і реалізується нею на практиці взаємовідносин [1].

Аналіз світової літератури, що вивчає проблеми соціальної відповідальності бізнесу (корпоративної соціальної відповідальності) і суспільства дає можливість виділити такі основні концепції соціальної відповідальності, які історично формувалися в період з 50-х років минулого століття [2, 3]:

1. Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate social responsibility).
2. Корпоративна соціальна стійкість (Corporate social responsiveness).
3. Корпоративна соціальна діяльність (Corporate social performance).
4. Менеджмент зацікавлених сторін (Stakeholder management).
5. Корпоративне громадянство (Corporate citizenship).

6. Корпоративний сталий розвиток (Corporate sustainability).

7. Універсальна концепція соціальної корпоративної відповідальності.

На основі базових теоретичних засад основних концепцій корпоративної соціальної відповідальності, зважаючи на культурні, історичні, політичні та соціальні особливості розвитку різних країн, в сучасному світовому бізнес-середовищі склалось декілька основних моделей корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяють практично реалізовувати принципи КСВ бізнесу [4, с. 116]. Найбільш поширеними у світі є такі форми моделей КСВ: американська, континентальна (європейська), азійська. Кожна з цих моделей має свої характерні особливості. Характеристики основних моделей КСВ наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

## Характеристика моделей КСВ

№	Модель	Характеристика	Країна	Основні представники
1	Американська	Добровільні ініціативи корпоративної соціальної відповідальності. Фінансування різних проектів, благодійність, меценатство, спонсорство, мінімальне втручання держави, звільнення від податків учасників програм КСВ	США	Microsoft Corporation, Google, BMW
2	Загальноєвропейська	Програми КСВ компаній тісно пов'язані з досягненням їх бізнес-цілей, всі ініціативи КСВ направлені на підвищення прибутку; розвиток науки, освіти і технологій, розвиток персоналу, природоохоронна діяльність, приведення до світових галузевих стандартів	Великобританія	Centrica, Nestle, UniCredit
2.1	Скандинавська	Соціальний захист – законодавчо-закріплена норма. Держава бере на себе функції перерозподілу соціальних благ від найбільш забезпечених до найбільш нужденних і незахищених	Данія, Швеція, Фінляндія	H and M, Ikea, Lego
2.2	Континентальна	Жорсткий зв'язок між рівнями соціального захисту і тривалістю професійної діяльності. Принципи актуарної справедливості – величина соціальної виплати залежить від величини страхового внеску. Основа моделі – соціальне страхування за рахунок внесків роботодавців	Німеччина	Bosh, Adidas
2.3	Південноєвропейська	Перехідна модель. Низький рівень соціального захисту, що зводиться до піклування рідних та сім'ї. Соціальна політика носить пасивний характер.	Італія, Іспанія, Греція, Португалія	Chupa Chups
2.4	Британська (англосаксонська, модель Беверіджа)	Активна участь держави в ініціативах і програмах КСВ. Створення державно-приватних партнерів в освітньому просторі, спільне фінансування проектів, надання податкових пільг. Універсальна система соціального захисту – розповсюдження її на всіх, хто потребує допомоги.	Великобританія, Ірландія	
3	Японська (азійська)	Орієнована на внутрішнє середовище, підтримку і розвиток персоналу, систему «довічного найму», ініціативи корпоративної соціальної відповідальності не закріплено законодавчо, керуються суспільними інтересами	Японія, Південна Корея, Китай	Sony, Canon

Складено автором на основі [5, с. 11, 6 с. 38]

Україна є однією з тих країн, які здобули незалежність одночасно з розпадом Радянського союзу і входить до складу так званих «пострадянських країн», модель КСВ яких сформувалась на основі спадщини соціалістичних підприємств, які мали у своїй підпорядкованості такі соціально-спрямовані підрозділи, як дитячі садочки, літні табори відпочинку та оздоровчі пансіонати, власні відомчі лікарні, будинки культури, кінотеатри, спортивні школи, клуби і т. д. В умовах діючої на той час економічної системи, соціальна відповідальність підприємств не розглядалася як окремий особливий вид діяльності, КСВ була державно закріпленою формою активності виробничого сектора [7]. На державному рівні були закріплені соціальні ініціативи, які мали покращувати рівень соціальної відповідальності підприємств.

За останні десятиріччя підприємства відмовились від таких економічних «тягарів», які не приносять прибутку, проте вимагають додаткових впливових фінансових вливань. Тому вектор розвитку КСВ в нашій державі спочатку був розвернутий в сторону відмови від соціальних об'єктів на користь максимізації прибутків. Проте, приєднання України до Глобального договору, визначення Цілей сталого розвитку, а також процеси європейської інтеграції, що панують у суспільстві, створили передумови добровільного повернення до відродження традицій соціальної відповідальності: розвитку соціальної інфраструктури підприємств, появи спеціальних соціальних програм, екологічних програм, активної участі бізнесу у благодійних заходах та акціях.

Оптимальна модель КСВ для України ще не сформувалась остаточно і знаходиться в стадії свого розвитку. Український бізнес зіткнувся з новими для нього проблемами – дотримання міжнародних вимог етики бізнесу, жорсткий екологічний аудит, необхідність нести певні додаткові соціальні зобов'язання [8]. На відміну від американської чи європейської моделей роль держави у розвитку соціальної складової бізнесу є досить високою. Участь і внесок бізнесу в соціальний розвиток держави і суспільства залишається



поки на рівні примусу з боку держави. Впровадження практики КСВ в нашій державі здійснюється здебільшого за рахунок діяльності та участі у проєктах філій міжнародних компаній та найбільших вітчизняних підприємств. Більшість організацій нашої держави лише формально декларують впровадження КСВ, а самі практики носять хаотичний несистемний характер.

В Україні найпоширеніші практики впровадження КСВ у компаніях реалізуються у таких напрямках:

- трудові відносини (підвищення заробітної плати, виплата додаткових премій, надання працівникам гнучкого графіка роботи, реалізація програм з підвищення професійного зростання і кваліфікації);
- екологічна відповідальність (енергозберігаючі технології, програми сортування сміття, утилізація і вторинна переробка сміття);
- відносини зі споживачами (підвищення якості реалізованих продуктів, надання достовірної і правдивої інформації, чесна реклама, проведення тренінгів для персоналу з питань якісного обслуговування споживачів, розробка систем управління скаргами та «гарячих ліній» (контакт-центрів);
- розвиток регіонів (виділення коштів на благодійність, допомога щодо благоустрою території);
- антикорупційні практики (відмова від хабарів, програми виявлення хабарників) [8].

У 2018 р. втретє, на замовлення Центру «Розвиток КСВ» в рамках проєкту «Розбудова потенціалу Національного контактного пункту з відповідальної бізнес-поведінки» за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні, було проведено опитування серед 400 респондентів. Найпоширенішими напрямками реалізації КСВ в нашій державі визначені такі: політика розвитку та поліпшення умов персоналу – 76 %, благодійна допомога – 51 %, допомога воїнам АТО – 30 %. Проте державні та приватні компанії по різному розуміють і вбачають основні напрями реалізації КСВ (табл. 3).

Таблиця 3

### Напрями реалізації КСВ в Україні

Державні компанії	Приватні компанії
Розвиток і поліпшення умов персоналу	Розвиток і поліпшення умов персоналу
Здійснення екологічних проєктів	Благодійна допомога
Боротьба з корупцією	Допомога воїнам АТО
Захист і підтримка споживачів	Захист і підтримка споживачів

Складено автором на основі [9]

Процес запровадження і побудови КСВ в Україні є досить зтяжним і основними причинами гальмівних процесів впровадження КСВ в Україні можна виділити такі: брак коштів (37 %), нестабільна політична ситуація в країні (48%), недостатнє законодавче забезпечення з питань КСВ (46%), податковий тиск (32%), відсутність механізмів впровадження КСВ та недостатність власного досвіду (29%), недостатність дій держави у встановленні інституту соціального партнерства (20,8%), викривлене розуміння КСВ як PR або процесу приховування прибутку [9]. Для того, щоб покращити рівень зацікавленості бізнесу у впровадженні КСВ, на нашу думку, політика КСВ має бути спрямована у трьох ключових аспектах:

- 1) розвиток і поліпшення умов персоналу (наслідування рис японської моделі),
- 2) інвестиції в розвиток регіону (наслідування рис європейської моделі),
- 3) підтримка споживачів (наслідування рис американської моделі).

За результатами дослідження «Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018» ключовими стимулами впровадження КСВ на теренах нашої держави могли б стати пільгове оподаткування (62,5 %), зменшення адміністративного тиску (38 %), наявність програм розвитку регіону (кожна четверта компанія), розробка нормативно-правової бази, освітні курси КСВ, активна участь бізнес-асоціацій в популяризації КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність поступово повинна стати новою філософією бізнесу, відповідно до якої компанії орієнтуються у своїй діяльності не лише на отримання прибутків, але й також на досягнення суспільних благ і на підтримку екологічної стабільності.

**Висновки.** Проаналізувавши основні дослідження в даній темі, ми можемо стверджувати, що модель КСВ України на сучасному етапі ще остаточно не сформувалася, її варто сприймати як синтезовану модель, побудовану на основі існуючих світових моделей, проте зі специфічними, притаманними лише країнам пострадянського простору рисами очікування ініціатив з «гори». Перспективними напрямками подальших досліджень ми вбачаємо розробку рекомендації щодо побудови вітчизняної моделі корпоративної соціальної відповідальності.

### Література

1. Керівництво соціальною відповідальністю : Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://csm.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk](http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk)
2. Соціальна відповідальність : навч. пос. / [О.Є. Кузьмін, О.В. Пирог, Л.І. Чернобай, С.Б. Романишин, Н.О. Вацік]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 328 с.
3. Благов Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности [Електронний ресурс] / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2006. – № 2. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-kontseptsi-i-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-2/viewer>
4. Мурашко М.І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / М.І. Мурашко // Демографія та соціальна економіка. – 2009. – № 2. – С. 114–122. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9099/11-Myrashko.pdf?sequence=1>

5. Ворончак І.О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України [Електронний ресурс] / І.О. Ворончак // Інтелект XXI. – 2019. – № 2. – С. 9–14. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_2_3).
6. Кузнецова Н.В. Модели корпоративной социальной ответственности / Н.В. Кузнецова, Е.В. Маслова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. – № 4 (24). – С. 22–36.
7. Градиук Н.М. Сучасні моделі соціальної відповідальності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/22\\_PNR\\_2011/Economics/10\\_90610.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Economics/10_90610.doc.htm).
8. Бобко Л.О. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасний стан розвитку в Україні / Л.О. Бобко // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 2.
9. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 [Електронний ресурс] / укладачі : Зінченко А., Саприкіна М. – К. : Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с. – Режим доступу : [http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR\\_2017\\_research-1.pdf](http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf)

### References

1. Kerivnystvo sotsialnoiu vidpovidalnistiu : Mizhnarodnyi standart ISO 26000:2010. URL : [http://csm.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk](http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk)
2. Sotsialna vidpovidalnist : navch. pos. / O.Ie. Kuzmin, O.V. Pyroh, L.I. Chernobai, S.B. Romanyshyn, N.O. Vatsyk. – Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2016. – 328 s.
3. Blagov Yu.E. Genezis koncepcii korporativnoj socialnoj otvetstvennosti / Yu.E. Blagov // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment. – 2006. – № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-kontseptsii-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-2/viewer>
4. Murashko M.I. Kontseptualni osnovy sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini / M.I. Murashko // Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. – 2009. – № 2. – С. 114–122. – URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9099/11-Myrashko.pdf?sequence=1>
5. Voronchak I.O. Yevropeiska model sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu: osoblyvosti, tendentsii rozvytku ta perspektivyv dlia Ukrainy / I.O. Voronchak // Інтелект XXI. – 2019. – № 2. – С. 9–14. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_2_3).
6. Kuznecova N.V. Modeli korporativnoj socialnoj otvetstvennosti / N.V. Kuznecova, E.V. Maslova // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. – 2013. – № 4 (24). – С. 22–36.
7. Hradiuk N.M. Suchasni modeli sotsialnoi vidpovidalnosti pidprijemstv. URL: [http://www.rusnauka.com/22\\_PNR\\_2011/Economics/10\\_90610.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Economics/10_90610.doc.htm).
8. Bobko L.O. Korporativna sotsialna vidpovidalnist: suchasnyi stan rozvytku v Ukraini / L.O. Bobko // Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya: Ekonomichni nauky. – 2016. – № 2.
9. Rozvytok KSV v Ukraini: 2010–2018 / ukladachi : Zinchenko A., Saprykina M. – K. : Vydavnytstvo «Iuston», 2017. – 52 s. – URL: [http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR\\_2017\\_research-1.pdf](http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf)

Рецензія/Peer review : 24.10.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Карпенко Л. М.

УДК 338.001.36:65.016.8

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-114-125

МИНЧИНСЬКА І. В.

Університет державної фіскальної служби України, м. Ірпінь

## ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРА ПОКАЗНИКІВ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИЧНО-СТАТИСТИЧНИЙ ОГЛЯД

Проблема банкрутства підприємств в Україні залишається актуальною протягом всіх років незалежності – від моменту прийняття Закону України "Про банкрутство" в травні 1992 р. і до сьогодні, оскільки не дивлячись на позитивну динаміку кількості порушених справ про банкрутство, їх рівень залишається високим, а ефективність процедур банкрутства в цілому низькою. Питанням аналізу стану показників неплатоспроможності та банкрутства підприємств в Україні присвячено праці багатьох вітчизняних вчених, проте вони стосувалися або дослідження окремих аспектів та показників банкрутства суб'єктів господарювання, або аналіз проводився за окремі часові проміжки. Кількість порушених проваджень у справах про банкрутство залежить від кількості зареєстрованих суб'єктів та кількості збиткових підприємств. Не зважаючи на позитивну динаміку показників кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання, за винятком 2014-2015 рр., динаміка кількості неплатоспроможних підприємств в Україні мала тенденції як до зростання, так і до зменшення в окремі роки, що пояснюється економічною ситуацією в країні. Питома вага справ про банкрутство, порушених провадженням в 1992–2017 рр., в середньому складає 82%, що пояснюється як недосконалістю самого законодавства про банкрутство, так і не виконанням вимог з боку кредиторів щодо початку провадження справи про банкрутство. В 2003–2008 рр. та в 2009–2017 рр. спостерігалось зменшення кількості справ закінчених провадженням, що є свідченням неефективності судових процедур щодо розгляду справ про банкрутство. Найбільшу питому вагу справ про банкрутство, порушених провадженням, становили справи, порушені за ініціативою органів державної податкової служби України. Практика розгляду справ про банкрутство вказує на те, що законодавство про банкрутство не сприяло покращенню фінансового стану та відновленню платоспроможності боржників, оскільки кількість справ закінчених провадженням із затвердженням ліквідаційного балансу становила найбільшу питому вагу в загальній кількості справ закінчених провадженням та мала чітку тенденцію до зростання. Аналіз кількості справ про банкрутство, що були припинені у зв'язку із затвердженням санаційних заходів вказує на вкрай низький рівень їх кількості, що свідчить про незацікавленість кредиторів у відновленні платоспроможності боржника. Значно більшою була частка справ припинених провадженням у зв'язку із затвердженням мирової угоди, проте кількість таких справ також була вкрай низькою. Не зважаючи на зменшення кількості розглянутих справ про банкрутство протягом 1999–2017 рр. спостерігалось значне зростання розміру майнових вимог як заявлених кредиторами, так і присуджених до стягнення.

**Ключові слова:** неплатоспроможність; банкрутство; суб'єкти Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України; збиткові підприємства; провадження у справі про банкрутство; підприємства, визнані банкрутами; ліквідовані підприємства; майнові вимоги кредиторів.

MYNCHYNSKA I.

University of the State Fiscal Service of Ukraine

## INSOLVENCY AND BANKRUPTCY TRENDS AND PERFORMANCE STRUCTURE IN UKRAINE: ANALYTICAL AND STATISTICAL SURVEY

The problem of bankruptcy of enterprises in Ukraine remains urgent throughout all the years of independence - from the moment of the adoption of the Law of Ukraine on Bankruptcy in May 1992 until today, despite the positive dynamics of the number of initiated bankruptcy cases, their level remains high and the efficiency of procedures bankruptcy is generally low. Many domestic scientists have devoted their work to the analysis of the state of insolvency and bankruptcy of enterprises in Ukraine, but they have either concerned the study of individual aspects and indicators of bankruptcy of economic entities, or have been conducted at separate intervals. The number of bankruptcy proceedings instituted depends on the number of registered entities and the number of unprofitable businesses. Despite the positive dynamics of the number of registered economic entities, except for 2014-2015, the dynamics of the number of insolvent enterprises in Ukraine tended to increase and to decrease in some years, which is explained by the economic situation in the country. The share of bankruptcy cases initiated in the proceedings in 1992-2017 is an average of 82%, which is explained by the failure of the bankruptcy legislation itself and the failure of creditors to meet bankruptcy proceedings. In 2003-2008 and 2009-2017 there was a decrease in the number of cases closed in the proceedings, which is evidence of the ineffectiveness of bankruptcy proceedings. The largest share of bankruptcy cases initiated by the state tax service of Ukraine was the case initiated by the bodies of the State Tax Service of Ukraine. Bankruptcy litigation shows that bankruptcy law did not contribute to the improvement of the financial position and recovery of debtors, since the number of cases closed with liquidation approvals accounted for the largest share of the total number of cases completed and increased. An analysis of the number of bankruptcy cases that have been discontinued due to the approval of remedial measures indicates a very low level of their number, which indicates that the creditors are not interested in restoring the debtor's solvency. The proportion of cases brought to a standstill due to the amicable settlement was much higher, but the number of such cases was also extremely low. Despite the decrease in the number of bankruptcy cases during 1999-2017, there was a significant increase in the amount of property claims, both declared by creditors and sentenced to recover.

**Keywords:** insolvency; bankruptcy; subjects of the Unified State Register of Enterprises and Organizations of Ukraine; unprofitable enterprises; bankruptcy proceedings; enterprises declared bankrupt; liquidated enterprises; property claims of creditors.

**Вступ.** Негативні тенденції розвитку, що склалися в економіці України починаючи з 2012 р., військові події на Сході країни та анексія частини території призвели до значного погіршення економічної ситуації в 2014–2015 рр., що позначилося на зростанні кількості фінансово неспроможних підприємств і, як наслідок, значним збільшенням кількості порушених справ про банкрутство в 2013 та 2014 рр. Не зважаючи

на поступове покращення макроекономічних показників починаючи з 2016 р., проблема банкрутства вітчизняних підприємств в Україні залишається актуальною, адже не дивлячись на позитивну динаміку кількості порушених справ про банкрутство, їх рівень залишається високим. У зв'язку з цим дослідження динаміки та структури показників неплатоспроможності та банкрутства підприємств в Україні є важливим для розуміння загальноекономічної ситуації в країні.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Наявність значної кількості публікацій з даної проблематики протягом всього періоду функціонування інституту банкрутства в Україні свідчить про її важливість для економічного розвитку країни. Питанням аналізу стану банкрутства підприємств в Україні присвячено праці багатьох вітчизняних вчених, таких як Полозенко Д., Варгіч С., Троц І., Руденко Є., Долбнєва Д., Епіфанова І., Кравченко О., Нескородєва І., Брінь П. та ін. Проте дослідження, що проводилися наведеними вище авторами або стосувалися лише окремих аспектів та показників банкрутства суб'єктів господарювання, або аналіз проводився за окремі часові проміжки. Так, наприклад, Епіфанова І. (2017 р.) переважно зосереджувала увагу на дослідженні проблем, які виникають у сфері банкрутства підприємств [1]; Нескородєва І., Тереванєсова О. (2011 р.) [2] та Брінь П., Бондаренко А. (2013 р.) досліджували чинники, що зумовлюють кризовий стан та банкрутство вітчизняних підприємств, а також наслідки банкрутства для економіки України [3]; Кравченко О. (2017) – взаємозв'язок банкрутства підприємств та рівня безробіття в економіці України [4]. Досліджуючи окремі аспекти неплатоспроможності та банкрутства вітчизняних підприємств, зазначені вище автори аналіз статистичних показників здійснювали на основі обмеженого їх переліку.

Аналіз динаміки та структури показників неплатоспроможності та банкрутства підприємств в працях інших вітчизняних авторів стосується більш широкого кола показників, проте їх аналітична оцінка стосується лише окремих часових періодів, що не дає змогу зробити ґрунтовні висновки щодо ефективності інституту банкрутства в Україні протягом всіх років його функціонування – від моменту прийняття Закону України "Про банкрутство" в травні 1992 р. [5] і до сьогодні. Так, зокрема, у працях Полозенко Д., Варгіча С. (1999) аналіз показників розгляду справ про банкрутство суб'єктів господарювання проведений за період 1996–1998 рр. [6]; Руденко Є. (2014 р.) – за 2009–2013 рр. [7]; Долбнєвої Д. (2015 р.) – за 2010–2014 рр. [8].

Найбільш повний статистичний огляд неплатоспроможності та банкрутства вітчизняних підприємств проведено Троц І. (2014 р.), яка проаналізувала окремі показники статистики банкрутства вітчизняних підприємств, такі як кількість порушених справ про банкрутство, кількість визнаних банкрутами та ліквідованих підприємств, наведені за період з 1992 до 2013 р. [9]. Проте наведені показники банкрутства вітчизняних підприємств за 1992–2013 рр. автор розглядає без їх взаємозв'язку із іншими показниками, які мають пов'язані з процесами банкрутства, такими як загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання, частка збиткових підприємств в економіці та ін.

**Виділення невирішених частин.** Не зважаючи на повноту проведених досліджень зазначеними вище авторами, вважаємо, що аналіз динаміки та структури показників неплатоспроможності та банкрутства підприємств в Україні проведений фрагментарно та потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей.** Враховуючи вище зазначене, метою даного дослідження є проведення комплексного аналізу динаміки та структури показників неплатоспроможності та банкрутства підприємств протягом всіх років функціонування інституту банкрутства в Україні.

**Основна частина.** Розгляд статистичних даних щодо банкрутства вітчизняних підприємств необхідно почати із визначення загальної кількості суб'єктів господарювання в економіці України та кількості неплатоспроможних підприємств, оскільки очевидно, що кількість порушених проваджень у справах про банкрутство знаходиться у залежності від кількості зареєстрованих суб'єктів та кількості підприємств, які в результаті своєї господарської діяльності мали збитки протягом певного періоду часу свого функціонування.

Отже, найбільший приріст в Україні кількості підприємств та організацій відповідно до даних ЄДРПОУ спостерігався в 1996 р. (на 16,98 %) із подальшим зменшенням значення приросту показника протягом від 10,85 % в 1997 р. до 2,27% в 2013 р. (див. табл. 1). Найменші значення показника були в 2009–2013 рр., що пояснюється впливом на економіку України світової фінансової кризи, а від'ємні значення динаміки приросту показника в 2014–2015 рр. – значним погіршенням економічної ситуації в економіці України внаслідок бойових дій в східних областях та анексії частини території України.

Аналіз процесів банкрутства не буде повним без проведення дослідження динаміки кількості збиткових підприємств в економіці України. На тлі високих темпів приросту кількості підприємств та організацій в економіці України в 1998–2002 рр. спостерігалось значне зниження кількості збиткових підприємств з 55,7 % в 1999 р. до 38,8 % в 2002 р., з подальшим зниженням до 32,5 % в 2007 р. (див. рис. 1).

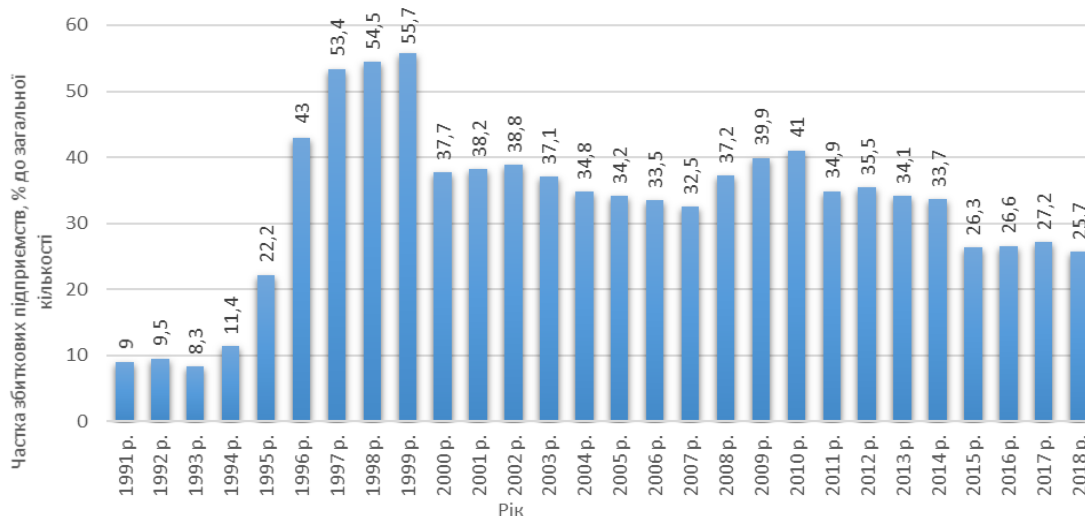
Найбільша ж кількість неплатоспроможних підприємств в економіці України спостерігалася в 1996–1999 рр., коли більше половини суб'єктів господарювання працювали зі збитками. Наступне зростання кількості неплатоспроможних підприємств в економіці України відбулося в 2008–2010 рр. і було наслідком впливу світової фінансової кризи. Отже, в цілому можливо відмітити, що протягом 1991–2018 рр. на збільшення кількості неплатоспроможних підприємств впливали кризові явища в економіці, а на зменшення – економічна стабілізація. Наявність великої кількості неплатоспроможних підприємств в економіці України не могла не відобразитися на показниках кількості порушених справ про банкрутство суб'єктів господарювання (див. табл. 2).

Таблиця 1

Динаміка кількості підприємств та організацій в економіці України в 2012–2018 рр.<sup>1</sup>

[10, с. 5; 11, с. 5; 12, с. 12; 13, с. 81; 14, с. 65; 15–18]

Період	Кількість суб'єктів Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України <sup>2</sup> (ЄДРПОУ), усього одиниць	Зміна кількості суб'єктів Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), % до попереднього періоду
Станом на 01.01.1992 р.	...	...
Станом на 01.01.1993 р.	...	...
Станом на 01.01.1994 р.	...	...
Станом на 01.01.1995 р.	...	...
Станом на 01.01.1996 р.	526299	...
Станом на 01.01.1997 р.	615686	116,98
Станом на 01.01.1998 р.	682469	110,85
Станом на 01.01.1999 р.	728007	106,67
Станом на 01.01.2000 р.	775763	106,56
Станом на 01.01.2001 р.	834886	107,62
Станом на 01.01.2002 р.	889330	106,52
Станом на 01.01.2003 р.	935578	105,20
Станом на 01.01.2004 р.	981054	104,86
Станом на 01.01.2005 р.	1023396	104,32
Станом на 01.01.2006 р.	1070705	104,62
Станом на 01.01.2007 р.	1133200	105,84
Станом на 01.01.2008 р.	1187020	104,75
Станом на 01.01.2009 р.	1228888	103,53
Станом на 01.01.2010 р.	1258513	102,41
Станом на 01.01.2011 р.	1294641	102,87
Станом на 01.01.2012 р.	1323807	102,25
Станом на 01.01.2013 р.	1341781	101,36
Станом на 01.01.2014 р.	1372177	102,27
Станом на 01.01.2015 р.	1331230	97,02
Станом на 01.01.2016 р.	1121347	84,23
Станом на 01.01.2017 р.	1185071	105,68
Станом на 01.01.2018 р.	1235024	104,22
Станом на 01.01.2019 р.	1298435	105,13
Станом на 01.01.2020 р.	1350627	104,02

Рис. 1. Частка підприємств, що одержали збиток від звичайної діяльності до оподаткування в 1991–2018 рр.<sup>3</sup>, % до загальної кількості підприємств [19, с. 75; 20, с. 133; 21, с. 139; 22, с. 222; 23, с. 251-252; 24]

Не зважаючи на відмінності у показниках питомої ваги справ порушених провадженням в 1992–2017 рр., їх рівень протягом зазначеного періоду в середньому складає 82 %, крім 2011 та 2012 рр., коли питома вага справ про банкрутство порушених провадженням в загальній кількості справ складала 61,65 та 61,11 % відповідно, що пояснюється значно меншою кількістю звернень про порушення справ про банкрутство від податкових органів в 2011–2012 рр.: «найчастіше із заявами про порушення справ про банкрутство звертаються податкові органи. Проте торік таких звернень від податківців надійшло удвічі менше – близько 2 тис., тоді як у 2011-му – майже 4 тис.» [38]. Варто відмітити, що з 2013 р. значно зросла

<sup>1</sup> Без урахування за 2015–2019 рр. тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополь.

<sup>2</sup> Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) був створений відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22 січня 1996 року № 118.

<sup>3</sup> Без урахування за 2014–2018 рр. тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополь.

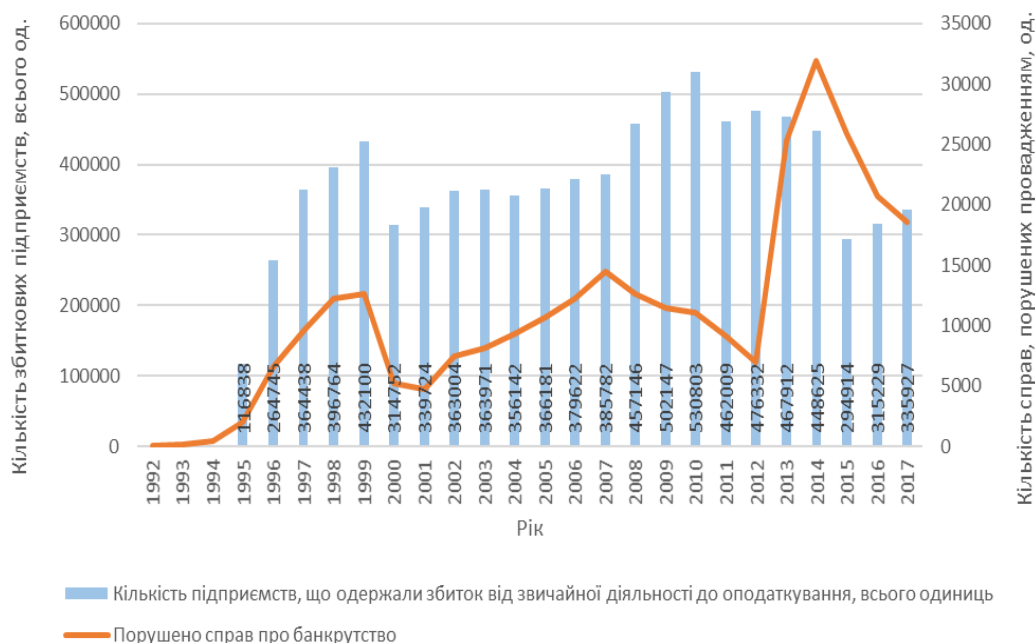
кількість поданих позовних заяв від кредиторів щодо порушення справи про банкрутство боржника, а також кількість порушених проваджень справ.

Таблиця 2

**Загальні показники господарського судочинства  
у справах про банкрутство в Україні за 1992–2017 рр.<sup>1</sup> [25–37]**

Рік	Надійшло позовних заяв		
	Всього, одиниць	з них:	
		порушено провадження, одиниць	питома вага справ порушених провадженням в загальній кількості справ, %
1992	...	20	...
1993	...	144	...
1994	...	400	...
1995	...	2000	...
1996	9478	6552	69,13
1997	12314	9646	78,33
1998	16361	12281	75,06
1999	...	12619	...
2000	...	5201	...
2001	...	4727	...
2002	...	7424	...
2003	...	8102	...
2004	11764	9338	79,38
2005	13447	10640	78,33
2006	15086	12271	81,34
2007	18091	14439	79,81
2008	15401	12614	81,90
2009	14312	11502	80,37
2010	14076	11042	78,45
2011	14809	9130	61,65
2012	11391	6961	61,11
2013	30205	25278	83,69
2014 <sup>2</sup>	34425	31874	92,59
2015	28674	25903	90,34
2016	22903	20716	90,45
2017	20353	18610	91,44

Відмінності у показниках кількості поданих позовних заяв та кількості справ порушених провадженням протягом зазначеного періоду пояснюється тим, що в ході підготовчого засідання господарський суд може відмовити у відкритті провадження (проваджень) у справі про банкрутство, якщо в ході засідання було встановлено, що не були виконані вимоги статті 16 (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка кількості збиткових підприємств в економіці України та кількості справ щодо банкрутства суб'єктів господарювання, порушених провадженням<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Без урахування за 2014–2018 рр. тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополь.

<sup>2</sup> Без урахування за 2015–2017 рр. даних господарських судів АР Крим і м. Севастополь, дані господарських судів Луганської та Донецької областей за 2014 р. наведені за I півріччя.

Відкриття провадження (проваджень) у справі про банкрутство Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» такі як, наприклад: «заявником не доведено наявності підстав для відкриття провадження (проваджень) у справі про банкрутство; вимоги кредитора є повністю забезпеченими майном боржника; вимоги кредитора свідчать про наявність спору про право, який підлягає вирішенню у порядку позовного провадження; вимоги кредитора (кредиторів) задоволені боржником у повному обсязі до підготовчого засідання суду» [5], а не напруженість в роботі судів через розгляд великої кількості справ, як зазначається в працях деяких авторів.

Окремі автори відзначають, що кількість підприємств, що ліквідуються в результаті процедур банкрутства, прямо залежить від кількості підприємств, що працюють зі збитками [39, с. 56], проте, на нашу думку, така пряма залежність не відслідковується (див. рис. 2), адже підприємство може тривалий час знаходитися в кризовому стані, а отримання збитків суб'єктом господарювання, згідно законодавства [5], не є підставою для подання заяви з боку кредиторів щодо відкриття провадження у справі про банкрутство. Очевидним є той факт, що хронічна збитковість підприємства призводить до утворення заборгованості перед власними працівниками, іншими суб'єктами господарювання, державною податковою службою та ін. контрольно-ревізійними органами, що є підставою для ініціювання провадження справи про банкрутство з боку останніх.

Динаміка кількості справ про банкрутство, закінчених провадженням протягом 1999–2017 рр. в Україні, мала як тенденції до зростання, так і до зменшення протягом окремих часових періодів. Так, протягом 1999–2002 рр. спостерігалось зменшення кількості таких справ, в 2003–2008 рр. – зростання, а в 2009–2017 рр. – знову зменшення (табл. 3).

Таблиця 3

**Загальна характеристика справ про банкрутство,  
закінчених провадженням в Україні в 1992–2017 рр.<sup>2</sup> [25–37; 38, с. 59–61]**

Рік	Кількість справ про банкрутство, закінчених провадженням, всього одиниць	Зміна кількості справ про банкрутство, закінчених провадженням, % до попереднього періоду	Кількість справ, з яких винесено постанови про визнання банкрутом у звітному періоді, всього одиниць	Зміна кількості справ, з яких винесено постанови про визнання банкрутом, % до попереднього періоду	Питома вага справ, з яких винесено постанови про визнання банкрутом, %
1992	...	...	...	...	...
1993	...	...	...	...	...
1994	...	...	...	...	...
1995	...	...	...	...	...
1996	...	...	1691	...	...
1997	...	...	4107	242,87	...
1998	...	...	4525	110,18	...
1999	9539	...	6244	137,99	65,46
2000	8282	86,82	5581	89,38	67,39
2001	7277	87,87	3532	63,29	48,54
2002	5698	78,30	4171	118,09	73,20
2003	7904	138,72	6059	145,26	76,66
2004	8636	109,26	7501	123,80	86,86
2005	9595	111,10	9137	121,81	95,23
2006	11401	118,82	10254	112,23	89,94
2007	13573	119,05	11820	115,27	87,08
2008	13667	100,69	9849	83,32	72,06
2009	11821	86,49	8593	87,25	72,69
2010	10612	89,77	8212	95,57	77,38
2011	10382	97,83	6745	82,14	64,97
2012	7583	73,04	4631	68,66	61,07
2013	5697	75,13	3359	72,53	58,96
2014	3324	58,35	2096	62,40	63,06
2015	2406	72,38	1799	85,83	74,77
2016	2101	87,32	1385	76,99	65,92
2017	1691	80,49	1242	89,68	73,45

Зменшення кількості справ закінчених провадженням в 2003–2008 рр. та в 2009–2017 рр. свідчить про неефективність судових процедур щодо розгляду справ про банкрутство як щодо задоволення вимог кредиторів, так і щодо оздоровлення неплатоспроможного підприємства з метою продовження його діяльності, особливо в 2013–2017 рр., коли кількість справ про банкрутство порушених провадженням значно перевищувала кількість справ закінчених провадженням, крім того, кількість порушених справ зростала в 2013–2014 рр., тоді як кількість справ закінчених провадженням з 2011 р. зменшувалася (рис. 3).

Про неефективність процедур банкрутства свідчать також і окремі показники індикатору «Вирішення неплатоспроможності» в Доповіді «Ведення бізнесу». Зокрема, час необхідний для повернення заборгованості, тобто період часу від моменту невиконання вимог за зобов'язаннями і до їх виплати повністю чи частково в 2006–2018 рр. складав 2,9 років [40–42].

<sup>1</sup> Розраховано автором за даними табл. 2.

<sup>2</sup> Без урахування за 2015–2019 рр. даних господарських судів АР Крим і м. Севастополь, дані господарських судів Луганської та Донецької областей за 2014 р. наведені за I півріччя.



Рис. 3. Динаміка кількості справ про банкрутство підприємств порушених та закінчених провадженням в 1992–2017 рр.<sup>1</sup>

Аналіз динаміки справ про банкрутство, що закінчені провадженням в розрізі заявників, дозволяє дійти висновку, що найбільша кількість справ про банкрутство порушується органами державної податкової служби та іншими органами стягнення (табл. 4), оскільки саме вони згідно з законодавством про банкрутство можуть ініціювати провадження у справі за спрощеною процедурою щодо відсутнього боржника для списання безнадійної заборгованості.

Таблиця 4

**Загальна характеристика справ про банкрутство, закінчених провадженням в розрізі заявників в Україні в 1999–2017 рр.<sup>2</sup> [25–37]**

Рік	Загальна кількість справ, закінчених провадженням	в тому числі					порушених за ініціативою інших боржників	порушених за ініціативою інших
		порушених за ініціативою кредиторів <sup>3</sup>	порушених за ініціативою органів контрольно-ревізійної служби <sup>4</sup>	порушених за ініціативою органів державної податкової служби	порушених за ініціативою інших органів стягнення			
1999	9539	3725	17	5458	110	42	...	
2000 <sup>5</sup>	8282	3255	3	4471	75	55	...	
2001	7277	3323	16	3615	55	90	178	
2002	5698	2514	7	2848	69	127	133	
2003	7904	2696	4	4697	160	161	186	
2004	8636	2435	3	5362	366	204	266	
2005	9595	2717	6	5499	707	345	321	
2006	11401	2942	5	6422	993	665	374	
2007	13573	3486	1	6959	1883	812	432	
2008	13667	3815	6	6160	2313	913	460	
2009	11821	3299	5	5247	1902	1048	320	
2010	10612	3220	3	4402	1559	1247	181	
2011	10382	3710	2	4066	1228	1280	96	
2012	7583	3343	29	1991	1206	940	74	
2013	5697	2356	...	880	1286	1134	41	
2014	3324	1092	...	399	428	1390	15	
2015	2406	860	...	331	177	1025	13	
2016	2101	683	...	447	105	859	7	
2017	1691	538	...	299	86	766	2	

Практика розгляду господарськими судами справ про банкрутство вказує на те, що Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» ані в редакції 1992 р., ані в редакції 1999 р. не сприяли покращенню фінансового стану та відновленню платоспроможності боржників в

<sup>1</sup> Складено автором за даними табл. 2 та табл. 3.

<sup>2</sup> Без урахування за 2015–2017 рр. даних господарських судів АР Крим і м. Севастополь, дані господарських судів Луганської та Донецької областей за 2014 р. наведені за I півріччя.

<sup>3</sup> До 2013 р. кількість справ закінчених провадженням, що порушені за заявою банківських установ відображалися в графі «Порушено за заявою інших кредиторів», з 2013 р. в Звіті відображаються в окремій графі.

<sup>4</sup> З 2013 р. дані щодо кількості справ порушених за заявою органів контрольно-ревізійної служби наводяться в графі «Порушено за заявою інших кредиторів».

<sup>5</sup> Підсумкове число «Загальна кількість справ, закінчених провадженням» включає також і кількість справ, порушених за заявами кредиторів, не вказаних у інших ячейках рядку (колонках), тому сума їх чисел може не лише дорівнювати, а й бути меншою числа «Загальна кількість справ, закінчених провадженням» по всіх графах (п. 34 Інструкції про порядок складання статистичного звіту, затвердженої наказом Голови ВАСУ від 5.02.99 № 9)



процедурі банкрутства (табл. 5), оскільки кількість справ закінчених провадженням у зв'язку із затвердженням ліквідаційного балансу становила найбільшу питому вагу в загальній кількості справ закінчених провадженням та мала чітку тенденцію до зростання протягом 1996–2007 рр.

Таблиця 5

**Загальна характеристика справ про банкрутство,  
закінчених провадженням в Україні в 1999–2017 рр.<sup>1</sup> [25–37; 43, с. 63]**

Рік	Кількість справ, закінчених провадженням	в тому числі:					
		залишено без розгляду	припинено:				
			у зв'язку із санацією	із затвердженням мирової угоди	у зв'язку із затвердженням звіту ліквідатора та ліквідбалансу	у зв'язку із виконанням усіх зобов'язань перед кредиторами	з інших підстав
1996	...	...	33	...	855	...	...
1997	...	...	32	...	2330	...	...
1998	...	...	9	...	2896	...	...
1999	9539	2641	21	...	4345	1487	1045
2000	8282	2083	15	...	4293	949	942
2001	7277	1249	16	468	4163	505	876
2002	5698	826	22	322	3670	291	567
2003	7904	618	20	388	5955	245	678
2004	8636	467	18	297	7158	181	515
2005	9595	494	28	218	8158	175	522
2006	11401	401	33	194	10107	194	472
2007	13573	555	22	152	12113	188	543
2008	13667	718	22	121	11969	210	627
2009	11821	843	9	84	9962	132	791
2010	10612	642	7	93	8549	135	1186
2011	10382	523	8	106	8335	100	1310
2012	7583	275	8	94	6084	101	1021
2013	5697	128	7	82	4948	57	475
2014	3324	55	4	70	2989	29	177
2015	2406	32	8	53	2159	6	148
2016	2101	29	1	48	1844	18	161
2017	1691	12	1	32	1546	14	86

Негативним явищем також є вкрай низький рівень кількості підприємств, за якими справа про банкрутство була припинена у зв'язку із затвердженням санаційних заходів. Так, частка підприємств, для яких було затверджено план санації в загальній кількості справ закінчених провадженням протягом 1999–2008 р. становила від 0,16 % до 0,39 % та від 0,05 % до 0,11 % протягом 2009–2017 рр. Значно більшою є частка справ, припинених провадженням у зв'язку із затвердженням мирової угоди, проте чітко спостерігається тенденція до зменшення кількості таких справ протягом 1996–2017 рр. з 23,39 % в 1996 р. до 1,59 % в 2017 р.

Таблиця 6

**Характеристика майнових (грошових) вимог кредиторів у справах про банкрутство,  
що закінчені провадженням в Україні в 1999–2017 рр.<sup>2</sup> [25–37]**

Рік	Кількість заяв кредиторів із майновими (грошовими) вимогами	Загальна сума майнових вимог, заявлена кредиторами, грн	Загальна сума майнових вимог кредиторів, визнана судом, грн	Питома вага майнових вимог кредиторів, визнаних судом в загальній сумі майнових вимог, заявлених кредиторами, %
1999	16297	1813901384	978164730	53,93
2000	14804	2282590531	1019274810	44,65
2001	15588	4598034774	2633681934	57,28
2002	13575	10045382508	2676762905	26,65
2003	21663	12916057078	6408927312	49,62
2004	23553	10572048452	4788204481	45,29
2005	25030	15987134316	9611321690	60,12
2006	29926	29425017387	5604501444	19,05
2007	29634	12628347901	7840373522	62,09
2008	24863	9823150622	7106542070	72,34
2009	21277	18136537741	8305534027	45,79
2010	21256	21294335545	17201603908	80,78
2011	20468	31289513791	25812314167	82,50
2012	17221	33093726865	26685920943	80,64
2013	13914	125099509981	49062308088	39,22
2014	10387	47993541447	40543396755	84,48
2015	8489	57793282242	53057314656	91,81
2016	10592	49738718953	39213605177	78,84
2017	5148	63628968657	48323998475	75,95

<sup>1</sup> Без урахування за 2015–2019 рр. даних господарських судів АР Крим і м. Севастополь, дані господарських судів Луганської та Донецької областей за 2014 р. наведені за I півріччя.

<sup>2</sup> Без урахування за 2015–2019 рр. даних господарських судів АР Крим і м. Севастополь, дані господарських судів Луганської та Донецької областей за 2014 р. наведені за I півріччя.

Не зважаючи на зменшення кількості розглянутих справ про банкрутство протягом 1999–2017 рр. відбувалося значне зростання розміру майнових вимог кредиторів як заявлених кредиторами, так і присуджених до стягнення (див. табл. 6).

Питома вага майнових вимог кредиторів, визнаних судом, в загальній сумі майнових вимог, заявлених кредиторами протягом зазначеного періоду має значну варіацію показників – від 19,05% в 2006 р. до 91,81% в 2015 р. Проте, як свідчить практика, ступінь задоволення вимог кредиторів в Україні має вкрай низький рівень. Так, за індикатором «Коефіцієнт повернення боргів кредиторам (recovery rate for creditors)» Доповіді «Ведення бізнесу» він в середньому складав протягом 2009–2017 рр. 8,6 центів на 1 долар [40–42].

**Висновки.** Динаміка кількості неплатоспроможних підприємств в Україні мала як тенденції до зростання, так і до зниження в окремі роки, в залежності від економічної ситуації, що мала місце в країні. Найбільша кількість неплатоспроможних підприємств в економіці України спостерігалася в 1996–1999 рр. та в 2008–2010 рр. і було наслідком впливу світової фінансової кризи. Аналогічно, динаміка кількості справ про банкрутство підприємств, порушених та закінчених провадженням в 1992–2017 рр. безпосередньо залежала від економічних умов функціонування суб'єктів господарювання.

Питома вага справ про банкрутство порушених провадженням в 1992–2017 рр. в середньому складає 82 %, що пояснюється як недосконалістю самого законодавства про банкрутство, так і не виконанням вимог з боку кредиторів щодо ініціювання провадження у справі про банкрутство. Судові процедури у справах про банкрутство в Україні є неефективними про що свідчить динаміка показників кількості справ, закінчених провадженням 2003–2008 рр. та в 2009–2017 рр. Найбільшу питому вагу серед справ про банкрутство, порушених провадженням, становили справи, порушені за ініціативою органів державної податкової служби та інших органів стягнення, що пояснюється можливістю останніх згідно з законодавством ініціювати провадження у справі про банкрутство відсутнього боржника.

Проведений аналіз динаміки та структури показників банкрутства підприємств в Україні дозволяє також дійти висновку, що законодавство про банкрутство не сприяє відновленню платоспроможності боржника, оскільки в загальній кількості справ про банкрутство найбільшу питому вагу становлять справи закінчені провадженням із затвердженням ліквідаційного балансу і вкрай низький рівень справ припинених провадженням із затвердженням мирової угоди. Крім того, не зважаючи на зменшення кількості розглянутих справ про банкрутство протягом 1999–2017 рр. спостерігалася значне зростання розміру майнових вимог як заявлених кредиторами, так і присуджених до стягнення.

Перспективами досліджень в даному напрямку є визначення ефективності функціонування інституту банкрутства в Україні в 1992–2019 рр. шляхом порівняння статистичних даних щодо розгляду справ про банкрутство в практиці реалізації Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» в редакції 1992 та 1999 рр.

## Література

1. Епіфанова І.М. Банкрутство підприємств: спектр невирішених проблем [Електронний ресурс] / І.М. Епіфанова // Архів Електронного фахового наукового журналу "ЕКОНОМІКА: реалії часу": [сайт]. – Режим доступу : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/13.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/13.pdf) вільний, – Назва з екрана.
2. Нескорородева І.І. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні та шляхи їх вирішення / І.І. Нескорородева, О.Ю. Тереванесова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 187–193.
3. Брінь П. В. Аналіз сучасного стану інституту банкрутства України [Електронний ресурс] / П. В. Брінь, А. Ю. Бондаренко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2013. – № 69. – С. 155–161. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc\\_2013\\_69\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc_2013_69_33).
4. Кравченко О. О. Динаміка банкрутства підприємств та рівень безробіття [Електронний ресурс] / О. О. Кравченко // Молодий вчений. – 2017. – № 3. – С. 691–697. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_3\\_162](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_3_162).
5. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : закон України від 14.05.1992 р. № 2344-ХІІ із змінами і доповненнями [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [офіційний веб портал]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
6. Полозенко Д. Банкрутство і шляхи його подолання / Д. Полозенко, С. Варгіч // Вісник НБУ. – 1999. – Жовтень. – С. 59–63.
7. Руденко Є.М. Сучасні тенденції банкрутства в Україні та заходи запобігання неплатоспроможності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Є.М. Руденко // Архів Наукового вісника Херсонського державного університету : [сайт]. – Режим доступу : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_05/147.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/147.pdf) вільний, – Назва з екрана.
8. Долбнева Д.В. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні та заходи по запобіганню їх неплатоспроможності [Електронний ресурс] / Д. В. Долбнева // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 244–250. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_10\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_10_42).
9. Троць І. В. Статистичний огляд банкрутства українських підприємств: національний та регіональний аспект [Електронний ресурс] / І. В. Троць // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 3. – С. 170–178. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2014\\_3\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_28).
10. Показники єдиного державного реєстру підприємств та організацій України станом на 1 січня 2000 року : статистичний бюлетень / за ред. О.Г. Осауленка. – Київ : Державний комітет статистики України, 2000. – 43 с.
11. Показники єдиного державного реєстру підприємств та організацій України станом на 1 січня 2001 року : статистичний бюлетень / за ред. О.Г. Осауленка. – Київ : Державний комітет статистики України, 2001. – 55 с.
12. Показники єдиного державного реєстру підприємств та організацій України станом на 1 січня 2006 року : статистичний бюлетень / за ред. О.Г. Осауленка. – Київ : Державний комітет статистики України, 2001. – 51 с.
13. Статистичний щорічник України за 2009 рік / за ред. О.Г. Осауленка. – Київ : Державне підприємство "Інформаційно-аналітичне агентство", 2010. – 568 с.
14. Статистичний щорічник України за 2014 рік / за ред. І. М. Жук / Державна служба статистики України. – Київ : ТОВ "Август Трейд", 2015. – 558 с.

15. Показники Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання станом на 01.01.2016 році [Електронний ресурс] : [архів даних Державної Служби Статистики України]. – Київ : Держстат України, 1998-2019. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2016/ks\\_orfg/arh\\_ks\\_orfg\\_17.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2016/ks_orfg/arh_ks_orfg_17.htm) (дата звернення: 20.11.2019). – Назва з екрана.
16. Показники Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання станом на 01.01.2017 році [Електронний ресурс] : [архів даних Державної Служби Статистики України]. – Київ : Держстат України, 1998-2019. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2017/ks\\_orfg/arh\\_ks\\_orfg\\_17.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2017/ks_orfg/arh_ks_orfg_17.htm) (дата звернення: 20.11.2019). – Назва з екрана.
17. Показники Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання станом на 01.01.2018 році [Електронний ресурс] : [архів даних Державної Служби Статистики України]. – Київ : Держстат України, 1998-2019. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2018/ks\\_orfg/arh\\_ks\\_orfg\\_18.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2018/ks_orfg/arh_ks_orfg_18.htm) (дата звернення: 20.11.2019). – Назва з екрана.
18. Показники Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання станом на 01.01.2019 році [Електронний ресурс] : [архів даних Державної Служби Статистики України]. – Київ : Держстат України, 1998-2019. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2019/ks\\_orfg/arh\\_ks\\_orfg\\_19.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2019/ks_orfg/arh_ks_orfg_19.htm) (дата звернення: 20.11.2019). – Назва з екрана.
19. Діяльність підприємств - суб'єктів підприємницької діяльності. 2004 рік. Частина I : статистичний збірник / за ред. Жук І.М. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2005. – 165 с.
20. Діяльність суб'єктів господарювання, 2009 рік : статистичний збірник / за ред. Жук І.М. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство» (Держаналітінформ), 2010. – 448 с.
21. Діяльність суб'єктів господарювання, 2017 рік : статистичний збірник / за ред. Кузнецової М. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство» (Держаналітінформ), 2018. – 146 с.
22. Послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2000 р. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України 2001. – 404 с.
23. Послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2003 році. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України 2004. – 472 с.
24. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2018 році [Електронний ресурс] : [архів даних Державної Служби Статистики України]. – Київ : Держстат України, 1998-2019. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/fin\\_rez/fn\\_ed\\_vsm/fn\\_ed\\_vsm\\_u/fn\\_ed\\_vsm\\_u\\_18.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/fin_rez/fn_ed_vsm/fn_ed_vsm_u/fn_ed_vsm_u_18.htm) (дата звернення: 20.11.2019).
25. Реформа системи банкрутства в Україні. Агентство з питань банкрутства / за ред. О.Г. Тарасенка. – К. : Преса України, 2000. – 528 с.
26. Зведений статистичний звіт по Україні за 1996 р. : Додаток №2 до Наказу Вищого Арбітражного Суду України від 30.10.1991 р. №7. – Вищий Арбітражний Суд України, 1997.
27. Зведений статистичний звіт по Україні за 1997 р. : Додаток №2 до Наказу Вищого Арбітражного Суду України від 30.10.1991 р. №7. – Вищий Арбітражний Суд України, 1998.
28. Зведений статистичний звіт по Україні за 1998 р. : Додаток №2 до Наказу Вищого Арбітражного Суду України від 30.10.1991 р. №7. – Вищий Арбітражний Суд України, 1999.
29. Звіт про розгляд господарських справ місцевими судами за 2009 рік : ФОРМА №1-АС : затв. Наказом Державної судової адміністрації України за погодженням з Держкомстатом України 25.07.2007 №72. Піврічна (річна). – Вищий Арбітражний Суд України, 2010.
30. Звіт про розгляд господарських справ місцевими судами за 2010 рік : ФОРМА №1-АС : затв. Наказом Державної судової адміністрації України за погодженням з Держкомстатом України 25.07.2007 №72. Піврічна (річна). – Вищий Арбітражний Суд України, 2011.
31. Звіт про розгляд господарських справ місцевими судами за 2011 рік : ФОРМА №1-АС : затв. Наказом Державної судової адміністрації України за погодженням з Держкомстатом України 25.07.2007 №72. Піврічна (річна). – Вищий Арбітражний Суд України, 2012.
32. Звіт про розгляд господарських справ місцевими судами за 2012 рік : ФОРМА №1-АС : затв. Наказом Державної судової адміністрації України за погодженням з Держкомстатом України 25.07.2007 №72. Піврічна (річна). – Вищий Арбітражний Суд України, 2013.
33. Звіт судів першої інстанції про розгляд господарських справ за 2013 рік : ФОРМА №1-МС. Періодичність (піврічна, річна) : затв. Наказом Державної судової адміністрації України від 20.06.2013 №88. За погодженням з Держкомстатом України. – Вищий Арбітражний Суд України, 2014.
34. Звіт судів першої інстанції про розгляд господарських справ за 2014 рік : ФОРМА №1-МС. Періодичність (піврічна, річна) : затв. Наказом Державної судової адміністрації України від 20.06.2013 №88. За погодженням з Держкомстатом України. – Вищий Арбітражний Суд України, 2015.
35. Звіт судів першої інстанції про розгляд господарських справ за 2015 рік : ФОРМА №1-МС. Періодичність (піврічна, річна) : затв. Наказом Державної судової адміністрації України від 20.06.2013 №88. За погодженням з Держкомстатом України.
36. Звіт судів першої інстанції про розгляд господарських справ за 2016 рік : ФОРМА №1-МС. Періодичність (піврічна, річна) : затв. Наказом Державної судової адміністрації України від 20.06.2013 №88. За погодженням з Держкомстатом України.
37. Звіт судів першої інстанції про розгляд господарських справ за 2017 рік : ФОРМА №1-МС. Періодичність (піврічна, річна) : затв. Наказом Державної судової адміністрації України від 20.06.2013 №88. За погодженням з Держкомстатом України.
38. Титич В. Справ про банкрутство поменшало, але майнові вимоги кредиторів значно зросли [Електронний ресурс] // Закон і Бізнес. – [Київ : ТОВ «Редакція газети «Закон і Бізнес», 2017]. – № 30 (1120). – 27.07-02.08.2013. – Режим доступу : [https://zib.com.ua/ua/36422-kilkist\\_sprav\\_pro\\_bankrutstvo\\_v\\_ukrainskih\\_sudah\\_zmenshilasy.html](https://zib.com.ua/ua/36422-kilkist_sprav_pro_bankrutstvo_v_ukrainskih_sudah_zmenshilasy.html) (дата звернення 5.12.2019 р.).
39. Епіфанова І.М. Банкрутство підприємств: спектр невирішених проблем [Електронний ресурс] / І.М. Епіфанова // Репозиторій журналу «ЕКОНОМІКА: реалії часу». – Режим доступу : <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/55.pdf>, вільний.
40. Doing Business in 2006: Creating Jobs. Washington, DC: World Bank Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB06-FullReport.pdf>.
41. Doing Business 2012: Doing Business in a More Transparent World. Washington, DC: World Bank Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf>.
42. Doing Business 2018: Reforming to create jobs. Washington, DC: World Bank Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>.
43. Полозенко Д. Банкрутство і шляхи його подолання / Дмитро Полозенко, Степан Варгіч // Вісник НБУ. – 1999. – № 10 (жовтень). – С. 59–63.

## References

1. Epifanova I.M. Bankrutstvo pidpriemstv: spektr nevyryshenykh problem [Elektronnyi resurs] / I.M. Epifanova // Arkhiv Elektronnoho fakhovoho naukovoho zhurnalu «EKONOMIKA: realii chasu» : [sait]. – Rezhym dostupu : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/13.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/13.pdf) vilnyi, – Nazva z ekrana.

2. Neskorodieva I.I. Suchasni tendentsii bankrutstva pidpriemstv v Ukraini ta shliakhy yikh vyrishennia / I.I. Neskorodieva, O.Iu. Terevanesova // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. – 2011. – № 36. – S. 187–193.
3. Brin P. V. Analiz suchasnogo stanu instytutu bankrutstva Ukrainy [Elektronnyi resurs] / P. V. Brin, A. Yu. Bondarenko // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu "KhPI"*. Ser.: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva. – 2013. – № 69. – S. 155–161. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc\\_2013\\_69\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc_2013_69_33).
4. Kravchenko O. O. Dynamika bankrutstva pidpriemstv ta riven bezrobittia [Elektronnyi resurs] / O. O. Kravchenko // *Molodyi vchenyi*. – 2017. – № 3. – S. 691–697. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_3\\_162](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_3_162).
5. Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannia yoho bankrutom : zakon Ukrainy vid 14.05.1992 r. № 2344-XII iz zminamy i dopovnenniamy Elektronnyi resurs // *Verkhovna Rada Ukrainy* : [ofitsiinyi veb portal]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
6. Polozenko D. Bankrutstvo i shliakhy yoho podolannia / D. Polozenko, S. Varhich // *Visnyk NBU*. – 1999. – Zhovten. – S. 59–63.
7. Rudenko Ye.M. Suchasni tendentsii bankrutstva v Ukraini ta zakhody zapobihannia neplatospromozhnosti vitcheznyanykh pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / Ye.M. Rudenko // *Arkhiv Naukovoho visnyka Khersonskoho derzhavnogo universytetu* : [sait]. – Rezhym dostupu : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_05/147.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/147.pdf) vilnyi, – Nazva z ekrana.
8. Dolbnieva D.V. Suchasni tendentsii bankrutstva pidpriemstv v Ukraini ta zakhody po zapobihanniu yikh neplatospromozhnosti [Elektronnyi resurs] / D. V. Dolbnieva // *Biznes Inform.* – 2015. – № 10. – S. 244–250. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_10\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_10_42).
9. Trots I. V. Statystychnyi ohliad bankrutstva ukrainskykh pidpriemstv: natsionalnyi ta rehionalnyi aspekt [Elektronnyi resurs] / I. V. Trots // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. – 2014. – Vyp. 3. – S. 170–178. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2014\\_3\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_28).
10. Pokaznyky yedynoho derzhavnogo reiestru pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy stanom na 1 sichnia 2000 roku : statystychnyi biuletyn / za red. O.H. Osaulenka. – Kyiv : Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2000. – 43 s.
11. Pokaznyky yedynoho derzhavnogo reiestru pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy stanom na 1 sichnia 2001 roku : statystychnyi biuletyn / za red. O.H. Osaulenka. – Kyiv : Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2001. – 55 s.
12. Pokaznyky yedynoho derzhavnogo reiestru pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy stanom na 1 sichnia 2006 roku : statystychnyi biuletyn / za red. O.H. Osaulenka. – Kyiv : Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2001. – 51 s.
13. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2009 rik / za red. O.H. Osaulenka. – Kyiv : Derzhavne pidpriemstvo "Informatsiino-analitychne ahentstvo", 2010. – 568 s.
14. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2014 rik / za red. I. M. Zhuk / *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. – Kyiv : TOV "Avhust Treid", 2015. – 558 s.
15. Pokaznyky Yedynoho derzhavnogo reiestru pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy (IeDRPOU). Kilkist yurydychnykh osib za orhanizatsiino-pravovymi formamy hospodariuvannia stanom na 01.01.2016 rotsi [Elektronnyi resurs] : Kharkhiv danykh Derzhavnoi Sluzhby Statystyky Ukrainy. – Kyiv : Derzhstat Ukrainy, 1998-2019. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2016/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_17.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2016/ks_opfg/arh_ks_opfg_17.htm) (data zvernennia: 20.11.2019). – Nazva z ekrana.
16. Pokaznyky Yedynoho derzhavnogo reiestru pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy (IeDRPOU). Kilkist yurydychnykh osib za orhanizatsiino-pravovymi formamy hospodariuvannia stanom na 01.01.2017 rotsi [Elektronnyi resurs] : Kharkhiv danykh Derzhavnoi Sluzhby Statystyky Ukrainy. – Kyiv : Derzhstat Ukrainy, 1998-2019. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2017/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_17.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2017/ks_opfg/arh_ks_opfg_17.htm) (data zvernennia: 20.11.2019). – Nazva z ekrana.
17. Pokaznyky Yedynoho derzhavnogo reiestru pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy (IeDRPOU). Kilkist yurydychnykh osib za orhanizatsiino-pravovymi formamy hospodariuvannia stanom na 01.01.2018 rotsi [Elektronnyi resurs] : Kharkhiv danykh Derzhavnoi Sluzhby Statystyky Ukrainy. – Kyiv : Derzhstat Ukrainy, 1998-2019. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2018/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_18.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2018/ks_opfg/arh_ks_opfg_18.htm) (data zvernennia: 20.11.2019). – Nazva z ekrana.
18. Pokaznyky Yedynoho derzhavnogo reiestru pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy (IeDRPOU). Kilkist yurydychnykh osib za orhanizatsiino-pravovymi formamy hospodariuvannia stanom na 01.01.2019 rotsi [Elektronnyi resurs] : Kharkhiv danykh Derzhavnoi Sluzhby Statystyky Ukrainy. – Kyiv : Derzhstat Ukrainy, 1998-2019. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2019/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_19.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2019/ks_opfg/arh_ks_opfg_19.htm) (data zvernennia: 20.11.2019). – Nazva z ekrana.
19. Diialnist pidpriemstv - subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti. 2004 rik. Chastyna I : statystychnyi zbirnyk / za red. Zhuk I.M. – K. : DP «Informatsiino-analitychne ahentstvo», 2005. – 165 s.
20. Diialnist subiektiv hospodariuvannia, 2009 rik : statystychnyi zbirnyk / za red. Zhuk I.M. – K. : DP «Informatsiino-analitychne ahentstvo» (Derzhanalitinform), 2010. – 448 s.
21. Diialnist subiektiv hospodariuvannia, 2017 rik : statystychnyi zbirnyk / za red. Kuznietsovoi M. – K. : DP «Informatsiino-analitychne ahentstvo» (Derzhanalitinform), 2018. – 146 s.
22. Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy pro vnutrishnie i zovnishnie stanovyshe Ukrainy u 2000 rotsi. – K. : Informatsiino-vydavnychiy tsentr Derzhkomstatu Ukrainy 2001. – 404 s.
23. Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshe Ukrainy v 2003 rotsi. – K. : Informatsiino-vydavnychiy tsentr Derzhkomstatu Ukrainy 2004. – 472 s.
24. Finansovi rezultaty do opodatkuvannia pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva u 2018 rotsi [Elektronnyi resurs] :  arkhiv danykh Derzhavnoi Sluzhby Statystyky Ukrainy. – Kyiv : Derzhstat Ukrainy, 1998-2019. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/fin\\_rez/fn\\_ed\\_vsm/fn\\_ed\\_vsm\\_u/fn\\_ed\\_vsm\\_u\\_18.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/fin_rez/fn_ed_vsm/fn_ed_vsm_u/fn_ed_vsm_u_18.htm) (data zvernennia: 20.11.2019).
25. Reforma systemy bankrutstva v Ukraini. Ahentstvo z pytan bankrutstva / za red. O.H. Tarasenko. – K. : Presa Ukrainy, 2000. – 528 s.
26. Zvedenyi statystychnyi zvit po Ukraini za 1996 r. : Dodatok № 2 do Nakazu Vysshchoho Arbitrazhnogo Sudu Ukrainy vid 30.10.1991 r. №7. – Vysshchy Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 1997.
27. Zvedenyi statystychnyi zvit po Ukraini za 1997 r. : Dodatok № 2 do Nakazu Vysshchoho Arbitrazhnogo Sudu Ukrainy vid 30.10.1991 r. №7. – Vysshchy Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 1998.
28. Zvedenyi statystychnyi zvit po Ukraini za 1998 r. : Dodatok № 2 do Nakazu Vysshchoho Arbitrazhnogo Sudu Ukrainy vid 30.10.1991 r. №7. – Vysshchy Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 1999.
29. Zvit pro rozghliad hospodarskykh sprav mistsevymy sudamy za 2009 rik : FORMA №1-AS : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy 25.07.2007 № 72. Pivrichna (richna). – Vysshchy Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 2010.
30. Zvit pro rozghliad hospodarskykh sprav mistsevymy sudamy za 2010 rik : FORMA №1-AS : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy 25.07.2007 № 72. Pivrichna (richna). – Vysshchy Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 2011.
31. Zvit pro rozghliad hospodarskykh sprav mistsevymy sudamy za 2011 rik : FORMA №1-AS : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy 25.07.2007 № 72. Pivrichna (richna). – Vysshchy Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 2012.

32. Zvit pro rozghliad hospodarskykh sprav mistsevymy sudamy za 2012 rik : FORMA №1-AS : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy 25.07.2007 №72. Pivrichna (richna). – Vyshchyi Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 2013.

33. Zvit sudiv pershoi instantsii pro rozghliad hospodarskykh sprav za 2013 rik : FORMA №1-MS. Periodychnist (pivrichna, richna) : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy vid 20.06.2013 №88. Za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy. – Vyshchyi Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 2014.

34. Zvit sudiv pershoi instantsii pro rozghliad hospodarskykh sprav za 2014 rik : FORMA №1-MS. Periodychnist (pivrichna, richna) : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy vid 20.06.2013 №88. Za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy. – Vyshchyi Arbitrazhnyi Sud Ukrainy, 2015.

35. Zvit sudiv pershoi instantsii pro rozghliad hospodarskykh sprav za 2015 rik : FORMA №1-MS. Periodychnist (pivrichna, richna) : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy vid 20.06.2013 №88. Za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy.

36. Zvit sudiv pershoi instantsii pro rozghliad hospodarskykh sprav za 2016 rik : FORMA №1-MS. Periodychnist (pivrichna, richna) : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy vid 20.06.2013 №88. Za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy.

37. Zvit sudiv pershoi instantsii pro rozghliad hospodarskykh sprav za 2017 rik : FORMA №1-MS. Periodychnist (pivrichna, richna) : zatv. Nakazom Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy vid 20.06.2013 №88. Za pohodzhenniam z Derzhkomstatom Ukrainy.

38. Tytych V. Sprav pro bankrutstvo pomenshalo, ale mainovi vymohy kredytoriv znachno zrosly [Elektronnyi resurs] // Zakon i Biznes. – [Kyiv : TOV «Redaktsiia hazety «Zakon i Biznes», 2017]. – № 30 (1120). – 27.07-02.08.2013. – Rezhym dostupu : [https://zib.com.ua/ua/36422-kilkist\\_sprav\\_pro\\_bankrutstvo\\_v\\_ukrainskih\\_sudah\\_zmenshilasy.html](https://zib.com.ua/ua/36422-kilkist_sprav_pro_bankrutstvo_v_ukrainskih_sudah_zmenshilasy.html) (data zvernennia 5.12.2019 r.).

39. Yepifanova I.M. Bankrutstvo pidpriemstv: spektr nevyryshenykh problem [Elektronnyi resurs] / I.M. Yepifanova // Repozytorii zhurnalu «EKONOMIKA: realii chasu». – Rezhym dostupu : <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/55.pdf>, vilnyi.

40. Doing Business in 2006: Creating Jobs. Washington, DC: World Bank Group [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB06-FullReport.pdf>.

41. Doing Business 2012: Doing Business in a More Transparent World. Washington, DC: World Bank Group [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf>.

42. Doing Business 2018: Reforming to create jobs. Washington, DC: World Bank Group [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>.

43. Polozenko D. Bankrutstvo i shliakhy yoho podolannia / Dmytro Polozenko, Stepan Varhich // Visnyk NBU. – 1999. – № 10 (zhovten). – S. 59–63.

Рецензія/Peer review : 29.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Карпенко Л. М.

УДК 332.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-126-130

МОРГАЧОВ І. В.

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Дала

## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*Е статті наголошено на актуальності пошуку шляхів удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів, які мають стимулюючий вплив на інтенсивність і корисність цих процесів з метою економічного розвитку регіонів та національного господарства. Уточнено концепт організаційного удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів, що передбачає визначення економічної основи фінансової підтримки досліджуваних процесів та особливостей її надання. В якості економічної основи фінансової підтримки досліджуваних процесів обґрунтована частина їх побічного результату у вигляді мультиплікаційного податкового ефекту. Уточнено теоретико-методичні підходи до визначення значення останнього. Такий підхід ґрунтується на використанні дерева подій, яке має систематично уточнюватися. Метод дозволяє визначити частку інвестицій в регіональні інноваційні процеси, що трансформуються в податкові надходження та ймовірності відповідних подій. Автор звернув увагу на допустимість в розрахунках об'єктивної похибки, часткова нейтралізація якої можлива шляхом систематичної роботи зі збору, аналізу і оброблення статистичної інформації щодо регіональних інноваційних процесів. Обґрунтовано надання фінансової підтримки регіональним інноваційним процесам на безповоротній основі для організаторів проектів. Поворотність передбачена внаслідок дії податкового мультиплікаційного ефекту через інтенсифікацію таких процесів. Конкретизована неможливість фінансової підтримки регіональних інноваційних процесів без економічного стимулювання осіб – їх організаторів. Обґрунтовано теоретико-методичні положення визначення порогу доцільності фінансування регіональних інноваційних фондів, що є підґрунтям оптимізації інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів.*

*Ключові слова: регіональні інноваційні процеси, інфраструктурне забезпечення регіональних інноваційних процесів, проект, регіональний інноваційний фонд, поріг доцільності фінансування фонду, побічний результат регіональних інноваційних процесів, дерево подій, мультиплікативний податковий ефект.*

MORHACHOV I.

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

## ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT OF INFRASTRUCTURE SUPPORT OF REGIONAL INNOVATION PROCESSES

*The article emphasizes the urgency of finding ways to improve the infrastructure of regional innovation processes that have a stimulating effect on the intensity and usefulness of these processes for the economic development of regions and the national economy. The concept of organizational improvement of the infrastructural support of regional innovation processes has been clarified. As an economic basis for the financial support of the studied processes, a part of their side result in the form of a multiplier tax effect is substantiated. Theoretical and methodological approaches to determining the value of the latter are specified. This approach is based on the use of an event tree that should be systematically specified. The method allows to determine the share of investments in regional innovation processes, which are transformed into tax revenues and probabilities of corresponding events. The author drew attention to the admissibility in the calculations of the objective error, the partial neutralization of which is possible by systematic work on the collection, analysis and processing of statistical information on regional innovation processes. Provision of financial support to regional innovation processes on an irrevocable basis for project promoters is justified. The turnaround is predicted by the tax multiplier effect due to the intensification of such processes. The impossibility of financial support of regional innovation processes without economic stimulation of the persons (their organizers) is specified. The theoretical and methodological provisions of determining the threshold of expediency of financing of regional innovation funds are substantiated, which are the basis for optimization of infrastructure support of regional innovation processes.*

*Keywords: regional innovation processes, infrastructural support of regional innovation processes, project, regional innovation fund, threshold of expediency of financing the fund, side result of regional innovation processes, event tree, multiplier tax effect.*

**Постановка проблеми.** Питання удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів є болючим, актуальним і назрілим. Немає суперечностей у важливості інноваційних процесів в регіонах для перелому тенденції їх деіндустріалізації, не кажучи вже про інтенсифікацію розвитку. Важливо уточнити особливості відповідного удосконалення. Наприклад, воно може бути пов'язано з простою оптимізацією наукових організацій в напрямку їх скорочення та зменшення чисельності їх працівників у зв'язку з дефіцитом бюджету. Бажано, щоб удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів мало стимулюючий вплив на інтенсивність і корисність цих процесів з метою економічного розвитку регіонів та національного господарства. Як правило, такий вплив пов'язаний або зі збільшенням фінансової підтримки, або зі зменшенням податків. Отже, питання, що досліджуються, є болючими, а пропозиції в той чи інший бік мають бути ретельно оціненими і обґрунтованими.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій за напрямом** оцінювання регіональних інноваційних процесів та їх інфраструктурного забезпечення [1–7] дозволяє визначити наявність глибоких напрацювань тематики. В результаті цих та інших досліджень визначено багато недоліків досліджуваного забезпечення, чинників, що впливають на нього; обґрунтовано немало пропозицій його удосконалення. Ми спробуємо поглибити цей напрям і уточнити економічну основу фінансової підтримки регіональних інноваційних

процесів, організаційні заходи використання таких основ, теоретико-методичні підходи визначення кількісних параметрів організаційного удосконалення інфраструктурного забезпечення досліджуваних процесів.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є уточнення концепту організаційного удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів, що передбачає визначення економічної основи фінансової підтримки досліджуваних процесів та особливостей її надання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В більшості країн дієвим заходом економічної підтримки важливих регіональних процесів є зниження податків. Однак розглядаючи питання удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів з точки зору регіональної економіки, слід зауважувати, що на рівні регіонів оптимізувати податки майже неможливо, оскільки це національний рівень і дуже складний. На цьому рівні можлива фінансова підтримка необхідних процесів, однак важливо уточнити економічне підґрунтя, нормативи та кількісні параметри, щоб відповідна підтримка була ефективною для обох основних сторін цих відносин: держави та організаторів інноваційних проєктів.

В якості економічної основи фінансової підтримки регіональних інноваційних процесів з боку держави ми пропонуємо розглядати побічний результат від реалізації інноваційних проєктів. До того ж, відповідною економічною основою може бути також і прямий результат.

Прямий результат від реалізації інноваційних процесів з точки зору державного регулювання економіки регіону та в цілому національного господарства ми розглядаємо збільшення податкових надходжень до державного і місцевих бюджетів, що безпосередньо пов'язані з ходом таких процесів. Відповідний результат можна ясно і точно визначити без наявності сумнівів в його походженні. Наприклад, протягом 3-х років в певному регіоні було реалізовано інноваційний проєкт А, над реалізацією якого працювало 100 осіб, прибутковий податок з доходів яких склав 1 млн грн, а податок на додану вартість – 500 тис. грн. Отже, податкові надходження з цього проєкту отримано місцевим і державним бюджетом, що зумовлює можливість організації фінансової підтримки інноваційних процесів як на національному рівні, так і регіональному. Уточнимо, що регіональні інноваційні процеси протікають шляхом реалізації відповідних проєктів.

Побічний результат від реалізації інноваційних проєктів ми розглядаємо як збільшення податкових надходжень до державного і місцевих бюджетів, що за своєю сутністю пов'язані з інноваційними процесами (проєктами), однак не прямо, а опосередковано. Кількісно точно визначити його значення є проблематичним, а будь-який результат розрахунків характеризується відносною та наявністю похибки. За своєю економічною сутністю такий побічний результат є мультиплікативним ефектом від інтенсифікації ділової активності в регіоні. Не виключено, що за значенням він може перевищувати прямий результат.

Важливою обставиною є те, що як побічний, так і прямий результат держава отримує навіть при невдачі інноваційних проєктів для їх організаторів. Основним організатором таких проєктів є сектор підприємців. До того ж високо-технологічно самозайняте населення в цьому відношенні має ознаки сектора підприємців і домашніх господарств. В розвитку регіональних інноваційних процесів такий сектор набуває все більшого значення. В ході протікання досліджуваних процесів один із секторів, а саме – держава, отримує односторонні переваги: податкові надходження будуть мати в будь-якому випадку, в той час як підприємці отримують користь тільки в разі успішної реалізації відповідних проєктів. Вирішення конфлікту інтересів між секторами економіки можливе шляхом компенсації організаторам інноваційних проєктів частини якщо не прямого, то хоча би побічного результату. Якщо розглядати прямий результат як безумовний платіж державі, що вона має отримати обов'язково на забезпечення виконання державних функцій, то в частині розподілу побічного результату можливими є дискусії.

Держава фінансово підтримує народжуваність з розрахунком, що діти виростуть, стануть платниками податків і з надлишком компенсують державі понесені витрати. Аналогічно, як і до підтримки народжуваності, слід відноситися до регіональних інноваційних процесів. Жертвуючи частиною результатів (частиною побічного результату), які отримує держава від них, в подальшому можна розраховувати на мультиплікаційний податковий ефект. Розглядаючи методичні підходи кількісного визначення значення побічного результату від протікання регіональних інноваційних процесів, ми акцентуємо увагу на можливості використання дерева подій для визначення частки інвестицій в такі процеси, які трансформуються в податкові надходження. Відповідний підхід має бути систематичним: спочатку відбувається формування спрощеного дерева подій (рис. 1).

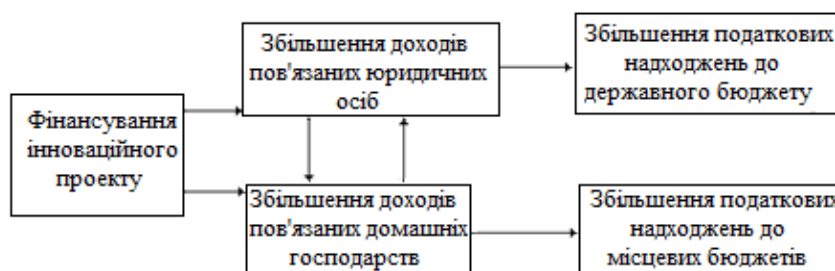


Рис. 1. Спрощений варіант дерева подій для визначення побічного результату регіональних інноваційних процесів

На основі систематичного збору, аналізу, опрацювання релевантного матеріалу відповідні дерева подій мають ускладнюватися в напрямку уточнення причинно-логічного зв'язку та збільшення кількості подій. Приклад останнього є у [8, с. 100]. На підставі таких дерев подій можна визначати як частки обсягів інвестицій, що трансформуються у відповідні надходження до державного і місцевих бюджетів, так і значення ймовірностей настання таких подій. Наявність похибки в розрахунках слід визнавати в якості об'єктивного явища, однак за умов організації систематичної роботи зі збору, накопичення та оброблення статистичних даних з інвестиційної та інноваційної діяльності розмір такої похибки буде поступово зменшуватися.

Для виконання функцій з визначення відповідного побічного результату та його часткового розподілу можуть створюватися регіональні структури, наприклад, регіональні інноваційні фонди. В історії країни вже існував подібний фонд національного рівня, однак він здійснював фінансову підтримку інноваційних проєктів на поворотній основі. В цьому і була ключова причина його краху: інноваційні проєкти характеризуються більш високим рівнем ризику невдачі, отже не всі бюджетні кошти були повернуті.

Якщо побічний результат від регіональних інноваційних процесів розглядати в якості економічної основи їх державної фінансової підтримки, то відпадає необхідність обов'язковості повернення державі коштів з боку організаторів проєктів. Підтримуються не конкретні особи, підтримка надається процесам – регіональним інноваційним. В такому разі фінансова підтримка має бути безповоротною для організаторів, оскільки держава в будь-якому випадку отримує ефект, прямиий або побічний, від факту наявності досліджуваних процесів. Під час створення регіонального інноваційного фонду, що буде здійснювати визначення побічного результату від регіональних інноваційних процесів та організацію надання їм фінансової підтримки, додатковим важливим показником в діяльності таких структур є «порог доцільності фінансування» ( $\Pi_d$ ), що залежить від обсягів її накладних витрат та розміру безпосередньої фінансової підтримки регіональних інноваційних процесів.

За економічною сутністю цей показник є близьким до точки беззбитковості і показує мінімально допустимі обсяги фінансування досліджуваних процесів, недосягнення яких за існуючих накладних витрат регіонального інноваційного фонду робить діяльність цього фонду недоцільним.

$$\Pi_d = \frac{B_n}{1 - K_k}, \quad (1)$$

де  $\Pi_d$  – поріг доцільності фінансування регіонального інноваційного фонду, грош. од.;  $B_n$  – річні накладні витрати на утримання апарата фонду, грош. од./рік;  $K_k$  – коефіцієнт компенсації, що показує частку побічного результату від реалізації регіональних інноваційних процесів, що компенсується державою організаторам проєктів. Його значення має коливатися від «0» до «1» і встановлюватися службовцями відповідного фонду. Використання цього коефіцієнта має забезпечувати правило: сукупний побічний результат від збільшення податкових надходжень внаслідок реалізації регіональних інноваційних проєктів має перевищувати суму фінансування діяльності запропонованої структури.

Чиста вигода держави від підтримки фінансування регіональних інноваційних процесів (ЧВД) визначається за формулою:

$$\text{ЧВД} = (1 - K_k) \cdot \sum_{i=1}^n \text{ПР}_{\text{оч}} - B_n, \quad (2)$$

або

$$\text{ЧВД} = \sum_{i=1}^n \text{ПР}_{\text{оч}} - \text{ФЗФ}, \quad (3)$$

де  $\sum_{i=1}^n \text{ПР}_{\text{оч}}$  – сукупний річний очікуваний побічний результат від реалізації тих регіональних інноваційних проєктів, що підтримуються фондом, грн;  $n$  – загальна кількість проєктів, що підтримуються фондом протягом року.

ФЗФ – загальне фінансове забезпечення діяльності фонду, грн в рік, при цьому:

$$\text{ФЗФ} = B_n + \text{ФПП}, \quad (4)$$

де ФПП – кошти, що безпосередньо йдуть на підтримку регіональних інноваційних процесів, грош. од.

$$\text{ФПП} = K_k \cdot \sum_{i=1}^n \text{ПР}_{\text{оч}}. \quad (5)$$

З метою фінансової підтримки регіональних інноваційних процесів можливим є часткове їх фінансування відповідним фондом вже за фактом здійснення (див. рис. 2). Для отримання часткової компенсації організатори регіональних інноваційних проєктів можуть подавати до дирекції регіонального інноваційного фонду (Держіннофонд) заяву та документи, що підтверджують інноваційність проєкту і дозволяють визначити побічний результат.

На підставі поданих документів дирекція фонду здійснює оцінку розміру побічного результату за фактичними даними (фактичними кошторисами) і за умов позитивного рішення, його організаторам може компенсуватися певна сума, що визначатися за формулою:



$$P_{\text{комп}_i} = \text{ПР}_{\text{ф}_i} \cdot K_{\text{к}}, \quad (6)$$

де  $P_{\text{комп}_i}$  – розмір компенсації за  $i$ -й період часу, грн.;  $\text{ПР}_{\text{ф}_i}$  – оцінена сума побічного результату від реалізації регіонального інноваційного проекту за фактичними даними  $i$ -го періоду часу.



Рис. 2. Схема фінансової підтримки регіональних інноваційних процесів

Наведена схема є однією з можливих. Інші можуть передбачати компенсацію частини процентів за банківськими позиками або авансові платежі тощо.

**Висновки.** Уточнено концепт організаційного удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів, що передбачає визначення економічної основи фінансової підтримки досліджуваних процесів та особливостей її надання. В якості економічної основи фінансової підтримки регіональних інноваційних процесів обґрунтовано частину їх побічного результату у вигляді мультиплікаційного податкового ефекту. Методичною основою визначення такого ефекту є формування та систематичне удосконалення дерева подій, на основі якого визначається частка інвестицій, що в результаті регіональних інноваційних процесів трансформується в податкові надходження, а також ймовірності відповідних подій. Організаційною основою удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів є формування структури (регіональних інноваційних фондів), що систематично здійснюють оцінку побічного результату від протікання таких процесів та надають фінансову підтримку організаторам регіональних інноваційних проектів на безповоротній основі.

Безповоротність фінансової підтримки визначена в якості ключової умови успішності створюваних структур і така умова ґрунтується на таких важливих положеннях: метою є фінансова підтримка процесів, а не осіб. В свою чергу, повернення від регіональних інноваційних процесів здійснюється в державний і місцевий бюджети у вигляді прямого і побічного результатів, навіть за умов невдачі окремих інноваційних проектів. Оскільки повернення від процесів відбувається в будь-якому разі, не слід вимагати такого повернення від конкретних осіб. Фінансова підтримка самих процесів неможлива без економічного стимулювання осіб – організаторів регіональних інноваційних проектів. Запропоновані методичні підходи визначення порогу доцільності фінансування регіональних інноваційних фондів дозволяють здійснювати оптимізацію пропонувані елементів інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів.

## Література

1. Бузько І.Р. Інституціональна модель стратегічної координації взаємодії підприємств в регіональних кластерах / І.Р. Бузько, Р.А. Галгаш // Вісник СХУ ім. В. Даля. – 2017. – № 6. – С. 45–51.
2. Галгаш Р.А. Регіональні кластери підприємств: розвиток та стратегічна координація : монографія / Галгаш Р.А. – Северодонецьк : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2017. – 344 с.
3. Семененко І.М. Забезпечення сталого розвитку регіону: інституційні засади та трансформація цільового управління підприємствами : монографія / Семененко І.М. – Северодонецьк : СХУ ім. В. Даля, 2017. – 370 с.
4. Чирва О.Г. Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку харчових підприємств, як формування сприятливого інвестиційного клімату для капіталовкладень [Електронний ресурс] / О.Г. Чирва // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3393>
5. Узунов В.В. Розвиток інноваційної інфраструктури регіонів України [Електронний ресурс] / В.В. Узунов // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 8. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=638>
6. Ганзюк С.М. Методика визначення пріоритетних напрямів у контексті державної інноваційної політики / С.М. Ганзюк // Економіка та держава. – 2010. – № 11. – С. 69–70.
7. Марченко О.В. Проблеми розвитку інноваційної інфраструктури регіонів України / О.В. Марченко, О.П. Голобородько // Економіка і регіон. – 2017. – № 2(63). – С. 18–22.
8. Моргачов І.В. Удосконалення державної інноваційної політики розвитку науково-технічних систем : монографія / Моргачов І.В. – Луганськ : Вид-во «Ноулдж», 2014. – 388 с.

---

**References**

1. Buzko I.R. Instytutsionalna model stratehichnoi koordynatsii vzaiemodii pidpriemstv v rehionalnykh klasterakh / I.R. Buzko, R.A. Halhash // *Visnyk SNU im. V. Dalia*. – 2017. – № 6. – S. 45–51.
2. Halhash R.A. Rehionalni klasteri pidpriemstv: rozvytok ta stratehichna koordynatsiia : monohrafiia / Halhash R.A. – Sievierodonetsk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2017. – 344 s.
3. Semenenko I.M. Zabezpechennia staloho rozvytku rehionu: instytutsiini zasady ta transformatsiia tsilovoho upravlinnia pidpriemstvamy : monohrafiia / Semenenko I.M. – Sievierodonetsk : SNU im. V. Dalia, 2017. – 370 s.
4. Chyrva O.H. Infrastrukturne zabezpechennia staloho rozvytku kharchovykh pidpriemstv, yak formuvannia spriyatlyvoho investytsiinoho klimatu dlia kapitalovkladen [Elektronnyi resurs] / O.H. Chyrva // *Efektyvna ekonomika*. – 2014. – № 10. – Rezhym dostupu : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3393>
5. Uzunov V.V. Rozvytok innovatsiinoi infrastruktury rehioniv Ukrainy [Elektronnyi resurs] / V.V. Uzunov // *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. – 2012. – № 8. – Rezhym dostupu : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=638>
6. Hanzhuk S.M. Metodyka vyznachennia priorytetnykh napriamiv u konteksti derzhavnoi innovatsiinoi polityky / S.M. Hanzhuk // *Ekonomika ta derzhava*. – 2010. – № 11. – S. 69-70.
7. Marchenko O.V. Problemy rozvytku innovatsiinoi infrastruktury rehioniv Ukrainy / O.V. Marchenko, O.P. Holoborodko // *Ekonomika i rehion*. – 2017. – № 2(63). – S. 18 – 22.
8. Morhachov I.V. Udoskonalennia derzhavnoi innovatsiinoi polityky rozvytku naukovo-tekhnichnykh system : monohrafiia / Morhachov I.V. – Luhansk : Vyd-vo «Noulidzh», 2014. – 388 s.

Рецензія/Peer review : 03.12.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 338.48

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-131-137

НИКОЛАЙЧУК О. А.

Донецький національний університет економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИЗМУ В КРАЇНАХ ЦЕНТРАЛЬНО-СХІДНОЇ ЄВРОПИ

*Розглянуто особливості державного регулювання туристичної сфери в окремих європейських країнах, зокрема Чехії, Польщі, Словачії, Угорщині, Болгарії. Проаналізовано повноваження та особливості діяльності органів державної влади щодо регулювання туристичної сфери в аналізованих державах. Розглянуто функції адміністративного впливу та просування туристичного продукту в державних управлінських структурах. Проведено огляд діючих національних стратегій розвитку туризму в країнах Центрально-Східної Європи. Проаналізовані державні програми щодо розвитку туризму. На основі зарубіжних моделей державного регулювання розвитку туризму запропоновано впровадження заходів щодо удосконалення державного управління туризмом в Україні та активізації розвитку внутрішнього та в'їзного туризму.*

*Ключові слова: державне регулювання, європейський досвід, національний туристичний продукт.*

NIKOLAICHUK O.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih

## STATE REGULATION OF TOURISM IN CENTRAL-EASTERN EUROPE

*Given the complexity and dynamism of tourism, the tourism industry is a specific and complex subject of public administration. Therefore, the issues of effective state regulation of the tourism industry are of particular need. The purpose of the article is to study the experience of state regulation of tourism development in the countries of Central and Eastern Europe in order to adapt it to use in Ukrainian conditions. The peculiarities of state regulation of the tourist sphere in some European countries, including the Czech Republic, Poland, Slovakia, Hungary, Bulgaria, have been considered. Powers and peculiarities of activity of the state authorities on regulation of the tourism sphere in the analyzed states have been analyzed. The functions of administrative influence and promotion of tourist product in the state administrative structures have been considered. The review of the current national strategies for tourism development in the countries of Central and Eastern Europe has been conducted. State programs for tourism development have been analyzed. The study of the experience of the countries of Central and Eastern Europe has been confirmed the need to fulfill the function of promotion of the national tourist product at the state level. The study of the experience of the countries of Central and Eastern Europe confirms the need to fulfill the function of promotion of the national tourist product, to conduct and support the country's advertising campaign at the state level. On the basis of foreign models of state regulation of tourism development, it has been proposed to introduce measures to improve the state tourism management in Ukraine. It is necessary to introduce state programs for tourism development (especially in the aspect of tourism infrastructure development), programs to promote internal mobility of the population for intensify the development of domestic and inbound tourism.*

*Keywords: state regulation, European experience, national tourist product.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах туризм для великої кількості країн світу є ключовим напрямом розвитку національної економіки, що забезпечує високі доходи та значний позитивний соціально-економічний і культурний ефект. Однак, зважаючи на складність та високодинамічність туризму, туристична індустрія є специфічним і складним об'єктом державного управління. Тому питання ефективного державного регулювання туристичної галузі набувають особливої необхідності. Враховуючи недостатню ефективність функціонування вітчизняного туристичного бізнесу, в Україні існує потреба удосконалення системи державного регулювання туризму, яка одночасно враховувала передовий закордонний досвід та ґрунтувалася на фактичних потребах нашої суспільно-економічної системи. Особливу цікавість для України викликає досвід посткомуністичних країн Центрально-Східної Європи, які маючи досить близькі до українських проблеми при переході до ринкових відносин, за рахунок використання дієвих державних механізмів змогли побудувати ефективно функціонуючу туристичну індустрію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням зарубіжного досвіду державного регулювання та розвитку туризму займалися Я. Віхляєва, С. Галасюк, В. Герасименко, Г. Горбань, Р. Корсак, В. Фуртій, Козловський, С. Нездоймінов, М. Мальська, О. Михайлюк, Ю. Мігущенко, В. Стойко, Т.І. Ткаченко та ін. В своїх роботах вони розглядали питання, пов'язані теоретичним та практичним аналізом механізмів державного регулювання.

**Метою статті** є вивчення досвіду державного регулювання розвитку туризму в країнах Центрально-Східної Європи з метою його адаптації до використання в українських умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Структура органів державного регулювання туристичної сфери має суттєві відмінності залежно від політичної та економічної стабільності країн, ролі туризму в її економіці, рівня туристичної привабливості, зокрема наявності унікальних природних та культурних ресурсів, потенціалу національного туристичного ринку, доступності туристичних рекурсів для власних та іноземних туристів, масштабів інвестицій у туристичну сферу.

Галасюк С.С. [1] виділяє чотири основні моделі державного регулювання сфери туризму за рівнем державного втручання в організацію діяльності туристичного сектора. Перша модель характерна, в основному, для країн, що розвиваються і передбачає наявність потужного міністерства, у рамках якого сконцентровані

значний контроль над туристичною сферою. Друга модель представляє собою створення спільного міністерства, яке, крім туризму, займається суміжними видами діяльності матеріальної або нематеріальної сфери. Вона притаманна як для країн, що розвиваються, так і для країн з перехідною економікою. Ця модель є найпоширенішою і складає близько 45 %. Четверть держав (28 %) дотримуються третьої моделі, при якій центральним органом виконавчої влади у сфері туризму може бути або багатопрофільне міністерство, або державна структура (адміністрація, комітет, департамент тощо), що прямо підпорядкована уряду. Четверта модель припускає відсутність центрального органу виконавчої влади у сфері туризму та притаманна країнам, які передбачають вирішувати питання розвитку туризму або на регіональному рівні або самостійно суб'єктами господарювання на основі принципів ринкової економіки. У даний час вона притаманна тільки 7 країнам світу.

Зосередимо увагу на дослідження іноземного досвіду регулювання туристичної індустрії країн Вишеградської групи (Польща, Словаччина, Угорщина, Чехія) та Болгарії, які успішно перебудували командно-адміністративну економіку на ринкову та стали членами Європейського Союзу.

В досліджуваних європейських країнах створені спеціалізовані державні структури для управління туристичною індустрією. В усіх державах, за виключенням Болгарії, дана структура підпорядкована багатопрофільному міністерству: Угорське агентство з туризму при Міністерстві національного розвитку; Департамент туризму, який підпорядкований Міністерству розвитку Польщі, Управління по туризму при Міністерстві регіонального розвитку, Департамент туризму, що підпорядкований Міністерству транспорту та будівництва. В Болгарії створене спеціалізоване міністерство з туризму. Головними завданнями визначених структур є управління туризмом, успішна презентація держави на вітчизняному і закордонних ринках, координація маркетингу туризму, збільшення лояльності до національного туристичного бренду тощо. Окрім того, в усіх країнах створені окремі вузькоспеціалізовані структури в галузі туризму. Так, в Чехії та Словаччині сформовані конвенційні бюро для просування конгресного туризму. В Чехії функціонує Інститут туризму, що здійснює моніторинг розвитку та тенденцій туризму в Чехії та за кордоном, співпрацює з науковою сферою та оцінює ефективність та внесок Агентства для розвитку туризму в Чехії. В Болгарії працює Національна туристична рада, яка опікується питаннями туристичного маркетингу, реклами та оцінки ефективності рекламних проєктів. Національний туристичний інформаційний центр Угорщині займається питаннями моніторингу показників для сектора розміщення, планування стратегій, спрямованих на конкурентоспроможність галузі. Слід також підкреслити необхідність розмежування функцій «формування та реалізацію політики у сфері туризму» та функцій «просування туристичного продукту». Просування туристичного продукту передбачає результат у вигляді забезпечення стійкого платоспроможного попиту на національні туристичні послуги та клієнтської лояльності. Формування та реалізація політики у сфері туризму має на меті створення певних сприятливих передумов для функціонування ринку туристичних послуг.

Розглянемо більш детально функції окремих державних органів в аналізованих країнах.

Щодо Польщі, то на макроекономічному рівні до державних структур входить Департамент туризму, який підпорядкований Міністерству розвитку та Польська туристична організація. Однак їх функції значно різняться. Так, Департамент туризму займається переважно питаннями щодо програмування розвитку і формування правових і економічних механізмів туризму, встановленням напрямків і пріоритетів та контроль виконання завдань в сфері просування туризму на внутрішньому і зовнішньому ринку. До 2007 р. даний департамент діяв при Міністерстві економіки Польщі, в 2007 р. змінив підпорядкованість і згідно з розпорядженням Ради міністрів департамент туризму був складовою Міністерства спорту та туризму. З 2019 р. дана структура підпорядковується Міністерству розвитку [2].

Питаннями просування та розвитку польського туристичного продукту через його рекламу належить спеціальній державній установі – Польській туристичній організації. Вона має свої представництва в 14 країнах світу – цільових ринках збуту країни. Вони носять назву Польських осередків туристичної інформації та залучаються до організації різних заходів у сфері туризму, здійснюють моніторинг ринків певних країн відповідно до власного розташування, проведення рекламних кампаній та заохочення потенційних партнерів до співпраці. РОТ підтримує тісні контакти з 20 іншими національними туристичними організаціями та активно співпрацює з органами самоврядування, науковими та навчальними закладами, представниками туристичної індустрії, а також регіональними та локальними туристичними організаціями. Польська Туристична Організація організує численні рекламні заходи, семінари, тренінги, друкує рекламні публікації про Польщу, пропагує активний, діловий, спа-туризм, туристичні цінності міст і регіонів, включаючи пам'ятники ЮНЕСКО [3].

В Чеській Республіці органом держуправління в сфері туризму є чеське управління по туризму CzechTourism – це агенція при Міністерстві регіонального розвитку, метою якого є успішна презентація Чеської Республіки на вітчизняному і зарубіжних ринках. Для цієї мети організація використовує своє центральне представництво в Чеській Республіці та мережу зарубіжних представництв як в європейських державах і в країнах з межами Європи (наприклад, в Китаї, Бразилії або США). Основна місія агенції CzechTourism – формування нового сприйняття Чеської Республіки. Основними цілями є зміна сприйняття туризму місцевими мешканцями та збільшення лояльності до бренду «Чеська Республіка» в рамках внутрішнього і в'їзного туризму. Крім столиці країни, Праги, яка має в світі відмінну репутацію, агенція прагне до розкриття потенціалу не настільки відомих серед туристів регіонів Чеської Республіки [4].

Іноземні представництва агентства CzechTourism займаються просуванням і рекламою Чеської Республіки на зарубіжних ринках, створенням позитивного іміджу країни і збільшення кількості зарубіжних гостей. Основними рекламними інструментами філії CzechTourism є кампанії (онлайн, друковані та зовнішні), інформаційно-ознайомчі тури, роуд-шоу, участь у виставках та ярмарках, рекламні міжнародні заходи, організація презентацій та семінарів, співробітництво із закордонними та чеськими суб'єктами, встановлення та розвиток контактів з місцевими організаціями-партнерами [4].

В структуру Агенції входять, окрім інших, два важливих підрозділи. Перший з них – Інститут туризму, що займається моніторингом розвитку та тенденцій туризму в Чехії та за кордоном, співпрацює з науковою сферою, оцінює ефективність діяльності Агенції [5]. Другим структурним підрозділом є Czech Convention Bureau (CzCB), що функціонує в Агенції CzechTourism з 1 січня 2010 року. Основною метою є просування Чехії в галузі конгресного та інсентивного туризму для іноземних та вітчизняних клієнтів. Чеське конвенційне бюро співпрацює з приватними структурами, університетами, послами конгресів та регіони. Чеське конвенційне бюро також є співзасновником Європейського стратегічного альянсу, Національного конвенційного бюро Європи, які співпрацюють в конгресній галузі [4]. Також в складі Агенції діє Туристичний інформаційний центр CzechTourism, який надає повний інформаційний сервіс по всіх туристичних регіонах в Чеській Республіці. Його завданнями є забезпечення рекламно-інформаційних матеріалів з регіонів Чехії та організація рекламних заходів, які представляють регіони Чеської Республіки. В Чехії функціонує маркетингова інформаційна система, що дозволяє надавати інформацію не лише суб'єктам, які займаються туризмом, а й особам з інших областей [4].

В Угорщині пройшла повна реорганізація Управління з туризму. Зараз цією галуззю економіки буде займатися Національне агентство з туризму при Міністерстві національного розвитку. Одними з пріоритетних завдань даної структури є координація маркетингу туризму на національному рівні, включаючи розвиток угорської системи брендингу туризму, а також вітчизняної та міжнародної маркетингової та комунікаційної діяльності; розвиток та комунікацію брендового туризму країни, а також розвиток туристичного іміджу та всього іміджу Угорщини [6]. В межах організації функціонує з 2019 р. Національний туристичний інформаційний центр – це нова система цифрової звітності, яка дозволяє вам бачити трафік в реальному часі, статистику по всіх місцях проживання в країні. Її цілями є більш ефективне планування стратегій, розробок і кампаній, спрямованих на конкурентоспроможність галузі, вимір їх ефективності, складання прогнозів очікуваного гостьового трафіку на основі даних про зайнятість, зворотний зв'язок від готелів для їх більшої конкурентоспроможності, зниження адміністративного і податкового навантаження на постачальників житла, створення єдиної загальнонаціональної бази даних постачальників житла [7].

В Словаччині головною державною структурою, що займається регулюванням туризму, є Департамент туризму, що підпорядковується Міністерству транспорту та будівництва. Головні цілі – підготовка, впровадження та оцінка стратегічних та концептуальних матеріалів для розвитку туризму в Словацькій Республіці та розробка пропозицій щодо загальнообов'язкового законодавства, що стосується туризму [8]. Для розвитку конгресного туризму в межах Департаменту функціонує Словацьке конвенційне бюро (SCB), завданнями якого є просування конгресного потенціалу Словаччини, підтримка конгресного туризму в регіонах та стимулювання просування окремих членів SCB [8].

В Болгарії регулюванням туризму займається вузькоспеціалізована структура – Міністерство туризму. Метою її діяльності є створення необхідних умов для стабільного зростання туризму та проведення туристичної політики країни законним та доцільним способом. Для досягнення мети міністерство розглядає вирішення таких ключових завдань: диверсифікація національного туристичного продукту; просування якісних послуг і захист прав і безпеки споживачів; забезпечення ефективної координації між установами та інтеграція туризму до відповідних секторальних політик; взаємодія з туристичним бізнесом; намагання зробити Болгарію визнаним лідером в туристичному розвитку ЄС і регіону; підвищення рівня обізнаності про Болгарію як країні багатих можливостей; створення ефективного національного маркетингу, спрямованого на позиціонування та просування Болгарії як цілорічного туристичного напрямку [9].

Окремо функціонує Національна туристична рада, яка займається затвердженням національної підтримки фінансування туристичного маркетингу; координацією впровадження національної туристичної реклами; аналізом впровадженої рекламної діяльності та оцінювання ефективності проекту туристичних сезонів; наданням рекомендацій щодо розроблених концепцій та програм для розвитку туризму, а також пропонування заходів щодо вдосконалення контролю в секторі туризмі, щодо підвищення загальної якості всього спектру туристичних послуг; наданням висновків щодо проектів нормативно-правових актів для забезпечення туристичної діяльності; обговоренням питань, пов'язаних з туристичною інфраструктурою, іноземними інвестиціями в туризм, виконання чартерних програм, захист споживачів [10].

Аналіз державних управлінських структур в сфері туризму в Центральній-Східній Європі показав їх приналежність в основному до другої моделі державного управління, за виключенням Болгарії, яку слід віднести до першої моделі. Для Польщі є характерним чітке розмежування функцій адміністративного управління та функцій просування національного туристичного продукту, для чого створені відповідні управлінські структури. Для таких країн як Чехія та Угорщина функції національного державного органу більш спрямовані на реалізацію функцій просування національного турпродукту. В Словаччині головним завданням діючої державної структури є реалізація адміністративного впливу на розвиток туризму. В

Болгарії в останні роки відбулося значне реформування державних органів в сфері туризму, внаслідок чого до функцій Міністерства були закріплені ще й завдання просування національних турпослуг.

Проаналізуємо ключові державні цілі в сфері туризму для кожної країни на основі їх національних стратегій розвитку туризму (табл. 1). Їх пріоритетними завданнями є підвищення конкурентоспроможності туристичної сфери, збільшення туристичної привабливості та позитивного іміджу країни, зростання якості туристичної пропозиції, створення нових робочих місць, усунення регіональних відмінностей, поліпшення інфраструктури тощо.

Таблиця 1

## Огляд національних стратегій розвитку туризму в країнах Центрально-Східної Європи

Країна	Назва стратегічного документа	Основні положення	Пріоритетні туристичні продукти
Чехія	Маркетингова стратегія туристичної діяльності на 2013–2020	Глобальна мета – підвищення конкурентоспроможності всієї індустрії подорожей на національному та регіональному рівні. Цілі стратегії: – підвищення якості туристичної пропозиції туризму, включаючи – вироблення бізнес-середовища; – посилення ролі туризму в економічній та галузевій політиці держави; маркетинг дестинацій [11]	Культурний, оздоровчий, спортивний, діловий туризм
	Концепція державної політики туризм в Чехії за період 2014–2020 років	Підвищення конкурентоспроможності всього туристичного сектору і Сприяння збереження значення, розвиток ринку праці шляхом Створення нових робочих місць у туристичному секторі. Збереження культурної та природної спадщини. Усунення регіональних відмінностей. Підтримку МСП, поліпшення інфраструктури туризму. Зменшення адміністративного тягаря розвитку бізнесу в туризмі. Підтримка початкової та постгійної професійної підготовки [12]	
Угорщина	Національна стратегія розвитку туризму на 2030 рік (з оновленням 2017 р.)	Збільшити прямиї і опосередкований внесок угорського туризму у ВВП з нинішніх 10–16 відсотків до 2030 року, що приведе Угорщину на 19 місце у міжнародному списку конкурентоспроможності туризму. Подвоєння кількості ночей у комерційних приміщеннях протягом наступних 13 років, модернізація 1000 закладів розміщення та харчування та 500 проєктів з Угорським агентством туризму [13]	Оздоровчий, культурний, активний, винний та гастрономічний, доступний, сімейний та діловий туризм
Польща	Стратегія маркетингу Польщі в секторі туризму для 2012–2020 років та План дій до неї на кожний рік	Задоволення інформаційних потреб у сфері туризму. Маркетингова підтримка розвитку туристичного продукту. Розширення охоплення інформаційним та рекламним повідомленням про туристичну привабливість Польщі [14]	Міський і культурний; діловий; рекреаційний, активний і спеціалізований; сільський; прикордонний і транзитний туризм
Словаччина	Стратегія розвитку туризму на 2020 рік	Потреба у підвищенні конкурентоспроможності туризму для кращого використання потенціалу з метою збалансування регіональних відмінностей та створення нових робочих місць [15]	Літній та зимовий, курортно-оздоровчий, культурний та міський, конгресний, сільський та агротуризм, геотуризм
Болгарія	Стратегія стійкого розвитку туризму в Болгарії на 2014–2030 роки від 4.06.2014 р. та План дій до неї на період 2017–2020 р.н.	Зміцнення позитивного іміджу Болгарії, набуття нею статусу відомого та улюбленого цілорічного туристичного напрямку із чітко впізнавальною національною ідентичністю та збереженою культурою та природою. Забезпечення постійної конкурентоспроможності Болгарії як туристичного напрямку, стійкість продукту, що виробляється туристичними компаніями, брендинг дестинацій та спеціалізація та диверсифікація продукту. Впровадження міжнародних стандартів та передової європейської практики. Прийняття інноваційних продуктів, інформаційних та комунікаційних технологій для задоволення попиту на туризм. Заохочення внутрішнього ринку. Стимулювання ролі туризму як визначального фактору ринку праці [16]	Морський туризм, культурний, гірсько-лижний, екотуризм, сільський, бальнеологія, спа і велнес, круїзний, діловий, гастрономічний, винний

Джерело: побудовано автором за даними [11–16]

Також в розглянутих Стратегіях кожної країни чітко визначені пріоритетні види туристичної діяльності та розроблені заходи щодо їх підтримки.

Важливою складовою державного регулювання туризму в досліджуваних державах є активна участь держави в реалізації важливих проєктів. Наприклад, для Польщі сумісно коштами ЄС були реалізовані:

– 2008–2015 рр. – маркетинговий проєкт «Promujmy Polskę Razem» з бюджетом 48 млн євро. Метою проєкту виступали підтримка та посилення рекламної діяльності Польщі, підвищення ефективності маркетингових заходів для просування польського туризму, збільшення іноземних туристів та їх витрат в Польщі, продовження туристичного сезону в країні;

– в 2012 році був запущений проєкт «Мені подобається Польща!», метою якого було підвищення конкурентоспроможності Польщі на азійських ринках (Китай, Індія та Японія) та мала бюджет 50 млн злотих;

– в 2010–2012 рр. був реалізований проєкт «Просування Східної Польщі» з бюджетом 23,9 млн злотих та спрямований на підвищення зацікавленості до туристичної пропозиції п'яти воєводств східної Польщі;

– програма «Виявлення, поширення і просування передового досвіду в туризмі в сільській місцевості – продовження», метою якої є виявлення, поширення і рекомендація передового досвіду в розвитку сільського туризму в Польщі;

– програми щодо просування медичних послуг. Програма передбачала фінансування 4,9 млн злотих та розрахована на 2016–2019 рр.;

– проект «Польща: побач більше – вихідні за півціни», що сприяє активізації внутрішнього туризму, продовження туристичного сезону та промоція туризму на вихідні серед поляків у низький сезон [3];

– у 2017 році був запущений проект «Meet in Poland» для підтримки конгресного туризму, завдяки якому в п'яти найбільших польських містах приступили до створення бізнес-туристичної мережі, що об'єднала найбільші МІСЕ-компанії Польщі;

"Польські туристичні бренди" – це новий проект Міністерства розвитку та Польської туристичної організації, спрямований на створення туристичних регіонів – одиниць, що комплексно керуються розвитком та просуванням туризму на певній території, функціонально пов'язаних один з одним [17].

В Чехії головними програмами підтримки туризму є:

– «Туризм для всіх» була розпочата в 2010 році, зосереджувалася на створенні нових продуктів для внутрішнього туристичного сектору, включаючи маркетингову підтримку та реалізацію новостворених продуктів (наприклад, доступ для інвалідних візків, дитячі ігрові кімнати, ігрові майданчики, пересувні басейни та облаштування кабінетів для шкільних таборів);

– в 2011 р. оголошено програму «Туризм, доступний для всіх», яка орієнтувалася на реконструкцію та будівництво місць відпочинку, санвузлів для туристів, велосипедистів та мандрівників-інвалідів [18];

– в 2018 р. з метою святкування 100-річчя Чесько-словацької солідарності Чеська агенція з туризму забезпечила маркетингову підтримку для міжвідомчого урядового проекту «Коментарі та святкування важливих річниць 2018 року». Словаччина стала країною-партнером для фестивалю Tourfilm;

– в 2018 р. запущений проект «Інтердисциплінарний туристичний продукт». В рамках рекламного проекту «Чехія, країна історій» місцеві туристичні продукти в Чехії пов'язують з регіональною продукцією, створеною в інших галузях [4].

В Угорщині реалізуються такі програми: «Проект розвитку пляжу Балатон», оголошений навесні 2017 р., завдяки якому 55 муніципальних пляжів в 38 селищах на березі озера отримали гранти на суму понад 1,8 млрд дол.; Програма розвитку туризму в Кісфалуді є найбільшою урядовою програмою розвитку внутрішнього туризму, спрямованою на те, щоб до 2030 р. Угорщина стала центром туризму в Центральній Європі [6]. У Словаччині у 2014 р. розроблений план розвитку велоінфраструктури та велотуризму [19]. Важливим проектом, що був реалізований у 2006–2011 рр. Національний проект NUTIS (Національна єдина туристична інформаційна система), за допомогою якої портал інтернет-туризму slovakia.travel. AiCES був головним редактором системи управління контентом, яка складалася з 10 відібраних туристичних інформаційних центрів, що охоплюють 8 регіонів Словаччини [8]. У Болгарії з метою регіонального туристичного розвитку у 2015 р. прийнята «Концепція туристичного районування Болгарії», одне із завдань якої – підвищити впізнання туристичних районів і залучити іноземних туристів за допомогою грамотного позиціонування [9].

**Висновки.** Оцінка органів державного регулювання в сфері туризму в Центральній-Східній Європі показала їх зосередження при багатогалузевому міністерстві. Особливістю органів державного регулювання Польщі є те, що створено окремий орган, який просуває країну як туристичну дестинацію на міжнародному ринку. Для таких країн як Чехія та Угорщина функції національного державного органу в більшій мірі орієнтовані на просування національних турпослуг, тобто маркетингову діяльність. В цих країнах розвинена мережа регіональних відділень та представництв за кордоном в тих державах, які представляють найбільшу зацікавленість з точки зору в'їзних туристичних потоків. Слід відмітити наявність спеціалізованих інформаційних центрів в Чехії та Угорщині, які акумулюють та аналізують відповідну інформацію в туристичній сфері. В Словаччині діючі державні структури зосереджені в більшій мірі на адміністративний вплив. В Болгарії останні роки відбулося значне реформування державних органів в сфері туризму, внаслідок чого до функцій Міністерства були закріплені ще й завдання просування національних тур послуг. Наслідком недостатньої уваги до функції просування національних туристичних послуг та несуттєвої державної підтримки програм розвитку туризму в цих країнах присутня неідентичність національного туристичного іміджу країн, значно нижчі показники в'їзного туризму та валютні надходження.

Вивчення досвіду країн Центрально-Східної Європи підтверджує необхідність виконання функції просування національного туристичного продукту, проведенню та підтримки рекламної кампанії країни саме на державному рівні. Враховуючи шлях України до європеїзації туристичної сфери, необхідним є переформатування центрального органу державного управління туристичною індустрією. Дана структура повинна мати обов'язково мати адміністративний і маркетинговий напрямки. В рамках першого напрямку необхідним є вирішення проблем загальнодержавного управління та координацією діяльності на рівні регіонів, проведенням наукових досліджень, розвитком співробітництва на міжнародному рівні тощо. Маркетинговий напрям має бути зосереджений на функції просування національного туристичного продукту, удосконалення іміджевої політики України, яка передбачатиме створення позитивного іміджу України шляхом формування єдиного координаційного центру з формування іміджу країни за кордоном, реалізації іміджевих проєктів, участі у міжнародних туристичних виставках та ярмарках. Особливу увагу слід приділити розвитку багатомовних інтернет-порталів як туристичної інформаційної бази, які б містили інформацію про історико-культурні об'єкти, туристичних дестинацій, туроператорів, туристичні агентства, готелі, ресторани, перевізників. Потрібним є створення дієвої мережі представництв туристичних організацій як

в Україні, так і за кордоном з обов'язковим закріплення функцій та принципів діяльності. Необхідним є впровадження державних програм розвитку туризму (особливо в аспекті розвитку туристичної інфраструктури), програм з сприяння внутрішній мобільності населення (в тому числі для інвалідів, пенсіонерів, військовослужбовців, малозабезпечених і багатодітних громадян та їхніх родин), розвитку недорогих видів відпочинку (турів вихідного дня, екскурсій). Все це в сукупності сприятиме зменшенню диспропорцій у розвитку в'їзного та виїзного туризму, більш повному врахуванню запитів туристів та їх національних особливостей, підвищенню конкурентоспроможності національного туристичного продукту.

### Література

1. Галасюк В. Організаційні механізми регулювання сфери туризму України у контексті міжнародного досвіду. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / за заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л.Михайлюк. – К. : ФОП Гуляєва В.М., 2019. – С. 65–99.
2. Ministerstwo Rozwoju. Departament Turystyki. URL: <https://www.gov.pl/web/rozwoj/departament-turystyki> (дата звернення 26.10.2019)
3. Polska Organizacja Turystyczna. URL: <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/informacje-o-pot> (дата звернення 26.10.2019)
4. Czech Tourism. URL: <https://www.czechtourism.com/ru/about-czt/> (дата звернення 26.10.2019)
5. CzechTourism Annual Report 2018. URL: [https://czechtourism.cz/getmedia/25c8c440-84a4-413f-bd8e-69a2a6649c89/ENG\\_vyrocn\\_i\\_zprava\\_2018-online-verze.pdf.aspx](https://czechtourism.cz/getmedia/25c8c440-84a4-413f-bd8e-69a2a6649c89/ENG_vyrocn_i_zprava_2018-online-verze.pdf.aspx) (дата звернення 26.10.2019)
6. Magyar Turisztikai Ügynökség. URL: <https://mtu.gov.hu/> (дата звернення 26.10.2019).
7. Nemzeti Turisztikai Információs Központ. URL: <https://info.ntak.hu/celkituzesek/> (дата звернення 26.10.2019).
8. Ministry of transport and construction of the slovak republic. Tourism. URL: <https://www.mindop.sk/ministry-5191/tourism/tourism> (дата звернення 26.10.2019).
9. Ministry of tourism of Bulgaria. URL: <http://www.tourism.government.bg/en> (дата звернення 26.10.2019).
10. Национален съвет по туризъм: веб-сайт. URL: <http://www.tourism.government.bg/en/kategorii/nacionalen-svet-po-turizm-national-tourist-council> (дата звернення 26.10.2019).
11. Marketingová koncepcie cestovného ruchu 2013-2020. URL: [https://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11\\_12\\_13\\_marketingova\\_strategie.pdf.aspx](https://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11_12_13_marketingova_strategie.pdf.aspx) (дата звернення 26.10.2019)
12. Koncepcie státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014–2020. URL: <https://www.mmr.cz/getmedia/01144b63-0600-43c1-9bf5-cdd487c313fb/MMR-Cestovni-ruch-v-Ceske-republice.pdf> (дата звернення 26.10.2019)
13. Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. URL: <https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia> (дата звернення 26.10.2019)
14. Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020. Aktualizacja dokumentu z 2008 roku. URL: <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/plany-i-sprawozdania-pot> (дата звернення 26.10.2019)
15. Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020. URL: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/legislativa-a-koncepcne-dokumenty/koncepcne-dokumenty/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu-do-roku-2020> (дата звернення 26.10.2019)
16. Стратегия за устойчиво развитие на туризма в България 2014-2030, 2014. URL: <http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/strategicheski-dokumenti/nacionalna-strategiya-za-ustoychivo-razvitie-na-turizma-v> (дата звернення 26.12.2019).
17. Polskie marki turystyczne. URL: <https://www.polskiemarkiturystyczne.gov.pl/idea-projektu> (дата звернення 26.10.2019)
18. Ana M.I. (2018). Tourism industry in the new member states. Key countries and destinations. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 13, No. 1, pp. 812-830. DOI: 10.2478/mmcks-2018-0007
19. Уряд Словаччини розробив національну стратегію розвитку велотранспорту та туризму. URL: <http://velotransport.info/?p=35481>. (дата звернення 26.10.2019)

### References

1. Halasiuk V. Orhanizatsiini mekhanizmy rehulivannia sfery turyzmu Ukrainy u konteksti mizhnarodnoho dosvidu. Derzhavne rehulivannia sfery turyzmu Ukrainy v konteksti protsesiv yevrointehratsii / za zah. red. V.H. Herasymenko, O.L.Mykhailiuk. – K. : FOP Huliiayeva V.M., 2019. – S. 65–99.
2. Ministerstwo Rozwoju. Departament Turystyki. URL: <https://www.gov.pl/web/rozwoj/departament-turystyki> (data zvernennia 26.12.2019)
3. Polska Organizacja Turystyczna. URL: <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/informacje-o-pot> (data zvernennia 26.12.2019)
4. Czech Tourism. URL: <https://www.czechtourism.com/ru/about-czt/> (data zvernennia 26.12.2019)
5. CzechTourism Annual Report 2018. URL: [https://czechtourism.cz/getmedia/25c8c440-84a4-413f-bd8e-69a2a6649c89/ENG\\_vyrocn\\_i\\_zprava\\_2018-online-verze.pdf.aspx](https://czechtourism.cz/getmedia/25c8c440-84a4-413f-bd8e-69a2a6649c89/ENG_vyrocn_i_zprava_2018-online-verze.pdf.aspx) (data zvernennia 26.12.2019)
6. Magyar Turisztikai Ügynökség. URL: <https://mtu.gov.hu/> (data zvernennia 26.12.2019).
7. Nemzeti Turisztikai Információs Központ. URL: <https://info.ntak.hu/celkituzesek/> (data zvernennia 26.12.2019).
8. Ministry of transport and construction of the slovak republic. Tourism. URL: <https://www.mindop.sk/ministry-5191/tourism/tourism> (data zvernennia 26.12.2019).
9. Ministry of tourism of Bulgaria. URL: <http://www.tourism.government.bg/en> (data zvernennia 26.12.2019).
10. Nacionalen svet po turizm: veb-sajt. URL: <http://www.tourism.government.bg/en/kategorii/nacionalen-svet-po-turizm-national-tourist-council> (data zvernennia 26.12.2019).
11. Marketingová koncepcie cestovného ruchu 2013-2020. URL: [https://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11\\_12\\_13\\_marketingova\\_strategie.pdf.aspx](https://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11_12_13_marketingova_strategie.pdf.aspx) (data zvernennia 26.12.2019)
12. Koncepcie státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014–2020. URL: <https://www.mmr.cz/getmedia/01144b63-0600-43c1-9bf5-cdd487c313fb/MMR-Cestovni-ruch-v-Ceske-republice.pdf> (data zvernennia 26.12.2019)
13. Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. URL: <https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia> (data zvernennia 26.12.2019)
14. Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020. Aktualizacja dokumentu z 2008 roku. URL: <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/plany-i-sprawozdania-pot> (data zvernennia 26.12.2019)
15. Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020. URL: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/legislativa-a-koncepcne-dokumenty/koncepcne-dokumenty/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu-do-roku-2020> (data zvernennia 26.12.2019)
16. Stratégia za ustojchivo razvitie na turizma v Blgariya 2014-2030, 2014. URL: <http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/strategicheski-dokumenti/nacionalna-strategiya-za-ustoychivo-razvitie-na-turizma-v> (data zvernennia 26.12.2019).
17. Polskie marki turystyczne. URL: <https://www.polskiemarkiturystyczne.gov.pl/idea-projektu> (data zvernennia 26.12.2019)
18. Ana M.I. (2018). Tourism industry in the new member states. Key countries and destinations. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 13, No. 1, pp. 812-830. DOI: 10.2478/mmcks-2018-0007
19. Uriad Slovachchyny rozrobiv natsionalnu stratehiiu rozvytku velotransportu ta turyzmu. URL: <http://velotransport.info/?p=35481>. (data zvernennia 26.12.2019).

Рецензія/Peer review : 22.11.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н., доц. Горіна Г. О.



УДК 65.011.46

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-138-144

ПРОСКУРОВИЧ О. В., СОКОЛЮК В. М., ЧУБЕНКО М. І.

Хмельницький національний університет

**МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

У науковій статті досліджено сутність економічної категорії «фінансовий контролінг» та розглянуто процес економетричного моделювання системи фінансового контролінгу підприємства. Проведено аналіз діяльності промислового підприємства та здійснено економетричне моделювання та прогнозування інтегрального показника рівня ефективності його діяльності, що дозволяє оцінити вплив окремих факторів на зміну досліджуваного показника та удосконалити систему фінансового контролінгу на підприємстві.

**Ключові слова:** фінансовий контролінг, механізм впровадження системи контролінгу, інтегральний показник рівня ефективності діяльності, економетричне моделювання, прогнозування системи фінансового контролінгу на підприємстві.

PROSKUROVYCH O., SOKOLYUK V., CHUBENKO M.

Khmelnitskyi National University

**MODELING SYSTEMS OF FINANCIAL CONTROLLING OF PIDPRISES**

The main purpose of this article is to investigate theoretical approaches to the definition of the category "financial controlling", to create a mechanism for implementing a system of financial controlling at industrial enterprises, to increase the efficiency of their activity using correlation-regression analysis based on improving the system of financial controlling of the enterprise. The scientific article analyzes the activity of an industrial enterprise and econometric modelling and prediction of an integral indicator of the level of efficiency of its activity, which allows to improve the system of financial controlling at the enterprise. The results of the analysis of the financial controlling of the manufacturing enterprise indicate its unstable financial condition since 2011. by 2017, and in 2018, the situation has significantly deteriorated and the company is in a financial crisis, it is bankrupt, its solvency is broken, but there is an opportunity to restore it in the future. Correlation and regression analysis of changes in the integral indicator of the level of efficiency of the enterprise activity under the influence of net profit, general economic expenses and expenses on the purchase of equipment and software allowed to determine the influence of individual factors on the dynamics of the effective indicator. In the process of econometric modelling, a model of the integral indicator of activity efficiency for the functioning of the controlling system is constructed, which is adequate in terms of the coefficient of determination and the Fisher criterion. The parameters of this model are valid according to the Student's criterion. On the basis of the results of econometric modelling, the level of the integral indicator of the efficiency of the enterprise activity for the functioning of the controlling system for the future is predicted.

**Keywords:** financial controlling, mechanism of implementation of the controlling system, integral indicator of the level of activity efficiency, econometric modelling, forecasting of the system of financial controlling at the enterprise.

**Постановка проблеми.** На діяльність вітчизняних промислових підприємств впливає значна кількість факторів: загострення конкурентної боротьби, динамізм та нестабільність зовнішнього середовища, зміна технологічного устрою та інші. Тому, за сучасних умов економічного розвитку, варто шукати нові напрямки управління виробничим підприємством за рахунок фінансового контролінгу, що дозволить не лише поживити управління, але й підняти його на значно вищий рівень. Діагностування дозволить проаналізувати стан, визначити резерви та здійснити моделювання і подальше прогнозування системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу дослідженню питань фінансового контролінгу приділили у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: Басанцов І.В., Брижань І.А., Гізатулліна О.М., Гребешкова О.М., Григорів О.О., Данилочин С.В., Карцева В.В., Коковихіна. О.О., Кравець А.В., Лаута Ю.С., Ліпич Л.Г., Мелих О.В., Партин Г.О., Приймак С.В., Рябенков О.В., Терещенко О.О., Турило А.М., Хома І.Б. та інші [1–11]. Однак, у цих публікаціях недостатньо висвітлені можливості впровадження, моделювання та прогнозування системи фінансового контролінгу на промислових підприємствах, що обумовлює важливість та необхідність дослідження.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є дослідження стану, аналіз, моделювання та прогнозування системи фінансового контролінгу з використанням кореляційно-регресійного аналізу для її удосконалення на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За умов нестабільного розвитку вітчизняної економіки конкурентоспроможність промислових підприємств значною мірою залежить від організації ефективної системи управління їх діяльністю. Сучасним напрямком в управлінні, який здатен забезпечити ефективність розвитку промислового підприємства, є фінансовий контролінг. Дослідження теоретичних засад цієї категорії у економічній літературі довело, що єдиної думки щодо трактування поняття «фінансовий контролінг» не існує. Для встановлення сутності цієї дефініції систематизовано погляди зарубіжних і вітчизняних вчених за спільними ознаками (див. табл. 1).

Отже, фінансовий контролінг є системою забезпечення ефективного управління промисловим підприємством за виконання функцій планування, координації та контролю для досягнення встановленої мети та запланованих результатів діяльності.

Таблиця 1

## Визначення дефініції «фінансовий контролінг»

Автор	Визначення
Підхід, що базується на забезпеченні контролю	
Лаута Ю. С., Герасимов Б. І. [6]	Фінансовий контролінг являє собою контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне встановлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.
Басанцов І. В. [1]	Фінансовий контролінг – це постійно діюча система контролю, що забезпечує концентрацію контрольних дій у найбільш пріоритетних напрямках економічної діяльності підприємств, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих і прийняття управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.
Підхід, що базується на забезпеченні координації	
Григорів О. О. [3].	Контролінг є адаптивною складною динамічною сукупністю взаємопов'язаних елементів, що забезпечує довгострокове ефективне функціонування і розвиток підприємства шляхом координації і спрямування зусиль усіх підрозділів і служб.
Карцева В. В. [4]	Фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на основі постійних координуючих дій між різними функціями управління (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль).
Рябенков О. В. [9]	Фінансовий контролінг – це функціональна система підтримки фінансового менеджменту, яка передбачає комплексне використання методик та інструментів бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту для оцінки загального фінансового стану підприємства, вчасного виявлення відхилень від запланованих показників та оперативного реагування на вплив негативних факторів і їх своєчасну нейтралізацію для забезпечення позитивного довгострокового ефекту.
Підхід, що базується на забезпеченні управління (менеджменту)	
Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. [7]	Контролінг як сукупність методів та процедур, що покликані забезпечити методичну і організаційну базу для підтримки основних функцій управлінської діяльності на підприємстві: планування, організування, мотивування, регулювання та контроль
Турило А. М., Святенко С. В. [11]	Контролінг – це аналітично координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством щодо успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей.
Підхід, що базується на основі інформаційного забезпечення	
Приймак С. В. [8]	Контролінг є системою інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультативного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту.
Коковіхіна О. О. [5]	Фінансовий контролінг є підсистемою контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень.

Джерело: узагальнено автором

Пріоритетним завданням для промислового підприємства є розробка напрямків забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та ділової активності, що потребує застосування фінансового контролінгу на підприємстві шляхом впровадження механізму вдосконалення системи фінансового контролінгу (рис. 1) для забезпечення організації ефективного управління діяльністю підприємств різних галузей.

Таким чином, під фінансовим контролінгом слід розуміти систему забезпечення ефективного управління підприємством для досягнення мети та запланованих результатів діяльності щодо планування, координації, управління та контролю на підприємстві. Механізм впровадження системи фінансового контролінгу на промислових підприємствах дозволить вирішити проблеми ефективної організації діяльності, одержання оперативної інформації, допоможе менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення для здійснення поточних операцій та планування майбутнього [2].

Діагностування системи фінансового контролінгу проведемо за даними промислового підприємства – ТОВ «НЕЙЛ» з 2010 р. по 2018 р. [12]. Результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «НЕЙЛ» довели, що у 2010 р. підприємство отримувало збиток і хоча у подальшому його діяльність і була прибутковою, однак з 2015 р. його розмір стрімко скорочувався. Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання витрат підприємства, скорочення чисельності персоналу, погіршення ефективності використання предметів праці на підприємстві, що позначається на коливанні результатів фінансової діяльності. Тому, варто розробити систему заходів для стабілізації ситуації та покращення результативності фінансової діяльності підприємства.

Аналіз системи фінансового контролінгу виробничого підприємства за досліджуваній період проведено за основними показниками фінансового стану ТОВ «НЕЙЛ», динаміка яких доводить, що за зміною абсолютних показників фінансової стійкості, з 2011 р. по 2017 р., на промисловому підприємстві спостерігається нестійкий фінансовий стан, коли для забезпечення запасів, крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і запозичень, залучаються короткострокові кредити та позики. А у 2018 р. ситуація значно погіршилась і підприємство опинилося у кризовому фінансовому стані. Тобто для забезпечення запасів йому не вистачає достатніх джерел їх формування; йому загрожує банкрутство, платоспроможність порушена, але є можливість її відновити у майбутньому.

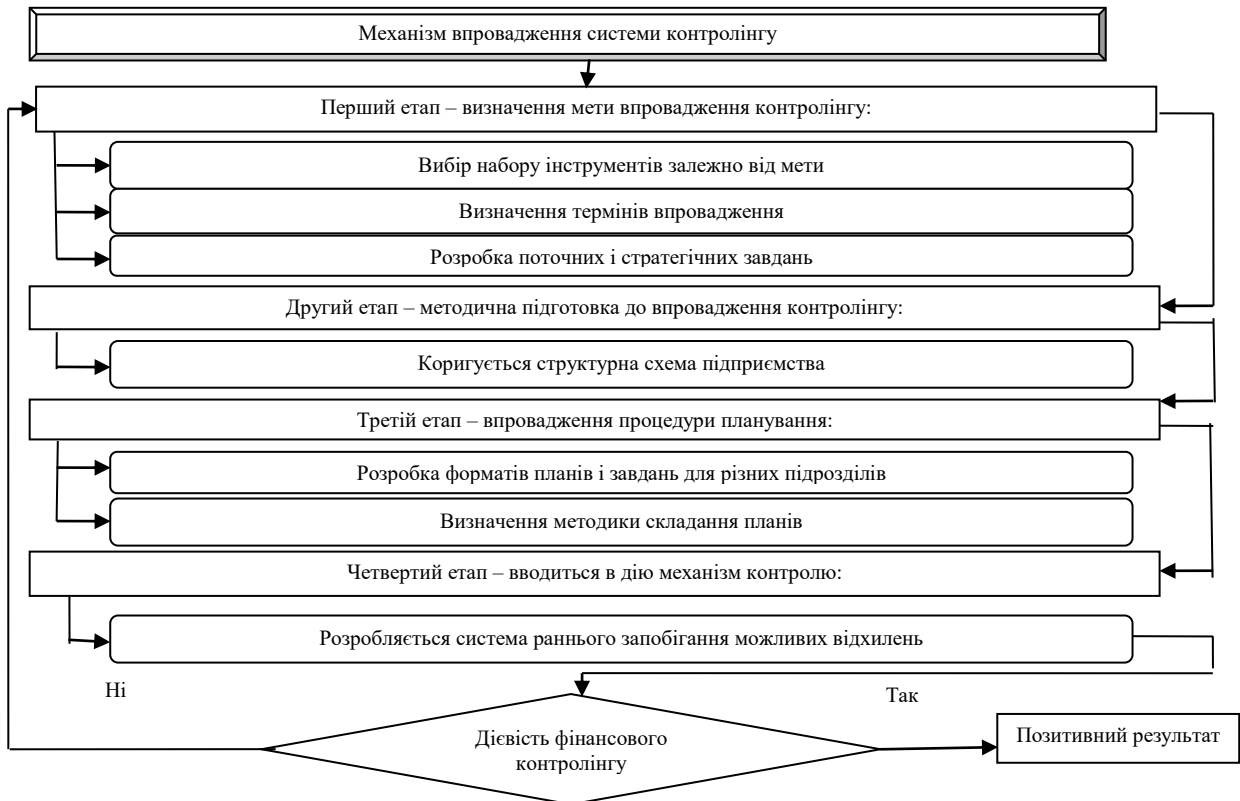


Рис. 1. Механізм впровадження системи фінансового контролінгу [2]

Для покращення результативності фінансової діяльності ТОВ «НЕЙЛ» варто застосувати кореляційно-регресійний аналіз покращення інтегрального показника ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва та визначення факторів, які суттєво на нього впливають.

За впровадження і функціонування системи фінансового контролінгу на виробничому підприємстві слід використовувати факторну модель (рис. 2) для оцінки та аналізу рівня ефективності його управління, яка сформована за інтегральним методом та пояснює послідовність впливу кожного окремого фактору на визначення результативності контролінгу і може бути реалізована на підприємстві.

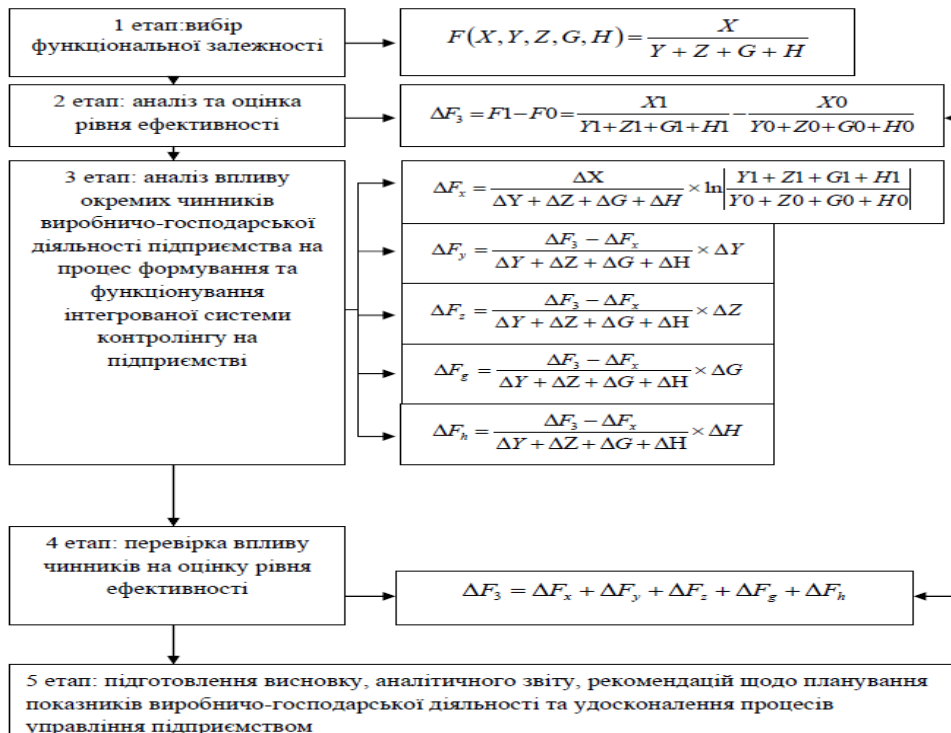


Рис. 2. Факторна модель для оцінки та аналізу рівня ефективності діяльності за впровадження та функціонування контролінгу на підприємстві [10]

Результативним показником у факторній моделі виступає інтегральний показник ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування системи контролінгу ( $F_0$ ). Запропонована модель надає можливість аналізувати рівень ефективності управління за використання концепцій контролінгу та враховує вплив наступних факторів: чистий прибуток підприємства ( $X_1, X_0$ ); загальногосподарські (сукупні) витрати підприємства ( $Y_1, Y_0$ ); витрати, пов'язані з виплатою та відрахуваннями із заробітної плати працівникам служби контролінгу ( $Z_1, Z_0$ ); витрати, пов'язані з придбанням обладнання та програмного забезпечення для підприємства і відділу контролінгу; витрати, пов'язані з підтримкою та удосконаленням програмного забезпечення; інші витрати, пов'язані з діяльністю відділу контролінгу ( $H_1, H_0$ ).

Модель, що представлена на рис. 2, сформована за інтегральним методом, на основі методології економічного аналізу, пояснює послідовність впливу кожного окремого фактору на визначення результативності контролінгового процесу і може бути реалізована на промисловому підприємстві. Представлена факторна модель дозволить персоналу служби контролінгу самостійно формувати аналітичні звіти вільного формату для обґрунтування впливу окремих чинників на рівень ефективності управління.

У таблиці 2 [12] наведено динаміку інтегрального показника рівня ефективності діяльності ТОВ «НЕЙЛ» та факторів, які, на нашу думку, можуть на нього впливати.

Таблиця 2

**Динаміка інтегрального показника рівня ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування інтегрованої системи контролінгу**

Показник		Рівень показника за роками, тис. грн								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий: прибуток (+), збиток (-) ( $X_1, X_0$ )	$X_1$	-779	413	18	407	1025	7197	3982	3654	2971
Загальногосподарські (сукупні) витрати підприємства ( $Y_1, Y_0$ )	$X_2$	17814	14178	13904	12146	15745	21941	25239	26986	33713
Витрати на заробітну плату працівникам служби контролінгу ( $Z_1, Z_0$ )	$X_3$	1102	1188	1069	1019	1321	1517	2103	2244	2963
Витрати на придбання обладнання та програмного забезпечення для відділу контролінгу ( $G_1, G_0$ )	$X_4$	1767	2396	2180	2171	2127	2101	2696	2961	3045
Витрати для підтримки та удосконалення програмного забезпечення; інші витрати, пов'язані з діяльністю відділу контролінгу ( $H_1, H_0$ )	$X_5$	4144	4949	4907	4428	4394	4350	6774	5923	8402
Рівень ефективності діяльності підприємства за впровадження та функціонування системи контролінгу ( $F_0$ )	$Y$	3386	3463	3233	3028	3778	6486	6567	6700	7943

Інтегральний показник рівня ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування інтегрованої системи контролінгу визначається за наступною формулою:

$$F_0 = 0,29 X + 0,14 Y + 0,26 Z + 0,19 G + 0,12 H, \quad (1)$$

де  $F_0$  – показник рівня ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування інтегрованої системи контролінгу у плановому (попередньому) періоді;

$X$  – чистий прибуток підприємства;

$Y$  – загальногосподарські (сукупні) витрати підприємства;

$Z$  – витрати, пов'язані з виплатою та відрахуваннями із заробітної плати працівникам служби контролінгу;

$G$  – витрати, пов'язані з придбанням обладнання та програмного забезпечення для підприємства і відділу контролінгу;

$H$  – витрати, пов'язані із підтримкою та удосконаленням програмного забезпечення; інші витрати, пов'язані з діяльністю відділу контролінгу.

Більшість відібраних факторів взято зі звітності ТОВ «НЕЙЛ». Вагові коефіцієнти встановлено експертним шляхом, експертами виступали фахівці і спеціалісти виробничого підприємства.

За допомогою матриці попарних порівнянь визначено наскільки відібрані фактори чинять вплив на результативний показник (таблиця 3).

Серед відібраних п'яти факторів, усі вони суттєво впливають на зміну інтегрального показника рівня ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування інтегрованої системи контролінгу. За даними таблиці 3 найбільший вплив на зміну інтегрального показника здійснюють загальногосподарські (сукупні) витрати підприємства (0,9578), витрати, пов'язані з виплатою та відрахуваннями із заробітної плати працівникам служби контролінгу (0,9268), чистий прибуток підприємства (0,7954), витрати, пов'язані з підтримкою та удосконаленням програмного забезпечення; інші витрати, пов'язані з діяльністю відділу контролінгу (0,7761) та витрати, пов'язані з придбанням обладнання та програмного забезпечення для підприємства і відділу контролінгу (0,7642).

Таблиця 3

Умовне позначення	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
Y	1	0,7954	0,9578	0,9268	0,7642	0,7761
X <sub>1</sub>	0,7954	1	0,6003	0,5241	0,3905	0,3019
X <sub>2</sub>	0,9578	0,6003	1	0,9702	0,7776	0,8480
X <sub>3</sub>	0,9268	0,5241	0,9702	1	0,8861	0,9265
X <sub>4</sub>	0,7642	0,3905	0,7776	0,8861	1	0,8861
X <sub>5</sub>	0,7761	0,3019	0,8480	0,9265	0,8861	1

Поряд з цим існує досить значна залежність і між відібраними факторами. Зокрема, між загальногосподарськими (сукупними) витратами підприємства та витратами, які пов'язані з виплатою та відрахуваннями із заробітної плати працівникам служби контролінгу (0,9782), з витратами для підтримки та удосконалення програмного забезпечення та іншими витратами, які пов'язані з діяльністю відділу контролінгу (0,8480); між витратами щодо виплати та відрахувань із заробітної плати працівникам служби контролінгу та витратами для придбання обладнання та програмного забезпечення для підприємства і відділу контролінгу (0,8861) та витратами, які пов'язані із підтримкою та удосконаленням програмного забезпечення та іншими витратами відділу контролінгу (0,9265). Ці фактори через сильну залежність одного від іншого є мультиколінеарними, тому їх разом у модель разом включати не можна. Тому, для моделювання обрано перший, другий та четвертий фактори (табл. 4).

Таблиця 4

**Вихідні дані для КРА інтегрального показника рівня ефективності діяльності ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження та функціонування інтегрованої системи контролінгу**

Показник		Абсолютне значення за роками, тис. грн.								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Інтегральний показник ефективності діяльності за функціонування системи контролінгу	Y	3386	3463	3233	3028	3778	6486	6567	6700	7943
Чистий прибуток	X <sub>1</sub>	-779	413	18	407	1025	7197	3982	3654	2971
Загальногосподарські витрати	X <sub>2</sub>	17814	14178	13904	12146	15745	21941	25239	26986	33713
Витрати для придбання обладнання та програмного забезпечення	X <sub>4</sub>	1 767	2 396	2 180	2 171	2 127	2 101	2 696	2 961	3 045

Як видно, за даними таблиці 4, інтегральний показник рівня ефективності діяльності за впровадження та функціонування системи контролінгу виробничого підприємства коливається протягом досліджуваного періоду. На ТОВ «НЕЙЛ» значення інтегрального показника рівня ефективності його діяльності за впровадження та функціонування інтегрованої системи контролінгу з 2010 р. по 2013 р. знаходилось на майже однаковому рівні. Надалі відбувається його стрімке зростання. Значення інтегрального показника у 2010 р. становить 3386 тис. грн, а у звітному році він зріс удвічі і становить 7943 тис. грн. Для більш наочного відображення отриманих результатів відобразимо графічно динаміку результат фінансової діяльності виробничого підприємства на рис. 3.



Рис. 3. Динаміка інтегрального показника ТОВ «НЕЙЛ» [12]

Отже, за рисунком 3 видно, що протягом звітної періоду ситуація щодо динаміки інтегрального показника рівня ефективності діяльності ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження та функціонування інтегрованої системи контролінгу підприємства стабілізувалась і покращується. Найгірша ситуація спостерігається у 2013 р., коли рівень інтегрального показника є найменшим 3028 тис. грн, проте у подальших роках його значення поступово зростає. Тому для покращення ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування інтегрованої системи контролінгу у подальшій перспективі варто здійснити економетричне моделювання та подальше прогнозування інтегрального показника для уникнення можливих загроз у фінансовій сфері підприємства.

Застосувавши інструмент аналізу даних «Регресія» побудовано трифакторну економетричну модель зміни інтегрального показника рівня ефективності діяльності за впровадження та функціонування системи контролінгу виробничого підприємства:

$$Y_p = -351,03 + 0,27x_1 + 0,17x_2 + 0,53x_4. \quad (2)$$

За побудованою моделлю найбільший вплив на зміну інтегрального показника ТОВ «НЕЙЛ» здійснює витрати, пов'язані з придбанням обладнання та програмного забезпечення для підприємства і відділу контролінгу, що доводить високе абсолютне значення параметра моделі (0,53), яке показує, що за зростання цих витрат на один відсоток значення рівня ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування системи контролінгу зростає на 530 грн. Також трифакторна модель (2) має високе значення коефіцієнта детермінації (0,9987), який вказує на те, що на 99,87 % три відібрані фактори впливають на зміну інтегрального показника і лише 0,13 % припадає на дію факторів, що не включені у цю модель. Отже, модель (2) можна вважати адекватною за високого значення коефіцієнта детермінації, оскільки воно перевищує 0,75.

Для визначення адекватності економетричної моделі (2) застосовують критерій Фішера. Оскільки його розрахункове значення (1301,68) більше за табличне (5,41) модель (2) вважається адекватною і за неї можна здійснювати прогнозування рівня інтегрального показника.

Достовірність параметрів трифакторної моделі (2) оцінено за критерієм Стюдента. Якщо розрахункові значення цього критерію перевищують їх табличне значення (2,57), то параметри достовірні. За нашими підрахунками достовірними є усі параметри моделі, крім параметра  $a_0$ , оскільки його значення (1,86) менше за табличне значення критерію Стюдента (табл. 5).

Таблиця 5

#### Оцінка достовірності параметрів за критерієм Стюдента

Розрахункові значення критерія Стюдента				Табличне значення критерія Стюдента
$t_{a3}$	$t_{a2}$	$t_{a1}$	$t_{a0}$	$t_{табл}$
4,60	21,96	17,73	1,86	2,57

Оскільки побудована модель (2) є адекватною як за високого значення коефіцієнта детермінації так і за критерієм Фішера (розрахункове значення перевищує табличне), тому за нею варто визначити змодельовані значення та здійснити подальше прогнозування інтегрального показника рівня ефективності діяльності ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження та функціонування системи фінансового контролінгу (табл. 6).

Таблиця 6

#### Результати економетричного моделювання інтегрального показника ефективності діяльності за функціонування системи контролінгу

Показник		Роки									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Фактичні дані:	чистого прибутку	$X_1$	-779	413	18	407	1025	7197	3982	3654	2971
	загальногосподарських витрат	$X_2$	17814	14178	13904	12146	15745	21941	25239	26986	33713
	витрати для придбання обладнання та програмного забезпечення	$X_4$	1767	2396	2180	2171	2127	2101	2696	2961	3045
	інтегрального показника	$Y$	3386	3463	3233	3028	3778	6486	6567	6700	7943
Змодельовані значення інтегрального показника		$Y_p$	3441	3471	3202	3000	3764	6486	6499	6852	7870

За даними таблиці 6 видно, що змодельовані значення наближені до фактичних значень інтегрального показника рівня ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування системи фінансового контролінгу.

Надалі нами було здійснено припущення, що у найближчу перспективу можна збільшити, лише на один відсоток, розмір відібраних факторів. Результати прогнозування надано у таблиці 7.

Таблиця 7

#### Результати прогнозування за моделлю (2)

Показник		Рік	
Прогнозні дані факторів:		2019	2020
– чистого прибутку	$X_1$	3001	3031
– загальногосподарських витрат	$X_2$	34050	34391
– витрати для придбання обладнання та програмного забезпечення	$X_4$	3075	3106
Прогнозні дані інтегрального показника	$Y_p$	7 952	8 035

Отже, якщо у 2019 р. чистий прибуток буде становити 3001 тис. грн, загальногосподарські (сукупні) витрати 34050 тис. грн, а витрати, пов'язані з придбанням обладнання та програмного забезпечення для підприємства і відділу контролінгу 3075 тис. грн, то розмір інтегрального показника буде становити 7952 тис. грн, що більше на 0,11 % порівняно з фактичним його значенням та на 1,01 % порівняно з змодельованим значенням за 2018 р.

У майбутньому ситуація також покращиться: у 2020 р. за чистого прибутку у розмірі 3031 тис. грн, сукупних витрат 34391 тис. грн та витрат на придбання обладнання та програмного забезпечення у сумі 3106 тис. грн розмір інтегрального показника зросте на 1,15 % порівняно з фактичним значенням та на 2,10 % щодо змодельованих даних за 2018 р. Перспективним вбачається можливість використання зазначеної факторної моделі у практичній роботі персоналу служби контролінгу й в оперативному режимі аналізувати, прогнозувати та планувати свою діяльність для вирішення спеціальних завдань аналізу та оцінки бізнес-інформації.

**Висновки.** За новими вимогами до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань та методів їх вирішення, впровадження контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни у процесі господарювання, розробляти та опрацьовувати різні варіанти управлінських рішень, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації, забезпечити платоспроможність та економічну ефективність у перспективі. Контролінг допоможе керівникам захистити бізнес від надзвичайної вразливості в динамічному зовнішньому середовищі, досягти ефективного управління, створити й оцінити потенціал підрозділів підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації та орієнтуватися на майбутнє.

### Література

1. Басанцов І.В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України [Електронний ресурс] / І.В. Басанцов, О.М. Галайко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mre/2011\\_2/4\\_1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf)
2. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6. Ч. 2. – С. 116–118.
3. Григорів О.О. Теоретичні засади запровадження контролінгу [Електронний ресурс] / О.О. Григорів. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2009\\_5\\_2/33.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/33.pdf)
4. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту [Електронний ресурс] / В.В. Карцева. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_5/195.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/195.pdf)
5. Коковіхіна О.О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного правління діяльністю підприємства залізничного транспорту / О.О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 196–199.
6. Лаута Ю.С. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві / Ю.С. Лаута, Б.І. Герасимов. – Тамбов : Видавництво «Тамбо», 2005. – 96 с.
7. Ліпич Л.Г. Контролінг в системі антикризового управління / Л.Г. Ліпич, І.О. Гадзевич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 722. – С. 377–381.
8. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 / Приймак С.В. – Режим доступу : [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe)
9. Рябенков О.В. Особливості організації системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві в умовах підвищення ризиковості його діяльності [Електронний ресурс] / О.В. Рябенков. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2011\\_1112/Ryabenkov.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2011_1112/Ryabenkov.pdf)
10. Савицький М.В. Автоматизовані системи управління підприємствами: аналіз та оцінка тенденцій розвитку / М.В. Савицький, О.М. Савицька // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Моделювання та прогнозування економічних процесів», 9–11 грудня 2009 року. – Київ : НТУУ «КПІ», 2009. – С. 31–35.
11. Турило А.М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А.М. Турило, С.В. Святенко // Фінанси и менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 11–14.
12. Офіційний сайт ТОВ «НЕЙЛ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nail.com.ua/>.

### References

1. Basantsov I.V. Vprovadzhennia systemy derzhavnoho finansovoho kontrolinhu na stratehichnykh pidpriemstvakh Ukrainy [Elektronnyi resurs] / I.V. Basantsov, O.M. Halaiko. – Rezhym dostupu : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mre/2011\\_2/4\\_1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf)
2. Butko M.P. Orhanizatsiia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy / M.P. Butko // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. – 2014. – Vyp. 6. Ch. 2. – S. 116–118.
3. Hryhoriv O.O. Teoretychni zasady zaprovadzhennia kontrolinhu [Elektronnyi resurs] / O.O. Hryhoriv. – Rezhym dostupu : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2009\\_5\\_2/33.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/33.pdf)
4. Kartseva V.V. Finansovyi kontrolinh v systemi finansovoho menedzhmentu [Elektronnyi resurs] / V.V. Kartseva. – Rezhym dostupu : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_5/195.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/195.pdf)
5. Kokovikhina O.O. Neobkhdnist finansovoho kontrolinhu yak systemy efektyvnoho pravlinnia diialnistiu pidpriemstva zaliznychnoho transportu / O.O. Kokovikhina // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2012. – № 38. – S. 196–199.
6. Lauta Yu.S. Stvorennia systemy kontrolinhu na promyslovomu pidpriemstvi / Yu.S. Lauta, B.I. Herasymov. – Tambov : Vydavnytstvo «Tambo», 2005. – 96 s.
7. Lypych L.H. Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia / L.H. Lypych, I.O. Hadzevych // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». – 2012. – № 722. – S. 377–381.
8. Pryimak S.V. Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi kontrolinhu : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.08 / Pryimak S.V. – Rezhym dostupu : [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe)
9. Riabenkov O.V. Osoblyvosti orhanizatsii systemy finansovoho kontrolinhu na promyslovomu pidpriemstvi v umovakh pidvyshchennia ryzikovosti yoho diialnosti [Elektronnyi resurs] / O.V. Riabenkov. – Rezhym dostupu : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2011\\_1112/Ryabenkov.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2011_1112/Ryabenkov.pdf)
10. Savytskyi M.V. Avtomatyzovani systemy upravlinnia pidpriemstvamy: analiz ta otsinka tendentsii rozvytku / M.V. Savytskyi, O.M. Savytska // Materialy III Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii «Modeliuvannia ta prohnozuvannia ekonomichnykh protsesiv», 9–11 hrudnia 2009 roku. – Kyiv : NTUU «KPI», 2009. – S. 31–35.
11. Turylo A.M. Kontrolinh – systema zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom / A.M. Turylo, S.V. Sviatenko // Finansy y menedzhment. – 2009. – № 2. – S. 11–14.
12. Ofitsiinyi sait TOV «NEIL» [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.nail.com.ua/>.

Рецензія/Peer review : 19.12.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Григорук П. М.

УДК: 651.41

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-145-150

ПІХНЯК Т. А.

Хмельницький торговельно-економічний коледж  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ГАРМОНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

У статті проведено порівняння національних та міжнародних стандартів обліку і звітності стосовно власного капіталу підприємств. Розглянуто складові власного капіталу як у вітчизняній, так і у міжнародній практиці. Встановлено, що у вітчизняній практиці користуються складовими, визначеними Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Досліджено особливості обліку власного капіталу та його відображення у звітності в контексті національних та міжнародних стандартів. Намічено шляхи гармонізації вітчизняного обліку власного капіталу.

Ключові слова: капітал, власний капітал, елементи власного капіталу, національні стандарти обліку, міжнародні стандарти фінансової звітності.

PIKHNIAK T.

Khmelnitskyi College of Commerce and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

## HARMONIZATION OF OWN CAPITAL ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF THE TRANSITION TO INTERNATIONAL STANDARDS

The main objective of the article is to compare national and international standards for accounting and reporting of equity, to analyze the differences identified and to identify the areas of harmonization of domestic accounting. Equity plays a leading role in the creation and development of an enterprise. It is an important and important component of the entire capital of the enterprise, influences the financial condition and the level of financial independence. In order to make sound and informed management decisions, managers need complete and reliable information about the financial and financial status of their company. The main source for accumulating and organizing the necessary information is accounting and financial reporting. The issue of preparing financial statements for accounting for equity transactions in accordance with the requirements of International Financial Reporting Standards is quite relevant today. However, in domestic practice there is no mechanism to ensure the application of international financial reporting standards in the preparation of financial statements and accounting of own capital, which causes difficulties in the transition of Ukrainian enterprises to international financial reporting standards. The article discusses the components of equity in both domestic and international practice and compares the classification of equity in the Plan of Accounts by national standards and IFRS. There are no significant differences between the components of the financial statements, however, the order of their preparation and the content of the articles are different. This can be explained by the fact that the concept of equity in foreign practice is mainly considered for joint stock companies. Therefore, international standards contain detailed requirements for accounting for the issue of shares, transactions with treasury shares, options for shares, etc. Ukraine has embarked on the development of national Accounting Standards (Standards) (NPs) that are based on IFRS core concepts. Already today, the Ministry of Finance is gradually making changes to the National Standards, bringing them closer to international standards and reducing the gap between the national accounting system and the common European one. It is advisable to develop a separate standard on capital accounting that will help harmonize capital accounting for countries aiming at enhancing integration into the international economic space.

Keywords: equity, equity capital, elements of equity, national accounting standards, international financial reporting standards.

**Постановка проблеми.** Власний капітал відіграє ведучу роль у створенні та розвитку підприємства. Він є важливою і вагомою складовою всього капіталу підприємства, впливає на фінансовий стан та рівень фінансової незалежності. Для прийняття обґрунтованих та виважених управлінських рішень, керівникам потрібна повна та достовірна інформація про фінансово-майновий стан їх підприємства. Основним джерелом, де акумулюється та систематизується необхідна інформація, є бухгалтерський облік та фінансова звітність. Тому на сьогодні для підприємств виняткове значення мають удосконалення методики обліку власного капіталу та відображення цієї інформації у фінансовій звітності [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання обліку формування та використання власного капіталу розглядалися в працях таких провідних вітчизняних вчених, як Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, Г. П. Голубничка, Н. О. Гура, Г. Г. Кірейцев, Л. Л. Куц, Т. Г. Мельник, М. С. Пушкар, В. Ф. Палій, В. В. Сопко, В. Г. Швець та ін. І хоча проблемам обліку власного капіталу присвячено багато праць, нині все ж таки існує проблема удосконалення методології бухгалтерського обліку та звітності власного капіталу з урахуванням сучасних вимог вітчизняного обліку та міжнародного досвіду. Актуальність, практична значущість та недостатня узгодженість вітчизняного та зарубіжного досвіду вказаного питання зумовили вибір теми статті, визначили її мету та завдання.

**Постановка завдання.** Основним завданням статті є порівняння національних та міжнародних стандартів щодо обліку та звітності власного капіталу, аналіз виявлених розбіжностей та визначення напрямів гармонізації вітчизняного обліку.

**Виклад основного матеріалу.** Власний капітал є основою та фундаментом сталого розвитку будь-якого підприємства. Створення і нормальне функціонування підприємств будь-якої форми власності



неможливе без формування достатнього його обсягу. Розмір власного капіталу виступає визначним індикатором для інвесторів під час вибору підприємства, щоб здійснювати свої капіталовкладення. Власний капітал показує частину майна підприємства, яка фінансується за рахунок коштів власників і власних засобів підприємства. За своєю суттю він є не тільки основою для створення підприємства, а й стабільністю і продовженням його господарської діяльності [2, с. 309].

Формування власного капіталу та фінансово-господарські операції, що впливають на його розмір, становлять не тільки сутність фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, а й його конкурентоспроможність та подальший розвиток. Таким чином, власний капітал відіграє значну роль як на початковому етапі розвитку підприємства, так і в процесі розширення його діяльності. Уся інформація щодо стану та змін у складі власного капіталу підприємств відображається у Звіті про власний капітал, що складається за формою, затвердженою НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [3].

Питання про складання фінансової звітності для відображення операцій з власним капіталом відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності на сьогодні є досить актуальними. Проте, у вітчизняній практиці відсутній механізм забезпечення застосування міжнародних стандартів фінансової звітності при складанні звітності та веденні обліку власного капіталу, що викликає труднощі при переході українських підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності.

Міжнародні стандарти детально не регламентують питання обліку власного капіталу в силу специфічності національних законодавств, що визначають вимоги до формування власного капіталу для різноманітних форм організації бізнесу і, відповідно, відмінностей національних правил його обліку. Відображення інформації про власний капітал у фінансовій звітності в Україні майже не відрізняється від міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Основною відмінністю є те, що за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку є обов'язковим лише розкриття інформації про випущений капітал та резерви, а статті власного капіталу є згрупованими і носять рекомендований характер [3]. Під час розгляду потреби в додаткових статтях необхідно виходити з вимоги доречності подання такої інформації для її розуміння, з огляду на мету складання кожного фінансового звіту. Перевагою сформованого підходу є забезпечення можливості складання фінансових звітів з урахуванням специфіки суб'єктів господарювання, яка, зокрема, визначає склад та структуру елементів фінансових звітів.

Слід сказати, що відповідно до МСБО (Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку) 1 «Подання фінансової звітності» у звітності підприємства повинна бути розкрита наступна інформація, яка стосується власного капіталу [4]:

- загальний сукупний прибуток за період із зазначенням окремо загальних сум, що відносяться до власників материнського підприємства та до неконтрольованих часток;
- для кожного компонента власного капіталу впливи ретроспективного застосування або ретроспективного перерахунку, визнаного відповідно до МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки»;
- для кожного компоненту власного капіталу, зіставлення вартості на початок та на кінець періоду, окремо розкриваючи зміни в результаті: прибутку чи збитку; іншого сукупного прибутку; операцій з власниками, які діють згідно з їхніми повноваженнями власників, показуючи окремо внески власників та виплати власникам, а також зміни у частках власності у дочірніх підприємствах, які не спричинили втрату контролю.

Відповідно до МСБО 1 «Подання фінансової звітності», за винятком змін в результаті операцій з власниками (наприклад, внески в статутний капітал, виплата дивідендів та витрати, пов'язані з цими операціями з власниками), зміни в капіталі протягом періоду представляють загальну суму доходів і витрат (включаючи прибутки і збитки) від діяльності, яка не пов'язана з розрахунками з власниками [4].

На відміну від українського законодавства та МСФЗ американські облікові принципи (US GAAP) включають в себе окремий стандарт, присвячений питанням відображення капіталу в бухгалтерській звітності – стандарт ASC 505 «Розкриття інформації про структуру капіталу», згідно з яким підприємство повинно розкривати в рамках фінансової звітності в короткій формі права і привілеї власників різних типів цінних паперів, які випустило це підприємство.

В Україні, на нашу думку, слід застосувати практику Великобританії щодо розкриття інформації у фінансовій звітності про резервний капітал, що забезпечить прийняття більш ефективних управлінських рішень та особливостей формування резервів і розподілу податкових платежів у часі, що дозволить підприємствам протягом строку дії кредиту підтримувати показники прибутку на оптимальному для них рівні. Як показав проведений аналіз формування інформації у Звіті про прибутки та збитки у світовій практиці, у багатьох країнах у звіті наводиться інформація про нерозподілений прибуток та використання прибутку. Так, стандарти GAAP рекомендують, крім Звіту про фінансові результати та Балансу, складати Звіт про нерозподілений прибуток. Така інформація є необхідною для аналізу діяльності підприємства та, у першу чергу, цікавить інвесторів. Тому доцільним є її наведення у Звіті про фінансові результати в Україні. Також слід зауважити, що список резервів – елементів капіталу за МСФЗ ширший, ніж у Національних стандартах бухгалтерського обліку. Таким чином, «резервами» мають називати резерв переоцінки основних засобів (МСФЗ 16 «Основні засоби»), резерв переоцінки нематеріальних активів (МСФЗ 38 «Нематеріальні

активи»), резерв переоцінки фінансових активів (МСФЗ 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка») тощо [5]. Варто зазначити, що міжнародні стандарти не містять суворої вимоги про те, що у Звіті про фінансовий стан (баланс) обов'язково має бути наведена стаття «Нерозподілений прибуток» (параграф 54 МСБО 1 «Подання фінансових звітів»). Наприклад, неприбуткові організації можуть відносити сальдо нерозподіленого чистого фінансового результату в статтю «Приріст чистих активів». Підприємства малого бізнесу можуть відображати нерозподілений прибуток у складі статті пасиву, яку наводять у балансі під єдиною назвою «Капітал і резерви» або як «Власний капітал» [6].

Загалом можна зробити висновки, що проведене дослідження вимог МСФЗ і US GAAP дало можливість сформулювати основні рекомендації в частині розкриття інформації про власний капітал у бухгалтерській звітності. Також порівняльна характеристика міжнародних та національних стандартів та проведений аналіз вимог МСФЗ і US GAAP щодо обліку власного капіталу дав можливість сформулювати основні рекомендації в частині розкриття інформації про власний капітал у бухгалтерській звітності. Згідно з Національним П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затвердженим Міністерством фінансів України 07.02.2013 р. № 73, власний капітал – це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань [3]. У міжнародних стандартах бухгалтерського обліку не використовується такий термін, як «власний капітал», еквівалентом до нього в зарубіжній практиці є поняття «чисті активи» (net assets). Рекомендації на рахунок оцінки та відображення у фінансовій звітності інформації щодо елементів капіталу за міжнародними стандартами відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Тлумачення елементів капіталу за МСФЗ

Поняття, що тлумачиться	Стандарт	Назва стандарту
Визначення капіталу	Концептуальні основи (Framework)	Принципи підготовки фінансової звітності
Характеристика капіталу та його відмінність від зобов'язань	МСФЗ (IFRS) 7	Фінансові інструменти: розкриття інформації
	Інтерпретації МСФЗ (IFRIC) 2	Частки участі в кооперативах і подібних фінансових інструментах
Відображення в складі капіталу зміни вартості окремих видів активів, а також відстрочені податки, пов'язані з цим капіталом	МСБО (IAS) 12	Податки на прибуток
	МСБО (IAS) 16	Основні засоби
	МСБО (IAS) 38	Нематеріальні активи
	МСБО (IAS) 39	Фінансові інструменти: визнання та оцінка
Відображення в складі капіталу результатів змін облікової політики та виправлення помилок	МСФО (IAS) 8	Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки
Відображення в складі капіталу результатів змін курсової різниці	МСФЗ (IAS) 21	Вплив змін валютних курсів
Розкриття інформації щодо власного капіталу у фінансовій звітності підприємства	МСБО (IAS) 1	Подання фінансових звітів
	МСФЗ (IFRS) 7	Фінансові інструменти: розкриття інформації
	Інтерпретації МСФЗ (IFRIC) 2	Частки участі в кооперативах і подібних фінансових інструментах

Джерело: узагальнено автором за [5]

У процесі управління підприємством окреме місце займає походження власного капіталу. Світова практика використовує наступний поділ власного капіталу за джерелами утворення (рис. 1).

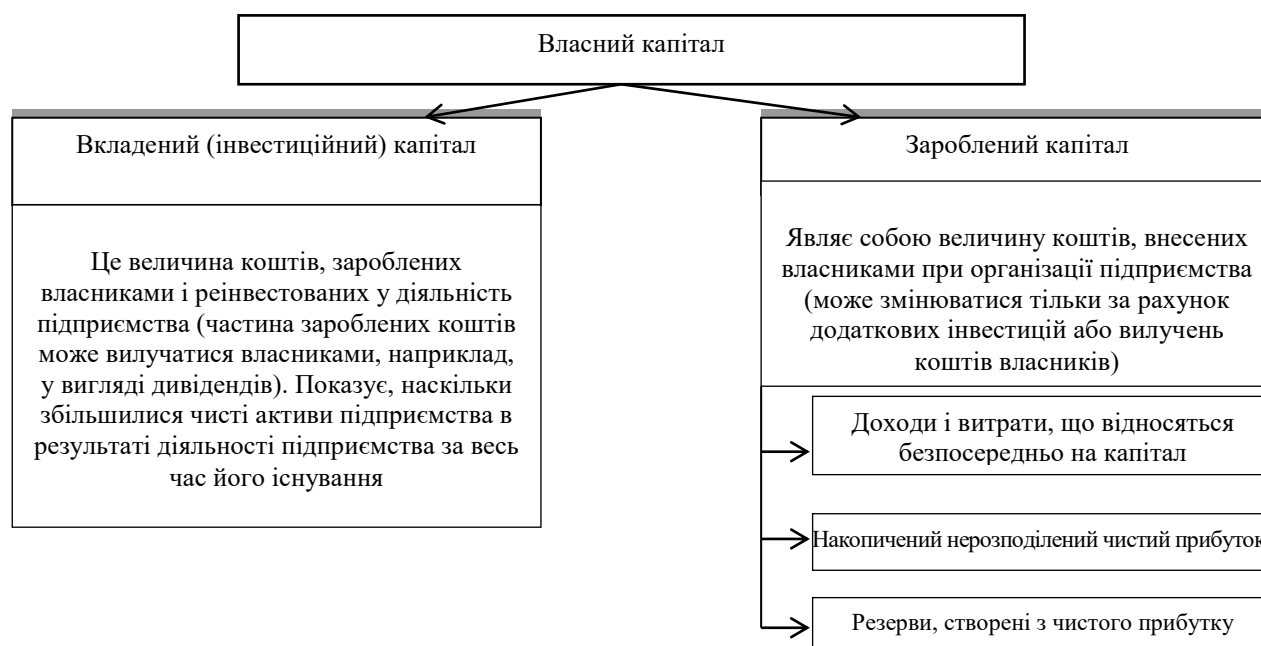


Рис. 1. Складові власного капіталу за міжнародними стандартами

Джерело: побудовано автором за [7]

Щодо реформування системи бухгалтерського обліку в Україні, то в 2013 році до НП(С)БО 1 [3] були внесені зміни у структуру та назву форм фінансової звітності у відповідності до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

У вітчизняній практиці власний капітал підприємства, залежно від джерела формування, також поділяється на дві групи (рис. 2).

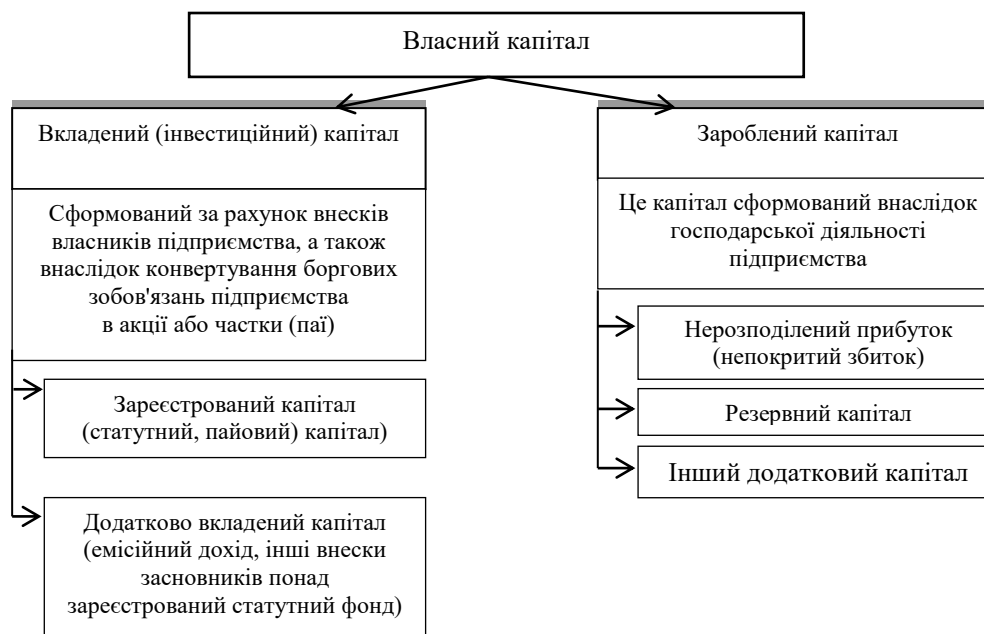


Рис. 2. Складові власного капіталу за національними стандартами

Джерело: побудовано автором за [3]

Введено такі статті балансу, як «зареєстрований капітал» і «капітал в дооцінках», введено поняття сукупного доходу і визначено його складові, які відображаються в розділі II Звіту про фінансові результати. Це дооцінка (уцінка) необоротних активів, дооцінка (уцінка) фінансових інструментів, накопичені курсові різниці, частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств, інший сукупний дохід [8].

Порівняння класифікації власного капіталу в Плані рахунків за вітчизняними стандартами та за МСФЗ наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

**Класифікація власного капіталу за МСФЗ та НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»**

Код рах.	Назва рахунку за НП(С)БО	МСФЗ	Код рахунку	Назва рахунку за МСФЗ
40	Зареєстрований капітал	IAS1, 39	E.01	Статутний капітал
41	Капітал у дооцінках	IAS1, 39	E.05.01	Резерв переоцінки
421	Емісійний дохід	IAS1, 39	E.02.01	Емісійний дохід
422	Інший вкладний капітал	IAS1, 39	E.04.01	Додатковий оплачений капітал
423	Накопичені курсові різниці	IAS1, 32,39	E.09.01	Ефект курсових різниць
425	Інший додатковий капітал	IAS1, 39	E.04.01	Додатковий оплачений капітал
43	Резервний капітал	IAS1, 39	E.04	Додатковий оплачений капітал
44	Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)	IAS1, 39	E.07	Нерозподілений прибуток
441	Прибуток нерозподілений	IAS1, 39	E.07.01	Прибуток нерозподілений
442	Непокриті збитки	IAS1, 39	E.07.02	Непокриті збитки
443	Прибуток використаний у звітному періоді	IAS1, 39	E.07.03	Прибуток використаний
45	Вилучений капітал	IAS1, 32,39	E.03	Вилучений капітал
451	Вилучені акції	IAS1, 32,39	E.03.01	Вилучені акції
452	Вилучені вклади та паї	IAS1, 32,39	E.03.02	Вилучені вклади та паї
453	Інший вилучений капітал	IAS1, 32,39	E.09.01	Ефект курсових різниць
46	Неоплачений капітал	IAS1, 39	E.06	Неоплачений капітал
47	Забезпечення майбутніх витрат і платежів	IAS1, 39	L.03	Інші короткострокові зобов'язання і нараховані витрати
471	Забезпечення виплат відпусток	IAS1, 39	L.03.05	Резерв під невикористані відпустки та інші резерви
472	Додаткове пенсійне забезпечення	IAS1, 39	L.03.05	Резерв під невикористані відпустки та інші резерви
473	Забезпечення гарантійних зобов'язань	IAS1, 39	L.03.05	Резерв під невикористані відпустки та інші резерви
474	Забезпечення інших витрат і платежів	IAS1, 39	L.03.05	Резерв під невикористані відпустки та інші резерви
48	Цільове фінансування та цільові надходження	IAS1, 39	L.03	Інші короткострокові зобов'язання і нараховані витрати

Джерело: узагальнено автором за [5]

Класифікація власного капіталу за джерелами його утворення є досить важливою при визнанні його елементів та складанні фінансової звітності за МСФЗ та ПСБО (табл. 3).

Таблиця 3

### Порівняння складу фінансової звітності за МСФЗ та ПСБО

МСФЗ	ПСБО
Звіт про фінансовий стан	Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1)
Звіт про сукупні доходи за період	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма № 2)
Звіт про рух грошових коштів	Звіт про рух грошових коштів (форма №3)
Звіт про зміни у власному капіталі	Звіт про власний капітал (форма № 4)
Примітки, що містять стислий виклад суттєвих облікових політик та інші пояснення	Примітки до фінансової звітності (форма 5)

Джерело: узагальнено автором за [3, 5]

Здійснивши аналіз даних табл. 3, можна сказати, що істотних різниць між компонентами фінансової звітності немає. Однак, не дивлячись на це, порядок її складання та зміст статей, що відображені в цих двох пакетах звітності, різні. Це можна пояснити тим, що поняття власного капіталу в зарубіжній практиці розглядається в основному стосовно акціонерних компаній. А тому міжнародні стандарти містять детальні вимоги щодо обліку випуску акцій, операцій з власними викупленими акціями, опціонів на акції та ін. Така інформація відображається в спеціальному звіті про зміни у власному капіталі (Statement of changes in shareholders' equity), який є важливою частиною фінансової звітності компанії.

Найбільш суттєві різниці є в методичній частині звітності, зокрема вони стосуються економічних факторів, таких як оподаткування, соціальних відрахувань, більш обмежених можливостей і вимог щодо створення резервів на гарантійне обслуговування, ремонт, податкових резервів, майбутніх доходів за відсотками або дивідендами [7].

Погоджуємось з думкою проф. Жука В. М. [9], що перспективною є розробка і окремого стандарту обліку «Власний капітал» як на національному, так і на міжнародному рівні. Такий стандарт повинен містити наступні обов'язкові параграфи:

1. Загальні положення – сфера дії стандарту.
2. Поняття, склад та класифікація власного капіталу – трактування понять, що використовуються в стандарті, опис формування його складових, класифікація відповідно до різних організаційно-правових форм власності та виду підприємницької діяльності, тощо.
3. Оцінка капіталу – правила оцінки та дооцінки.
4. Принципи, правила та методичні підходи до обліку власного капіталу.
5. Розкриття інформації – інформація, що підлягає відображенню у фінансовій звітності.
6. Заключні положення.

Розробка й введення в національну та міжнародну практику запропонованого стандарту обліку сприятиме удосконаленню процесу бухгалтерського обліку, що призведе до уникнення неузгодженостей та існуючих проблем відображення об'єктивної інформації про власний капітал із врахуванням інституційних змін в глобальному та національному вимірах [9].

**Висновки.** Таким чином, як показує досвід, Україна пішла шляхом розробки національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), які ґрунтуються на основних концепціях МСФЗ. Вже сьогодні Міністерство фінансів поступово вносить зміни до Національних стандартів, наближуючи їх до міжнародних та зменшуючи прогалину між вітчизняною системою обліку та загальноприйнятою європейською [10].

Разом з тим, сучасні економічні теорії доводять, що цей процес доцільно проводити за принципами адаптування, із врахуванням інституціональних особливостей та змін. Надзвичайно важливою в цьому контексті є гармонізація обліку власного капіталу, стандартизація якого чітко не регламентується ні МСБО, ні ПСБО, що не сприяє розвитку інвестиційного клімату та підприємницької ініціативи.

Удосконалення стандартизації обліку капіталу вимагає детального вивчення існуючих проблем на національному й міжнародному рівнях. Доцільною вбачається розробка окремого стандарту з обліку капіталу. Це сприятиме гармонізації обліку капіталу для країн, що мають на меті посилення інтеграції в міжнародний економічний простір. Через існуючі невідповідності у міжнародних та вітчизняних облікових стандартах щодо обліку власного капіталу дане питання є актуальним та потребує подальшого дослідження.

### Література

1. Олійник І. В. Власний капітал як фінансове джерело функціонування підприємства / І. В. Олійник // Вісник податкової служби України. – 2013. – № 65. – URL : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/studconf/387.pdf> (дата звернення: 05.01.2020 р.).
2. Сук Л.К. Фінансовий облік : навч. посіб. / Сук Л.К. – Київ : Знання, 2012. – 647 с.
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. – URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 08.01.2020 р.).
4. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), включаючи Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО) та Тлумачення (КТМФЗ, ПКТ). – URL : <http://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhnarodni-standarty--finansovoizvitnostiversiiperekladu/ukrainskoiumovoiurik?category=bjudzhet> (дата звернення: 15.11. 2019 р.).

5. Жолнер І. В. Фінансовий облік за міжнародними та національними стандартами : навч. посіб. / Жолнер І. В. – Київ : НУХТ, 2012. – 335 с.
6. Надбережна Т. А. Вплив структуризації власного капіталу на організацію бухгалтерського обліку / Т. А. Надбережна // Економічні науки. – 2010. – № 15(1). – URL : [http://www.nbu.gov.ua/ujrn/soc\\_gum/Evu/2010\\_15\\_1/Nadber.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ujrn/soc_gum/Evu/2010_15_1/Nadber.pdf) (дата звернення: 06.12.2019 р.).
7. Петришина Н. С. Порівняльна характеристика категорії власний капітал за національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку / Н. С. Петришина, О. О. Греснюк // Облік і аудит. Наука й економіка. – 2013. – № 1(29). – С. 74–79.
8. Изменения в бухгалтерском учете 2013 // Гільдія професійних бухгалтерів України : вебсайт. – URL : <http://www.prof-buh.in.ua/изменения-в-бухгалтерском-учете-2013/> (дата звернення: 16.12.2019 р.).
9. Жук В. М. Стандартизація обліку капіталу в контексті інституційних змін / В. М. Жук // Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 2(64). – С. 52–55.
10. Ціцька Н. Впровадження у практику міжнародних стандартів фінансової звітності / Н. Ціцька // Sophus. Науковий клуб : веб-сайт. – URL : [http://sophus.at.ua/publ/2013\\_04\\_18\\_19\\_kampodilsk/sekcija\\_3\\_2013\\_04\\_18\\_19/vprovadzhenija\\_u\\_praktiku\\_mizhnarodnikh\\_standartiv\\_ffinansovoji\\_zvitnosti/23-1-0-518](http://sophus.at.ua/publ/2013_04_18_19_kampodilsk/sekcija_3_2013_04_18_19/vprovadzhenija_u_praktiku_mizhnarodnikh_standartiv_ffinansovoji_zvitnosti/23-1-0-518) (дата звернення: 10.12.2019 р.).
11. Олександренко І. В. Управління власним капіталом підприємства. Луцький політехнічний університет / І. В. Олександренко // Економічний форум. – 2016. – № 3. – URL : [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi\\_bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecfor\\_2016\\_3\\_32.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi_bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfor_2016_3_32.pdf) (дата звернення: 11.12.2019 р.).
12. Гуренко Т. О. Сучасний погляд на власний капітал / Т. О. Гуренко // Вісник НУБіП. – 2013. – № 20. – URL : [http://nubip.edu.ua/sites/default/files/gurenkot.o\\_suchasniypoglyadnavlasnyikapital.pdf](http://nubip.edu.ua/sites/default/files/gurenkot.o_suchasniypoglyadnavlasnyikapital.pdf) (дата звернення: 05.12.2019 р.).

## References

1. Oliinyk I. V. Vlasnyi kapital yak finansove dzherelo funktsionuvannia pidpriemstva / I. V. Oliinyk // Visnyk podatkovoi sluzhby Ukrainy. – 2013. – № 65. – URL : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/studconf/387.pdf> (data zvernennia: 05.01.2020 r.).
2. Suk L.K. Finansovyi oblik : navch. posib. / Suk L.K. – Kyiv : Znannia, 2012. – 647 s.
3. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 r. № 73. – URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (data zvernennia: 08.01.2020 r.).
4. Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti (MSFZ), vkluchaiuchy Mizhnarodni standarty bukhhalterskoho obliku (MSBO) ta Tlumachennia (KTMFZ, PKT). – URL : <http://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhnarodni-standarty--finansovoizvitnostiversiiaepereklad/uukrainskoimovoiurik?category=bjudzhet> (data zvernennia: 15.11.2019 r.).
5. Zholner I. V. Finansovyi oblik za mizhnarodnymi ta natsionalnymi standartamy : navch. posib. / Zholner I. V. – Kyiv : NUKhT, 2012. – 335 s.
6. Nadberezhna T. A. Vplyv strukturyzatsii vlasnoho kapitalu na orhanizatsiiu bukhhalterskoho obliku / T. A. Nadberezhna // Ekonomichni nauky. – 2010. – № 15(1). – URL : [http://www.nbu.gov.ua/ujrn/soc\\_gum/Evu/2010\\_15\\_1/Nadber.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ujrn/soc_gum/Evu/2010_15_1/Nadber.pdf) (data zvernennia: 06.12.2019 r.).
7. Petryshyna N. S. Porivnialna kharakterystyka katehorii vlasnyi kapital za natsionalnymi ta mizhnarodnymi standartamy bukhhalterskoho obliku / N. S. Petryshyna, O. O. Hresniuk // Oblik i audyt. Nauka y ekonomika. – 2013. – № 1(29). – S. 74–79.
8. Yzmeneniya v bukhhalterskom uchete 2013 // Hildiia profesiinykh bukhhalteriv Ukrainy : vebсайт. – URL : <http://www.prof-buh.in.ua/yzmeneniya-v-bukhhalterskom-uchete-2013/> (data zvernennia: 16.12.2019 r.).
9. Zhuk V. M. Standartyzatsiia obliku kapitalu v kontekstii instytutsiinykh zmin / V. M. Zhuk // Visnyk ZhDTU. – 2013. – № 2(64). – S. 52–55.
10. Tsitska N. Vprovadzhenia u praktyku mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti / N. Tsitska // Sophus. Naukovyi klub : veb-sait. – URL : [http://sophus.at.ua/publ/2013\\_04\\_18\\_19\\_kampodilsk/sekcija\\_3\\_2013\\_04\\_18\\_19/vprovadzhenija\\_u\\_praktiku\\_mizhnarodnikh\\_standartiv\\_ffinansovoji\\_zvitnosti/23-1-0-518](http://sophus.at.ua/publ/2013_04_18_19_kampodilsk/sekcija_3_2013_04_18_19/vprovadzhenija_u_praktiku_mizhnarodnikh_standartiv_ffinansovoji_zvitnosti/23-1-0-518) (data zvernennia: 10.12.2019 r.).
11. Oleksandrenko I. V. Upravlinnia vlasnym kapitalom pidpriemstva. Luts'kyi politekhnichnyi universytet / I. V. Oleksandrenko // Ekonomichni forum. – 2016. – № 3. – URL : [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi\\_bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecfor\\_2016\\_3\\_32.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi_bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfor_2016_3_32.pdf) (data zvernennia: 11.12.2019 r.).
12. Hurenko T. O. Suchasnyi pohliad na vlasnyi kapital / T. O. Hurenko // Visnyk NUBiP. – 2013. – № 20. – URL : [http://nubip.edu.ua/sites/default/files/hurenkot.o\\_suchasniypohliadnavlasnyikapital.pdf](http://nubip.edu.ua/sites/default/files/hurenkot.o_suchasniypohliadnavlasnyikapital.pdf) (data zvernennia: 05.12.2019 r.).

Рецензія/Peer review : 28.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Чорна Л. О.

УДК: 657:336

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-151-154

ПОДОКОПНА О. М., ПРИСТАВЧУК К. А.  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено особливості обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами вітчизняних підприємств та підкреслено необхідність його удосконалення для забезпечення рентабельної діяльності підприємств у майбутньому.

Ключові слова: доходи, витрати, фінансові результати, система управління підприємства, бухгалтерський облік, економічний аналіз, обліково-аналітичне забезпечення.

ПОРОКОПНА О., CONSTITUTION K.  
Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute**ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROVISION OF MANAGEMENT  
OF FINANCIAL RESULTS OF THE ENTERPRISE**

In a market economy, profit is the most important criterion for successful work of enterprises, which characterizes the final result of all activities and is a source of growth of assets of their owners. At the same time, every year the number of enterprises whose financial result is a loss increases. Under such conditions, issues concerning the collection and systematization of information to control the formation of financial results become important, and the process of their formation, distribution and use has the features of key accounting, analysis and management objects.

The need for accounting and analytical support for the process of generating financial results arises from the needs of owners, the state and employees in the information (metrics), which will enable them to identify patterns and trends in the formation of financial results, identify and evaluate the main factors that have a positive or negative impact on the process their creation, distribution and use, identify reserves and thus increase the profitability of the enterprise and maximize its added and fair value. While giving due weight and practical value to the results of the study of the above-mentioned and other practitioners-economists, it should be noted that the problem of improving the efficiency of managing the financial results of enterprises by improving their accounting and analytical support remains and needs to be addressed. Ensure the fulfillment of these tasks will allow an effective system of accounting and analytical support for managing the financial results of the enterprise. The scheme of accounting and analytical system is presented. The scheme of accounting and analytical system is presented in the article. Information on the formation, distribution and use of financial results, moving from source to users, passes accounting and analytical stages that provide the characteristics of the object of control, and the control stage allows to ensure the accuracy, objectivity and accuracy of the information provided, which ensures the adoption of effective management solutions.

Keywords: income, expenses, financial results, enterprise management system, accounting, economic analysis, accounting and analytical support.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки прибуток є найважливішим критерієм успішної роботи підприємств, який характеризує остаточний результат усіх видів діяльності і є джерелом приросту активів їх власників. В той же час, з кожним роком кількість підприємств, фінансовим результатом яких є збиток, зростає. За таких умов вагомим значення набувають питання, що стосуються збору та систематизації інформації для контролю за формуванням фінансових результатів, а процес їх формування, розподілу і використання має риси ключових об'єктів обліку, аналізу та управління.

**Аналіз основних досліджень.** Питання розвитку теорії, практики та організації бухгалтерського та аналізу фінансових результатів досліджували такі вчені: Р.Ф. Бруханський, І.М. Белова, Т.В. Дідоренко, О.П. Завитій, С.Ф. Голов, С.І. Головацька, К. Друрі, Х.Л. Дюкарева, В.М. Жук, П.М. Іванченко, О.А. Зоріна, М.В. Корягін, Я.Д. Крупка, П.О. Куцик, О.П. Кундря-Висоцька, В.О. Ластовецький, Н.О. Лоханова, Д. Миддлтон, Л.Г. Медвідь, Л.В. Нападівська, Б. Нідлз, В.О. Озеран, М.С. Палюх, М.С. Пушкар та ін.

Відаючи належне вагомості та практичній цінності результатів дослідження вище зазначених та інших вчених практиків-економістів, слід зауважити, що проблема підвищення ефективності управління фінансовими результатами діяльності підприємств за допомогою покращення рівня його обліково-аналітичного забезпечення залишається і потребує вирішення.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження напрямків удосконалення обліково-аналітичного забезпечення формування фінансових результатів підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі економічного розвитку України в умовах реальної самостійності суб'єктів господарювання все більшого значення набуває реалізація принципів самоокупності та самофінансування. Основним фактором реалізації зазначених принципів є формування достатнього розміру фінансових результатів у вигляді прибутку.

Зміст категорій "прибуток" та "збиток" розкрито також у НП(С)БО № 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", згідно з яким прибуток – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати, а збиток – це перевищення суми витрат над сумою доходу, для отримання якого були здійснені ці витрати [1].

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку визначають прибуток як залишкову суму після вирахування витрат (що включає коригування збереження капіталу в разі необхідності) з доходу, а також як будь-яку величину, що перевищує суму, необхідну для збереження капіталу на початок періоду. Якщо витрати перевищують дохід, залишкова сума є чистим збитком [2].

Фінансові результати є важливим об'єктом обліку та аналізу і в ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза".  
Юридична адреса підприємства: Україна, 29025, м. Хмельницький, вул. Кооперативна, 3. Код ЄДРПОУ: 00447729, директор – Сакін Сергій Олександрович. Види діяльності:

- 10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру
- 10.42 – Виробництво маргарину і подібних харчових жирів
- 10.52 – Виробництво морозива
- 10.89 – Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту  
46.33 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами  
ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза" (ТМ "Вершковий Рай") була заснована в 1944 році. За ці роки маслосирбаза пройшла ряд етапів свого розвитку і становлення.

З 2014 року на підприємстві був обраний вектор удосконалення якості продукції. У зв'язку з цим проведена реконструкція цехів, встановлено нове обладнання.

На сьогодні завод вже кілька десятків років успішно працює на українському і зарубіжних ринках, спеціалізуючись на виробництві продукції з незбираного молока: твердих і плавлених сирів, сирних продуктів, цільномолочної продукції, масла і спредів, а також СОМ.

Продукція підприємства відповідає стандартам якості ISO 9001: 2008, ISO 9001:2009, і має сертифікат кошерності.

Товариство здійснює експортну діяльність та співпрацює з партнерами наступних країн: Ізраїль; Армєнія; Казахстан; Молдова; Придністров'ї, Єгипет. Доставка товару здійснюється спеціалізованим автомобільним транспортом. Термін виконання заявки – до 14 днів за умов FCA.

В ході виробничої та торговельної діяльності підприємство одержує доходи та здійснює відповідні витрати (табл. 1, 2).

Таблиця 1

**Доходи ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза"**

№	Стаття	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017/2016 рр.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	166749	335961	628402	+292441
2	Інші операційні доходи	1423	3520	8966	+5446
3	Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
4	Фінансові доходи	-	-	-	-
5	Інші доходи	-	-	23	+23

Отже, за три роки зросли доходи підприємства за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також за рахунок реалізації ТМЦ та операційних курсових різниць. В 2017 р. підприємство одержало доходи від депозитних операцій у вигляді відсотків.

Таблиця 2

**Витрати ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза"**

№	Стаття	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017/2016 рр.
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	148679	294051	551601	+257550
2	Адміністративні витрати	3337	4087	6350	+2263
3	Витрати на збут	8791	12610	27548	+14938
4	Інші операційні витрати	1979	7122	39426	+32304
5	Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-
6	Фінансові витрати	9051	8907	7921	-986
7	Інші витрати	19	3	9	+6

Збільшення обсягів діяльності призвело і до зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Також проблеми в логістиці призвели до збільшення витрат на збут на 14938 тис. грн. Зростання інших операційних витрат на 32304 тис. грн відбулось за рахунок негативних курсових різниць, визнаних штрафних санкцій та інших операційних витрат. Такі негативні тенденції вплинули і на розмір фінансового результату підприємства (див. рис. 1).

Отже, за умов неоднозначного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків на величину фінансових результатів ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза" виникає необхідність оцінки основних факторів, що позитивно чи негативно впливають на процес їх створення, розподілу і використання, виявлення резервів

і, таким чином, збільшення рівня прибутковості діяльності підприємства та його стабільності у майбутньому.

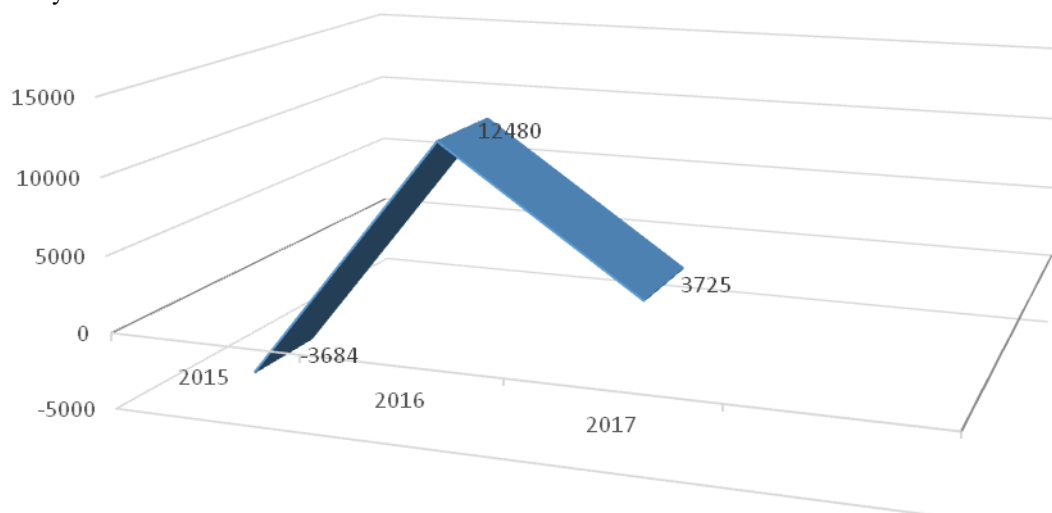


Рис. 1. Фінансові результати ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза"

Забезпечити виконання даних завдань дозволить ефективна система організації обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства.

Суть обліково-аналітичного забезпечення полягає в об'єднанні облікових та аналітичних операцій в один послідовний процес, проведенні оперативного мікроаналізу, забезпеченні безперервності даного процесу і використанні його результатів під час формування інформаційної бази для здійснення контролювання фінансових результатів. При цьому загальна методологія і нормативні положення обліку і аналізу повинні удосконалюватися для раціонального використання в єдиній обліково-аналітичній системі [3].

Схему обліково-аналітичної системи можна представити у вигляді трьох послідовних стадій, які проходить інформація про формування фінансових результатів підприємства: фіксування фактів здійснення операцій, перевірка достовірності інформації та аналіз одержаних даних (рис. 2).

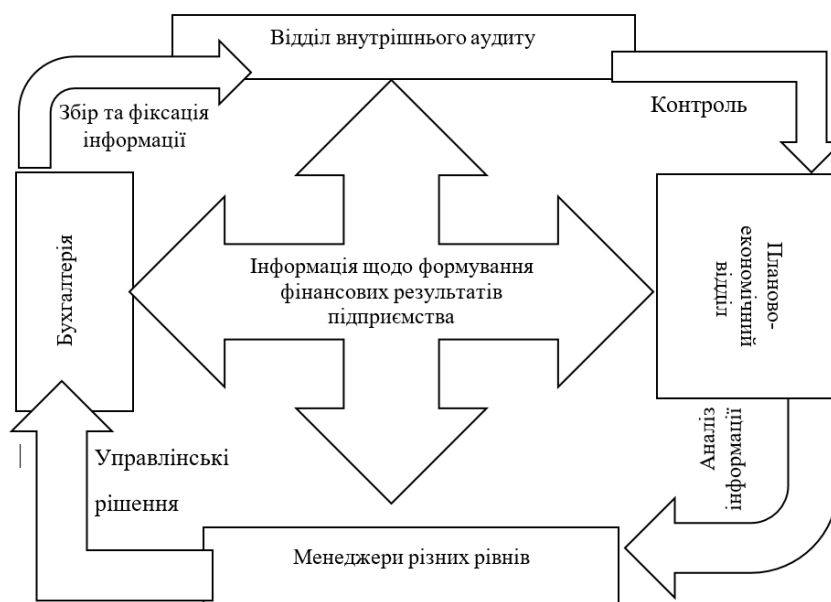


Рис. 2. Обліково-аналітична система управління фінансовими результатами підприємства

В кінці звітного періоду на основі даних бухгалтерського обліку проводиться аналіз ефективності функціонування підприємства та визначається його прибутковість та рентабельність. Тому, коли планово-економічний відділ одержує аналітичну інформацію, вона повинна відповідати основним вимогам. Для цього на етапі контролю перевіряється достовірність відображення облікової інформації в звітності, а за необхідності і в регістрах аналітичного та синтетичного обліку.

Представлена схема організації обліково-аналітичної системи підприємства забезпечить аналітичний відділ інформацією для аналізу результатів діяльності, яка буде відповідати головним вимогам: відсутність систематичних помилок, точність, повнота, корисність, значимість, достовірність, порівнянність.



Інформація, яка надходить у відділ внутрішнього аудиту за формуванням, розподілом та використанням фінансових результатів має надзвичайно важливе значення. Від її змісту та якості залежить ефективність здійснення контрольного процесу, результати якого є основою для прийняття майбутніх управлінських рішень щодо подальшої діяльності суб'єкта господарювання.

В загальному вигляді, систему показників інформаційного забезпечення контролювання та аналізу фінансових результатів, що формується з внутрішніх облікових джерел, можна поділити на наступні групи:

1. Показники, що характеризують фінансові результати діяльності по підприємству в цілому. Формування системи показників цієї групи ґрунтується на даних фінансового обліку підприємства та широко використовується як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами. Інформаційною основою формування показників даної групи є фінансова звітність, зокрема ф. № 2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”, яка містить інформацію про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний та попередній періоди.

2. Показники, що характеризують фінансові результати діяльності окремих структурних підрозділів. Формування системи показників цієї групи ґрунтується на даних управлінського обліку підприємства. Ці групи показників формуються за центрами відповідальності, видами та об'єктами діяльності. Інформаційною основою формування показників даної групи є управлінська звітність, яка формується на кожному підприємстві індивідуально та відображає як деталізовану, так і зведену інформацію щодо сформованих витрат, доходів та фінансових результатів за окремими структурними підрозділами, видами продукції, по підприємству в цілому. Кожна група показників призначена надавати своєму користувачу корисну та різнопланову інформацію, створюючи при цьому єдину систему, яка, як знаряддя контролювання та управління фінансовими результатами, синтезує діяльність осіб і функціонування процесів у юридичному та економічному аспектах [4].

**Висновки.** Інформація про формування, розподіл та використання фінансового результату, рухаючись від джерела до користувачів, проходить облікову та аналітичну стадії, які забезпечують характеристику об'єкту контролю, а контрольна стадія дозволяє забезпечити достовірність, об'єктивність та точність наданої інформації, яка забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень. З метою поліпшення системи обліково-аналітичного забезпечення процесу формування фінансових результатів як однієї з головних передумов удосконалення всієї контрольної діяльності підприємства та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання, постає необхідність подальшого дослідження стану, виявлення проблем та визначення шляхів їх вирішення в кожній з її підсистем (підсистема обліку і підсистема аналізу).

### Література

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 “Подання фінансових звітів”. URL: [:zakon.rada.gov.ua/go/929\\_013](http://zakon.rada.gov.ua/go/929_013).
3. Голячук Н.В. Обліково-аналітична система управління підприємством. Економічні науки: Серія “Обліки фінанси” : зб. наук. праць ; Луцький національний технічний університет. 2010. Вип. 7 (25). С. 368–374.
4. Бруханський Р.Ф. Облікова інформація у забезпеченні прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного характеру. Інноваційна економіка. 2012. Вип. 8 (34). С. 267–270.
5. Палих М. Роль бухгалтерського обліку в системі управління підприємством. Обліково-аналітичне та правове забезпечення інституційних секторів економіки України в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 30 березня 2017 р.). Тернопіль. Крок. 2017. С. 42–44.

### References

1. National Accounting Standard 1 “General Requirements for Financial Reporting”: Order No. 73 of the Ministry of Finance of Ukraine dated February 7, 2013 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-thirteen>.
2. International Accounting Standard 1 “Presentation of Financial Statements”. URL: [law.rada.gov.ua/go/929\\_013](http://law.rada.gov.ua/go/929_013).
3. Goliachuk N.V. Accounting and analytical system of enterprise management. Economics: Series “Accounting for Finance”: Coll. Sciences. laundry; Lutsk National Technical University. 2010. Vol. 7 (25). P. 368–374.
4. Brukhansky R.F. Accounting information in ensuring effective management decisions of a strategic nature. Innovative economy. 2012. Iss. 8 (34). P. 267–270.
5. Paliukh M. The role of accounting in the enterprise management system. Accounting, analytical and legal support of the institutional sectors of the Ukrainian economy in the context of European integration and innovative development: Coll. Sciences. works of the All-Ukrainian. scientific-practical Conf. from the international. participation (Ternopil, March 30, 2017). Ternopil. Step. 2017, p. 42–44.

Рецензія/Peer review : 14.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Лук'янова В. В.

УДК 33.338.27

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-155-160

ПРОСКУРОВИЧ О. В., ГОРБАТЮК К. В.,  
ВАЛЬКОВ О. Б., ВАЛЬКОВА О. О.  
Хмельницький національний університет

## МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

*У науковій статті досліджено теоретичні засади фінансового планування та процес економетричного моделювання системи фінансового планування промислового підприємства. Проведено аналіз та здійснено економетричне моделювання та прогнозування фінансового результату діяльності промислового підприємства, що дозволяє удосконалити систему фінансового планування на підприємстві.*

*Ключові слова: фінансове планування, фінансовий результат, моделювання, економетричне моделювання, прогнозування системи фінансового планування на підприємстві.*

PROSKUROVYCH O., GORBATYUK K., VALKOV O., VALKOVA O.  
Khmelnitskyi National University

## MODELING OF THE COMPANY FINANCIAL PLANNING SYSTEM

*The current conditions of economic development are characterized by a high level of uncertainty of the external environment, which leads to increased risks and losses when making financial decisions, and are turned by the financial crisis of the vast majority of domestic enterprises. This requires a thorough optimization of the use of financial resources, improving the accuracy of forecasting and planning of financial and economic activities of business entities. Therefore, financial planning methods should be more actively used for the successful functioning of industrial enterprises.*

*The practice of functioning of most domestic enterprises has proved that the processes of financial planning and budgeting are ineffective due to conceptual errors in the field of financial management, inconsistency with the process of strategic planning, technological limitations of the instrument chosen for the implementation of financial planning. The increasing degree of information uncertainty and environmental instability are causing financial plans to come to fruition under conditions other than those predicted. The presence of these problems indicates the need to develop and apply fundamentally new approaches to financial planning in the uncertainty inherent in a market economy. In order to ensure effective management of the finances of national enterprises, it is urgent to create an adaptive system of financial planning, which should be flexible regarding the conditions of implementation of financial plans, and methods of its practical use based on the introduction of the latest information technologies. The main purpose of this article is to study theoretical approaches to determining the category of "financial planning", analysis and development of models and methods of financial planning at an industrial enterprise for the use of correlation and regression analysis to further predict its financial result. The scientific article analyzes the activities of an industrial enterprise and econometric modelling and forecasting of the net financial result, which allows to improve the financial system marketing planning at the enterprise. The results of the analysis of the financial condition of the manufacturing enterprise indicate its instability, and recently the situation has worsened significantly - the enterprise has been in a financial crisis, solvency has been violated, and the size of the net financial result has been reduced. The correlation and regression analysis of changes in net profit, under the influence of equity, balance sheet currency, current assets and fixed assets, allowed us to determine the influence of individual factors on the dynamics of the effective indicator. In the process of econometric modelling, models of net profit for the functioning of the financial planning system are constructed, which are adequate for the coefficient of determination and for the Fisher criterion. Based on the results of econometric modelling, the net profit of an industrial enterprise was forecasted for the functioning of the financial planning system for the future.*

*Keywords: financial planning, financial result, modelling, econometric modelling, forecasting of the financial planning system at the enterprise.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, що призводить до зростання ризиків і втрат при прийнятті фінансових рішень, обертаються кризовим фінансовим станом переважної більшості вітчизняних підприємств. Це потребує докорінної оптимізації використання фінансових ресурсів, підвищення точності прогнозування і планування фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва. Тому для успішного функціонування промислових підприємств слід активніше використовувати методи фінансового планування.

Практика функціонування більшості вітчизняних підприємств довела, що процеси фінансового планування і бюджетування є неефективними через концептуальні помилки в галузі фінансового менеджменту, неузгодженість із процесом стратегічного планування, технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації фінансового планування. Зростаючий ступінь невизначеності інформації та нестабільності зовнішнього середовища призводять до того, що реалізація фінансових планів відбувається за умов, відмінних від передбачуваних. Наявність наведених проблем вказує на необхідність розробки і застосування принципово нових підходів до фінансового планування за умов невизначеності, властивих ринковій економіці. Для забезпечення ефективного управління фінансами національних підприємств актуальним є створення адаптивної системи фінансового планування, яка має бути гнучкою стосовно умов реалізації фінансових планів, і методів її практичного використання на основі впровадження новітніх інформаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем адаптивного планування присвячено праці таких вітчизняних і закордонних учених, як Р. Акофф, Я.Г. Берсуцький, М.Г. Гузь, Ю.Г. Лисенко, В.Л. Петренко, В.П. Стасюк. Одночасно питання фінансового планування на підприємствах досліджуються в роботах В.Г. Белоліпецького, І.А. Бланка, А.Р. Горбунова, П.В. Єгорова, М.А. Поукока, Є.С. Стоянової, А.Х. Тейлора, Д. Хана та інших. Відзначаючи вагомий внесок науковців у цій сфері, слід зауважити, що

окремі аспекти фінансового планування діяльності саме промислових підприємств потребують подальшого дослідження. Тому теоретичне обґрунтування, аналіз, застосування економіко-математичних методів і розробка моделей фінансового планування за умов невизначеності, впровадження інформаційного забезпечення фінансового планування на мікрорівні є актуальною задачею.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є аналіз та розробка моделей та методів фінансового планування на промисловому підприємстві за використання кореляційно-регресійного аналізу для подальшого прогнозування його фінансового результату.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливою складовою збалансованого фінансового розвитку промислових підприємств є наявність якісних фінансових планів та механізмів їх ефективної реалізації. За сучасних умов їх функціонування, що характеризуються невизначеністю, високою динамічністю зовнішнього середовища, конкуренцією, турбулентністю розвитку, обмеженістю джерел фінансування, зміною підходів до управління, посилюється роль фінансового планування та висуваються якісно нові вимоги до обґрунтування планових фінансових рішень, форм і видів фінансового планування.

Процес фінансового планування суттєво трансформується в контексті розвитку сучасних концепцій управління і орієнтований на його здатність своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, передбачати наслідки ризикових подій, і безпосередньо забезпечувати стабільну діяльність промислових підприємств [1]. Це потребує поглиблення теоретичних засад щодо сутнісного розуміння фінансового планування та його ефективного здійснення на рівні промислового підприємства для забезпечення його належної фінансової спроможності. Загальновідомо, що як планування, так і прогнозування є однією із найважливіших складових управління підприємством, недооцінка яких у ринковій економіці призводить до невиправданих економічних втрат та навіть до банкрутства. Необхідність самостійного формування і використання фінансових ресурсів промисловим підприємством, відповідальність перед інвесторами, кредиторами, державою та іншими стейкхолдерами посилює значення і роль фінансового планування і прогнозування, завдяки яким забезпечується ефективне функціонування суб'єктів підприємництва.

Фінансове прогнозування є окремим етапом фінансового планування. Ці два показники тісно пов'язані між собою та відрізняються у тому, що характеризують різні форми підприємницької діяльності.

Світова практика доводить, що у фінансовому плануванні та прогнозуванні спостерігається еволюція підходів і поглядів щодо їх змісту, сутності та ролі у системі управління підприємством.

Досліджуючи поняття «фінансове планування» у вузькому контексті, його трактують як функцію управління в системі фінансового менеджменту промислового підприємства і безумовно, найбільш значимую та складну його підсистему, роль якої суттєво зростає в сучасних умовах господарювання та розвитку нових моделей управління, у межах якого здійснюється обґрунтування принципових напрямів фінансового розвитку підприємства та основних параметрів його фінансового стану. В цьому сенсі фінансове планування як найважливіша функція управління промисловим підприємством забезпечується на основі впровадження єдиних принципів побудови й уніфікації показників, що характеризують його фінансовий стан [2]. Розглядаючи фінансове планування як функцію фінансового управління, важливим є те, що воно орієнтується на планування доходів та напрямів витрачання грошових коштів промислового підприємства, прогнозування результатів їх руху та впливу на економічне оточення, тобто процес розробки системи фінансових планів, фінансових норм і нормативів різного змісту і призначення залежно від завдань та об'єктів планування, спрямованих на забезпечення подальшого економічного розвитку суб'єкта підприємництва.

У широкому розумінні процес фінансового планування передбачає системне вивчення дійсності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкту планування та середовища його діяльності щодо формування, розподілу і використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання. Найбільш загальною науковою основою планування виступає середовище його діяльності та система об'єктивних економічних законів. У фінансовому плані суб'єктів підприємництва варто реалізувати вимоги цих законів та врахувати об'єктивні результати макро- та мікроекономічного аналізу стану та тенденції розвитку умов господарювання [2].

Фінансове планування сприяє досягненню такого рівня управління економікою підприємства, який забезпечує підвищення її ефективності, успіх на вітчизняному та світовому ринках, розширення та оновлення матеріальної бази, успішне розв'язання соціальних питань, здійснення матеріального стимулювання персоналу.

Фінансове планування вважають одним із альтернативних фінансових інструментів, що використовується суб'єктами господарювання для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності та платоспроможності, одним з найбільш важливих показників стабільного фінансового стану підприємства. Посилюючи якість фінансового планування, можна досягти зміцнення фінансової стабільності суб'єктів підприємництва щодо виконання спрогнозованих бюджетом обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для його самоокупності та самофінансування [3]. Під фінансовим плануванням розуміють процес аналізу дивідендної, фінансової та інвестиційної політики, прогнозування їх результатів та впливу на економічне оточення промислового підприємства; прийняття рішень щодо припустимого рівня ризику та вибору проєктів [3].

Узагальнення усіх думок щодо трактування сутності фінансового планування дозволило визначити й сформулювати основні аспекти цього поняття і як економічного процесу (щодо аналізу фінансової та інвестиційної політики, планування усіх доходів підприємства, напрямків витрачання грошових коштів, прогнозування їх результатів та впливу на економічне оточення та щодо розробки системи фінансових планів, фінансових норм і нормативів різного змісту й призначення залежно від завдань та об'єктів

планування, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства), і як процесу складання певного пакету документів (певної організації фінансового розвитку на основі гармонічної, оптимальної структури цілей та відповідних їм засобів досягнення). Фінансове планування на промисловому підприємстві здійснюється за допомогою загальновідомих методів: нормативного, розрахунково-аналітичного, оптимізації планових розрахунків, економіко-математичного моделювання, кореляційно-регресійного моделювання, економіко-статистичного, прогнозу обсягів реалізації, балансу грошових витрат і надходжень, бюджету готівки, бюджету додаткових вкладень капіталу, визначення потреб у зовнішньому фінансуванні, коефіцієнтного (метод відсотка від реалізації) та ін. Нами під фінансовим плануванням розумітиметься процес систематичної підготовки фінансових планів на основі управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів їх використання за виробничими, маркетинговими планами, а також величину показників діяльності підприємства у плановому періоді, охоплює всі сторони діяльності суб'єкта господарювання та сприяє реалізації фінансової стратегії і тактики на певний період часу, що забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом. Вагомість фінансового планування визначається його провідною роллю у забезпеченні ефективного розвитку суб'єкта підприємництва, яка проявляється у тому, що фінансове планування виступає інструментом регулювання системи економічних відносин щодо формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Тому фінансове планування забезпечує виявлення резервів покращення використання фінансових результатів та їх зростання на промисловому підприємстві.

Наукове дослідження проведемо за даними промислового підприємства, що займається виробництвом цвяхів – ТОВ «НЕЙЛ». Його діяльність переважно прибуткова, за винятком 2010 р., коли ТОВ «НЕЙЛ» отримало збиток у розмірі 779 тис. грн. У 2011 р. відбулося отримання чистого прибутку у сумі 413 тис. грн, далі його розмір стрімко скоротився до 18 тис. грн, у подальшому до 2015 р. він значно зростає до 7197 тис. грн, а надалі відбувається його поступове скорочення: протягом останніх трьох років до 2971 тис. грн у 2018 р. Найбільший розмір чистого прибутку ТОВ «НЕЙЛ» отримало у 2015 р. 7197 тис. грн, який скоротився на 44,67 % у наступному році і на 8,24 % у 2017 р. та на 18,69 % у звітному році і становив 2971 тис. грн [4]. Зростання розміру фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» можливе шляхом покращення системи фінансового планування діяльності промислового підприємства. Для цього варто застосувати кореляційно-регресійний аналіз збільшення чистого фінансового результату діяльності суб'єкта підприємництва та визначення факторів, які суттєво на нього впливають. У таблиці 1 наведено динаміку чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» та факторів, які на нашу думку, можуть на нього впливати.

Таблиця 1

#### Динаміка чистого фінансового результату за впровадження та функціонування системи планування

Показник	Рівень показника за роками, тис. грн									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий: прибуток (+), збиток (-)	Y	-779	413	18	407	1025	7197	3982	3654	2971
Власний капітал	X <sub>1</sub>	15571	17284	17185	17592	18618	25815	29803	33457	33928
Валюта балансу	X <sub>2</sub>	23914	28260	27223	26352	31516	39145	45284	52495	68510
Залишки матеріальних оборотних коштів	X <sub>3</sub>	11471	14161	13712	12739	17906	22738	26513	32857	40921
Вартість основних фондів	X <sub>4</sub>	6907	8249	8179	7380	7323	7250	11290	9871	14004

За допомогою коефіцієнтів кореляції визначимо наскільки відібрані фактори чинять вплив на результативний показник. Серед відібраних чотирьох факторів, усі вони суттєво впливають на зміну чистого фінансового результату діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та функціонування системи фінансового планування. Найбільший вплив на зміну чистого фінансового результату здійснюють власний капітал підприємства (0,7153), залишки матеріальних оборотних коштів (0,6049), валюта балансу підприємства (0,5730), вартість основних фондів (0,3019). Поряд з цим існує досить значна залежність і між усіма відібраними факторами. Ці фактори через сильну залежність один від іншого є мультиколінеарними, тому їх разом у модель зміни чистого фінансового результату разом включати не коректно.

Застосувавши інструмент аналізу даних «Регресія», побудовано декілька економетричних моделей зміни чистого фінансового результату промислового підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

#### Основні характеристики побудованих моделей зміни чистого фінансового результату

Вигляд моделі	Номер моделі	Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	F-критерій Фішера		t-критерій Стьюдента					Табличне значення
			розрахункове значення F <sub>розра</sub>	табличне значення F <sub>табл</sub>	розрахункове значення					
					t <sub>α4</sub>	t <sub>α3</sub>	t <sub>α2</sub>	t <sub>α1</sub>	t <sub>α0</sub>	
$Y_{p1} = -5931,82 + 0,70x_1 + 0,80x_2 - 1,22x_3 - 1,37x_4$	(1)	0,7862	3,68	6,39	1,75	1,04	1,01	1,97	1,02	2,78
$Y_p = -4100,78 + 0,56x_1 - 0,23x_2 + 0,08x_3$	(2)	0,7535	2,76	5,41	-	0,07	0,36	1,38	0,60	2,57
$Y_{p2} = -3549,14 + 0,24x_1$	(3)	0,5117	7,33	5,59	-	-	-	2,71	2,63	2,36

За побудованою моделлю (1) найбільший обернений вплив на зміну чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» здійснює вартість основних фондів, що доводить високе абсолютне значення параметра моделі (1,37), яке показує, що за зростання вартості фондів на один відсоток значення чистого фінансового

результату скоротиться на 1,37 тис. грн. Початковий параметр моделі становить мінус 5931,82 тис. грн, що вказує на можливе отримання збитку, тому і вартість фондів та залишки матеріальних оборотних коштів здійснюють обернений вплив. Ця модель (1) має високе значення коефіцієнта детермінації (0,7862), який вказує на те, що на 78,62 % чотири відібрані фактори впливають на зміну чистого фінансового результату і 21,38 % припадає на дію факторів, що не включені у цю модель.

Трифакторна модель (2) має невисоке значення коефіцієнта детермінації, яке вказує на те, що на 75,35 % власний капітал підприємства, валюта балансу підприємства та залишки матеріальних оборотних коштів чинять вплив на зміну чистого фінансового результату і 24,65 % припадає на дію факторів, що не включено у цю модель. У моделі (2) за зростання обсягу власного капіталу підприємства та суми залишків матеріальних оборотних коштів розмір чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження системи планування зростає на 0,56 тис. грн та на 0,08 тис. грн. Одночасно, якщо зменшиться сума валюти балансу підприємства на один відсоток, то на 0,23 тис. грн збільшиться чистий прибуток. Одночасно жоден з параметрів моделі (1-2) не є достовірним за критерієм Стюдента. У моделі (3) значення коефіцієнта детермінації вказує на те, що на 51,17 % власний капітал підприємства чинить вплив на зміну чистого фінансового результату і 48,83 % припадає на дію факторів, що не включено у цю модель. У цій моделі (3) за зростання обсягу власного капіталу підприємства розмір чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження системи планування зростає на 0,24 тис. грн. Усі розрахункові значення критерію Стюдента перевищують їх табличне значення (2,36), тому параметри побудованої моделі (3) достовірні.

Для визначення адекватності економетричної моделі застосовують критерій Фішера. Оскільки його розрахункове значення (3,68) менше за табличне (6,39), модель (1) є не адекватною і за нею не можна здійснювати прогнозування чистого фінансового результату. Проте побудована модель (1) є адекватною за високого значення коефіцієнта детермінації (воно перевищує 0,75), тому за нею варто визначити змодельовані значення та здійснити подальше прогнозування чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження системи фінансового планування. Модель (2) за критерієм Фішера теж є не адекватною, оскільки його розрахункове значення (2,76) менше за табличне (5,41). Однак, за достатньо високого значення коефіцієнта детермінації, за моделлю (2) можна здійснювати прогнозування результуючого показника. Зважаючи на те, що розрахункове значення критерію Фішера (7,33) більше за його табличне значення (5,59) за моделлю (3) варто здійснювати прогнозування чистого фінансового результату виробничого підприємства.

Результати моделювання чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження системи фінансового планування надано у таблиці 3.

Таблиця 3

### Результати економетричного моделювання чистого фінансового результату

Показник		Рік									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Фактичні дані:	власного капіталу	$X_1$	15571	17284	17185	17592	18618	25815	29803	33457	33928
	валюти балансу	$X_2$	23914	28260	27223	26352	31516	39145	45284	52495	68510
	залишків матеріальних оборотних коштів	$X_3$	11471	14161	13712	12739	17906	22738	26513	32857	40921
	вартості основних фондів	$X_4$	6907	8249	8179	7380	7323	7250	11290	9871	14004
	чистого фінансового результату	$Y$	-779	413	18	407	1025	7197	3982	3654	2971
Змодельовані значення чистого фінансового результату за моделлю (1)		$Y_{p1}$	175	374	516	862	692	3 403	4 562	5 501	2 804
Змодельовані значення чистого фінансового результату за моделлю (2)		$Y_p$	452	-23	-273	1 602	194	5 473	2 979	5 461	3 023
Змодельовані значення чистого фінансового результату за моделлю (3)		$Y_{p2}$	233	649	625	724	973	2 722	3 690	4 578	4 692

За даними таблиці 3 видно, що змодельовані значення значно відрізняються від фактичних значень чистого фінансового результату суб'єкта господарювання за функціонування системи фінансового планування. Оскільки побудована модель (3.11) є адекватною за критерієм Фішера, тому за нею варто визначити змодельовані значення та здійснити подальше прогнозування чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження системи фінансового планування (табл. 4).

Таблиця 4

### Результати прогнозування чистого фінансового результату суб'єкта підприємництва за впровадження системи планування за моделями (1)–(3)

Показник		Рік		
Прогнозні дані факторів:		2019	2020	
– власного капіталу		$X_1$	41260	46885
– валюти балансу		$X_2$	79533	94406
– залишків матеріальних оборотних коштів		$X_3$	49084	58683
Прогнозні дані чистого прибутку за моделлю (1)		$Y_{p1}$	5 095	5 675
Прогнозні дані чистого прибутку за моделлю (2)		$Y_p$	4 984	5 479
Прогнозні дані чистого прибутку за моделлю (3)		$Y_{p2}$	6 473	7 840

За даними таблиці 4 видно, що у майбутньому розмір чистого фінансового результату буде зростати. Зокрема, у 2019 р., якщо збільшити значення факторів на один відсоток (власний капітал підприємства буде становити 41260 тис. грн у 2019 р. та 46885 тис. грн у 2020 р., валюта балансу підприємства – 79533 тис. грн у 2019 р. та 94406 тис. грн у 2020 р., а залишки матеріальних оборотних коштів 49084 тис. грн у 2019 р. та 58683 тис. грн), то чистий прибуток ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження системи фінансового планування зростає:

1) за моделлю (1) у 2019 р. на 1,71 % проти фактичних даних звітнього року і становитиме 5095 тис. грн та на 1,82 % проти змодельованого значення у 2018 р.;

2) за моделлю (1) у 2020 р. чистий прибуток продовжуватиме зростати і становитиме 5675 тис. грн, що більше на 1,91 % проти фактичного та на 2,02 % проти змодельованого рівня у 2018 р.;

3) за моделлю (2) у 2019 р. на 1,68 % проти фактичних даних звітного року і становитиме 4984 тис. грн та на 1,65 % проти змодельованого значення у 2018 р.;

4) за моделлю (2) у 2020 р. чистий прибуток продовжуватиме зростати і становитиме 5479 тис. грн, що більше на 1,84 % проти фактичного та на 1,81 % проти змодельованого рівня у 2018 р.;

5) за моделлю (3) у 2019 р. на 2,18 % проти фактичних даних звітного року і становитиме 6473 тис. грн та на 1,38 % проти змодельованого значення у 2018 р.;

б) за моделлю (3) у 2020 р. чистий прибуток продовжуватиме зростати і становитиме 7840 тис. грн, що більше на 2,64 % проти фактичного та на 1,67 % проти змодельованого його рівня у 2018 р.

Для більш наочного відображення отриманих результатів відобразимо графічно динаміку результату фінансової діяльності ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження системи фінансового планування на рис. 1.

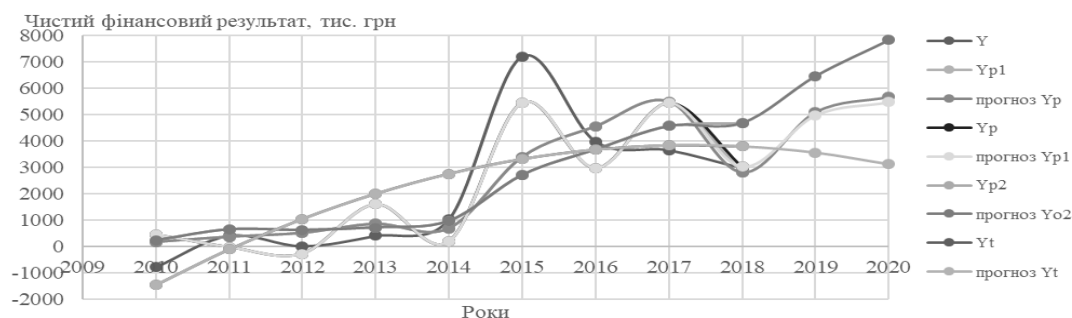


Рис. 1. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» [12]

Як видно з рис. 1, розрахункові значення іноді наближені до фактичних значень чистого фінансового результату ТОВ «НЕЙЛ» за впровадження системи фінансового планування. Результати прогнозування показують подальше стабільне його зростання за економетричними моделями, а за трендовою моделлю відбувається уповільнення зростання фінансового результату щодо фактичних даних та скорочення щодо змодельованих значень. До основних напрямків удосконалення фінансового планування на промислових підприємствах відносять [1] перехід від поточного й оперативного фінансового планування до стратегічного з поступовим збільшенням меж планування; розробка моделей та застосування методів стратегічного фінансового планування для врахування можливих негативних впливів зовнішнього середовища різної природи; підвищення узгодженості локальних цілей поточного та оперативного фінансового планування і стратегічної мети функціонування виробничого підприємства; підсилення координації окремих рівнів фінансового планування; впровадження інформаційних технологій та сучасного програмного забезпечення у процес здійснення фінансового планування на всіх рівнях тощо. Перспективною є можливість використання побудованих моделей у подальшій практичній роботі фахівців промислового підприємства, що дозволить аналізувати, прогнозувати та планувати свою діяльність для покращення системи фінансового планування.

**Висновки.** Для успішного функціонування фінансового планування на промислових підприємствах необхідно створити ефективну систему забезпечення, що включає в себе аналітичне забезпечення – методологію та методику фінансового планування; інформаційне забезпечення – фінансову та економічну інформацію щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; організаційне забезпечення – організаційну структуру та систему управління; програмно-технічне забезпечення – комп'ютерну техніку та програмне забезпечення. Отже, фінансове планування реалізується через формування фінансового плану, який повинен виявити достатність фінансових ресурсів промислового підприємства за всіма напрямками його діяльності та збалансувати пропорції між ними.

## Література

1. Бурлаков О.О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні / О.О. Бурлаков // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 251–253.
2. Литвин Ю.О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / Ю.О. Литвин, В.І. Матвійчук // Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України. – Донецьк : ДонНТУ, 2012. – С. 67–85.
3. Сілакова Г.В. Методи фінансового планування на підприємстві [Електронний ресурс] / Г.В. Сілакова, О.А. Базіченко. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf>
4. Офіційний сайт ТОВ «НЕЙЛ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nail.com.ua/>.

## References

1. Burlakov O.O. Stanovlennia finansovoho planuvannia pidpriemstv v Ukraini / O.O. Burlakov // Visnyk ZhDTU. – 2012. – № 1 (59). – S. 251–253.
2. Lytvyn Yu.O. Finansove planuvannia na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh / Yu.O. Lytvyn, V.I. Matviichuk // Aktualni problemy rozvytku finansovo-kredytnoi systemy Ukrainy. – Donetsk : DonNTU, 2012. – S. 67–85.
3. Silakova H.V. Metody finansovoho planuvannia na pidpriemstvi [Elektronnyi resurs] / H.V. Silakova, O.A. Bazichenko. – Rezhym dostupu : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf>
4. Ofitsiynyi sait TOV «NEIL» [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.nail.com.ua/>.

Рецензія/Peer review : 21.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Григоруку П. М.

УДК 658

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-161-164

ПУХАЛЬСЬКА Я. П.  
Хмельницький національний університет

## ЄВРОЛОГІСТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ

*У статті розглядається поняття єврологістики та її роль у транспортно-логістичній системі. Визначено напрями розбудови пан'європейської транспортно-логістичної інтеграції, враховуючи Україну як важливу європейську державу, розкрито суть концепцій єврологістики, а також аналізується сучасний стан розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні, напрями інтеграції в європейські та світові господарські структури.*

*Ключові слова: єврологістика, Європейська конференція міністрів транспорту (ЄКМТ), концепція європейських транспортних осей, концепція європейських інтермодальних транспортних мостів, пан'європейські транспортні коридори, пан'європейські транспортні зони.*

PUKHALSKA I.  
Khmelnitskyi National University

## EUROLOGISTICS AND ITS ROLE IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM

*In the article the concept eurologistics and its role in the transport and logistics system. The directions of development of pan-European transport and logistics integration considering Ukraine as a major European power, essence eurologistic concepts and also analyzes the current state of development of transport and logistics infrastructure in Ukraine, lines of integration into European and world economic structure. Eurologistics is the management of logistical processes within the European Economic Area and is regarded as an important component of the European integration process, which provides its infrastructure basis. The article deals with the role of transport and logistics systems in ensuring sustainable development of the national economy. It is devoted to the formation and provision of a national transport system within the global transport system. It is determined that the main components of the transport system are the process, elements, subjects, levels, mechanism of regulation and management, and directions for improving the integral national transport system. The need to define approaches to the interpretation of the components of the national transport system is due to the possibility of integration of the Ukrainian economy into the European and international economic space. The article discusses the condition and functioning of the common trends of transport infrastructure of Ukraine. Particular attention is paid to the level of competitiveness of the country's transport infrastructure, identifying of problems and directions of its improvement in the context of integration into the European Union common transport space.*

*Keywords: eurologistic, European Conference of Ministers of Transport (ECMT), the concept of European transport axes concept of European intermodal transport bridges, pan-European transport corridors, pan-European transport area.*

**Вступ.** Єврологістика є однією з важливих складових та підстав процесів євроінтеграції, тобто створення єдиної сучасної транспортно-логістичної інфраструктури країн-учасників Європейського Союзу. З недавнім розширенням Євросоюзу це завдання отримало новий значно ширший географічний формат. З іншого боку, транспортно-логістичні проекти Євросоюзу підійшли безпосередньо до українського кордону, у багатьох із них Україна вже нині бере активну участь. Саме цей аспект визначає актуальність даного наукового дослідження.

**Аналіз основних наукових досліджень.** Наукові джерела та публікації з цього напрямку поки що нечисленні. Згадки про нього можна знайти в працях А.В. Новікової, Є.В. Крикавського, В.І. Сергєєва, І.В. Шума, І.Г. Смирнова, О.О. Бакаєвої та ін.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – розкриття сутності Європейської транспортно-логістичної інтеграції (єврологістики), а також з'ясування шляхів інтеграції України в європейську та світову транспортно-логістичні системи, враховуючи стратегічний курс держави на інтеграцію в єв्रोструктуру.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий ринок логістичних послуг, за результатами досліджень та розрахунків, нині характеризується не тільки великими обсягам та динамікою, а й просторовою структурою, в якій перевага належить країнам Західної Європи (зокрема ЄС) – 27,5 %, Північної Америки (зокрема США) – 26,7 %, країнам Азійсько-Тихоокеанського регіону (зокрема Японії) – 19 % [2, с. 33]. Особливо значних успіхів у координації транспортно-логістичної стратегії досягли країни ЄС. Ця стратегія отримала назву єврологістики і розглядається як інфраструктурна основа та важлива складова процесу євроінтеграції. Курс на створення єдиної транспортно-логістичної системи знайшов відображення в усіх основних документах ЄС.

Єврологістика — це управління логістичними процесами в межах європейського економічного простору, розглядається як важлива складова процесу євроінтеграції, що забезпечує його інфраструктурну основу. Єврологістика передбачає координацію транспортно-логістичної стратегії країн ЄС. Курс на створення єдиної транспортно-логістичної системи знайшов відображення в усіх основних документах ЄС, починаючи з Римського договору (1957 р.), як однієї з базових стратегій євроінтеграції.

Єврологістика отримала особливий розвиток наприкінці ХХ — на початку ХХІ ст. Формування її концептуального базису представлено в таблиці 1 [4].

Концепція європейських транспортних осей передбачала створення осей швидкісних залізниць та осей внутрішніх водних шляхів. Найбільш відомою магістраллю швидкісних поїздів в ЄС є лінія «РВКАЛ-НСТ» (High Speed Train), що з'єднує міста: Париж – Брюссель – Кьольн – Амстердам – Лондон.

Таблиця 1

## Концептуальний базис єврологістики

з/п	Назва концепції	Документ	Рік прийняття
1	Концепція європейських транспортних осей	Декларація Комітету міністрів транспорту Європейської спільноти	1983
2	Концепція європейських інтермодальних транспортних мостів	Декларація I Загальноєвропейської конференції з транспорту, м. Прага (Чехія)	1991
3	Концепція Пан'європейських (Критських) транспортних коридорів	Декларація II Загальноєвропейської конференції з транспорту, о. Крит (Греція)	1994
4	Концепція Пан'європейських транспортних зон	Декларація III Загальноєвропейської конференції з транспорту, м. Гельсінкі	1997
5	Концепція транспортно-логістичної системи «Wider Europe» («Ширша Європа»)	«Біла книга» ЄС – Європейська транспортна політика до 2010 року: час вирішувати	2001

Осі внутрішніх водних шляхів (або Trans European Inland Waterway Network, TEIWN) мають велике значення в ЄС, оскільки перевезення ними є дешевшими, безпечними, не забруднюють навколишнє середовище. Ці осі базуються в основному на каналах і ріках Бельгії, Німеччини, Франції, Голландії, Люксембургу.

Як видно з таблиці 1, у розробці Європейської транспортно-логістичної стратегії активну участь брала Європейська конференція міністрів транспорту (ЄКМТ), під егідою якої відбувалися I, II та III Загальноєвропейські конференції з транспорту.

ЄКМТ – міждержавна організація з розвитку транспорту в Європі, заснована в 1953 р. у Брюсселі. Метою її створення була співпраця державних органів європейських країн, що відповідають за транспорт (переважно внутрішньоконтинентальний), зокрема, у сфері формування європейської транспортної системи міжнародного значення. Нині до складу Ради конференції входять міністри транспорту 43 країн Європи, які мають повне членство (у тому числі Україна), шість країн – асоційованих членів (Австралія, Нова Зеландія, Канада, Республіка Корея, США, Японія) та одна країна-спостерігач (Марокко). На сьогодні ЄКМТ має два головних завдання:

– сприяти створенню інтегрованої транспортної системи всієї Європи, яка буде економічно та технічно ефективною, з найвищими показниками безпеки й екологічних стандартів, а також враховуватиме соціальні критерії;

– сприяти формуванню політичних і транспортних «мостів» між ЄС та іншими країнами Європи.

Об'єднана Європа в особі Європейського Союзу нині інтенсивно працює над створенням Пан'європейської транспортно-логістичної системи, яка має забезпечити зростаючі потоки вантажів та пасажирів у межах розширеної до 27 країн-членів Спільноти, а також надійно зв'язати країни ЄС з сусідніми країнами та регіонами світу, з якими здійснюють зростаючі обсяги торгівлі товарами та послугами, міжнародних інвестицій тощо [3, с. 38].

Сполучення з країнами-сусідами Євросоюзу відіграють важливу роль у формуванні інтегрованої Пан'європейської ТЛС. У цьому контексті важливим є укладення Угоди між Швейцарією та ЄС про нові альпійські залізничні сполучення у Швейцарії, територія якої характеризується дуже високою інтенсивністю перевезень. У Західних Балканах основні проекти стосуються Дунаю. Також у структурі Пан'європейської ТЛС важливу роль відіграє мережа внутрішніх водних шляхів міжнародного значення (табл. 2). Пан'європейські транспортні зони представлені морськими басейнами і включають Чорноморську, Баренцеву, Євроарктичну та Середземноморську мультимодальні територіально-транспортні зони, які мають певний характер геопросторової організації та комплексно-пропорційного розвитку транспортно-логістичної діяльності [1, с. 9–10].

Активізація участі України в процесах єврологістики має бути спрямована на те, щоб значна частина цього транзитного потоку товарів пройшла через транспортну систему нашої країни, що може принести додатково до бюджету України 7 млрд дол.

У проєктах єврологістики Україні відводиться важливе місце через її надзвичайно вигідне транзитне положення. Це підтверджує найвищий серед країн Європи транзитний рейтинг. Визначаються наступні напрямки участі України у Європейській транспортно-логістичній інтеграції:

- 1) Пан'європейські транспортні коридори (ПЄК);
- 2) Трансконтинентальні транспортні коридори (ТКТК);
- 3) Пан'європейські транспортні зони (ПЄТЗА);
- 4) Міжнародні логістичні термінали (МЛТ).

На інтеграцію України в Європейську транспортно-логістичну систему, визначену як стратегічний напрямок розвитку держави, орієнтують такі державні документи: «Програма створення і функціонування національної мережі МТК в Україні» (1998), "Комплексна програма утвердження України як транзитної держави у 2001–2010 роках" (2001), «Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період і до 2020 року» (2001), а також «Програма формування мережі логістичних центрів у системі міжнародних транспортних коридорів України», що нині розробляється. Згідно з цими документами визначена мета створення мережі ПЄК та ТКТК, яка передбачає розроблення територіальної схеми ПЄК та ТКТК в Україні та пропозиції щодо створення 45 логістичних центрів у системі міжнародних транспортних коридорів України [2, с. 37].



Таблиця 2

## Регіональна структура Пан'європейської транспортно-логістичної системи

Програма	Коротка характеристика
TEN (Trans European Network) – Транс'європейська транспортна мережа на території ЄС та ЄАВТ	Програма TEN була прийнята в 1991р. та складається з 5 складових частин: а) створення мережі швидкісних залізничних магістралей; б) створення єдиної європейської мережі швидкісних автомагістралей EUROVIA; в) програма розвитку комбінованого транспорту до 2010 року РАСТ (передбачає виконання 65 проєктів на 22 транспортних маршрутах, 17 з яких стосуються старих членів ЄС, решта – Швейцарії, Норвегії, Польщі, Чехії, Словенії: ці маршрути (залізничні, авто, водні) пронизують усю Європу, наприклад, Скандинавія – Бельгія – Австрія – Словенія; Велика Британія – Бельгія – Німеччина – Італія та інші); г) спорудження 38 «європлатформ», тобто сучасних потужних логістичних центрів, здатних швидко переробити тисячі тон різноманітних вантажів (у тому числі в Неаполі, Ліворно, Турині – в Італії; Марселі, Бордо, Страсбурзі – у Франції; Гамбурзі Бремені – в Німеччині; Манчестері, Глазго – у Великій Британії; Барселоні, Мадриді, Севільї, Бургосі – в Іспанії та ін.); д) реалізацію регіональних проєктів LOCEU та TEDIM [2].
TINA (Transport Infrastructure Needs Assessment) – оцінка потреб розвитку транспортної інфраструктури країн-кандидатів на вступ до ЄС першої черги (нині – нових членів ЄС)	Програма TINA прийнята в 1995 році і передбачає, по-перше, участь країн-учасниць у спорудженні Пан'європейських (Критських) транспортних коридорів; по-друге, створення мережі євротерміналів (за типом «європлатформ») у цих країнах. Так, євротермінали нині активно будуються в Польщі (біля Варшави, Катовіце, Вроцлава тощо), у Чехії (де вони називаються «відкриті логістичні центри» і створюються біля Праги, Брно, Градец-Кралове, Пардубіце, Злину, Ліберця; у Литві – (євротермінал – в Каунасі, логістичний центр – в Клайпеді тощо.
TIRS (Transport Infrastructure Research Study in South-East Europe) – вивчення потреб розвитку транспортної інфраструктури в країнах Південно-Східної Європи (тобто нинішніх кандидатів на вступ до ЄС у 2007 році);	Програма TIRS (рік прийняття 1999) орієнтована на розвиток транспортно-логістичної інфраструктури країн Південно-Східної Європи – кандидатів на вступ до ЄСу в 2007 році (Болгарії, Румунії, Хорватії, Македонії, можливо Туреччині). За цією програмою також передбачається розвиток відповідних Пан'європейських коридорів та спорудження євротерміналів (біля Софії, Варни, Бухареста, Констанци, Загреб, Рієки тощо).
PEC (Pan European Corridor) – 10 Пан'європейських транспортних коридорів	Згідно програми PEC (ПЕК) визначено 10 «критських коридорів», а також трансконтинентальні транспортні коридори – Євро-Азійський транспортний коридор (TRACEKA), «Балтика-Чорне море», «Європа-Азія» та Чорноморське транспортне кільце (ЧТК).
PETrA (Pan European Transport Area) – 4 Пан'європейські транспортні зони	Програма створення Пан'європейських транспортних зон (PETrA) включила чотири проєкти: Чорноморської, Середземноморської, Адріатично-Іонічної та Баренцевої євроарктичної зон. При цьому Чорноморській транспортній зоні (або Black Sea PETrA), у якій знаходиться Україна, відводиться особлива роль у системі Єврологістики, як важливий зв'язуючий ланці: по-перше, між самими чорноморськими країнами (через ЧТК); по-друге, через ЄС та країнами Східної Європи (через систему ПЕК); по-третє, між країнами Середземномор'я та Кавказу (через ТКТК «TRACECA»); по-четверте, між Європою та Азією (через ТКТК «Європа-Азія» та «TRACECA»).

Україна володіє розвинутою інфраструктурою залізничного та водного транспорту. За довжиною мережі залізниць Україна посідає друге місце в Європі (21,7 тис. кілометрів залізниць), у Чорноморському, Азовському та Дунайському басейнах розташовано 18 морських торговельних портів; довжина внутрішніх водних шляхів на найбільших європейських річках Дунай та Дніпро – 2,2 тис. км. Вигідне географічне положення України обумовлює проходження Пан'європейських транспортних коридорів № 3, 5, 7, 9; коридорів Організації співробітництва залізниць (ОСЗ) № 3, 4, 5, 7, 8, 10 та транспортного коридору Європа – Кавказ – Азія (TRASEKA). Сьогодні транспортний сектор економіки України в цілому задовольняє лише базові потреби економіки та населення в перевезеннях. Рівень безпеки, показники якості та ефективності перевезень пасажирів та вантажів, енергоефективності, техногенного навантаження на довкілля не відповідають сучасним вимогам [4].

Пріоритетні проєкти транспортних осей охоплюють лише найважливішу інфраструктуру з погляду міжнародного переміщення вантажів і пасажирів. Основою вибору напрямів транспортних осей стали такі критерії, як обсяги експортних, імпорتنних і транзитних вантажопотоків, вантажо- і пасажирообіг, кількість транспортних засобів, що перетинають кордон. Маршрути транспортних осей мають бути коротші й економічно доцільніші, ніж установлені раніше. Визначення пріоритетних проєктів на напрямках транспортних осей відбувається на основі аналізу особливостей і перспектив (до 2015 р.) соціально-економічного розвитку держав, становища й прогнозу міжнародної торгівлі та її структури, міжнародного туризму, обсягів міжнародних і внутрішніх вантажних і пасажирських перевезень, рівня розвитку інфраструктури різних видів транспорту. Транспортні осі включають наземні та морські сполучення, важливі для торгівлі та туризму між країнами-членами ЄС та з сусідніми країнами; враховують потреби доступності периферійних країн і передбачають маршрути зі значними обсягами перевезень. Загальна вартість цих проєктів становить 45 млрд євро. Їх реалізація сприятиме регіональній взаємодії та інтеграції, усуненню «вузьких місць», що перешкоджають міжнародному товаро- та туристообміну.

Транспортну зону з логістичного погляду слід розглядати як логістичну територіальну систему з міжкомпонентними зв'язками та взаємодією з навколишнім середовищем, територіально-виробничими комплексами тощо, що забезпечує переміщення потоків вантажів і пасажирів здебільшого на макро- та мегарівнях. Транспортні зони – головні європейські транспортні ареали, вони характеризуються територіальною спеціалізацією на виконанні транспортно-логістичних функцій. Територіальна структура Пан'європейських транспортних зон зумовлена локалізацією об'єктів транспортно-логістичного призначення. Транспортні зони мають певний характер геопросторової організації транспортних комунікацій і логістичних терміналів в їх межах.

**Висновки.** Євросоюз наполегливо прямує до створення єдиної транспортно-логістичної інфраструктури ЄС, яка б відповідала найсучаснішим вимогам. З цією метою на новому етапі логістичного розвитку об'єднаної Європи визначені нові орієнтири – це Єдиного європейського простору на Схід, включаючи насамперед Україну, передбачає як невід'ємну частину єврологістику, тобто створення єдиної Європейської транспортно-логістичної системи, яка через мережу міжнародних транспортних коридорів та логістичних центрів буде пов'язана з транспортно-логістичними системами Азії та інших континентів і частин світу, що нині формуються. Україна в силу свого надзвичайно вигідного транзитного положення та розвинутої транспортно-логістичної інфраструктури повинна зайняти в цій системі чільне місце, так як це допоможе вирішити проблему інтеграції України у європейську і світову транспортно-логістичні системи, яка є одним із стратегічних завдань розвитку України як незалежної держави.

### Література

1. Олійник Я.Б. Єврологістика та Україна: Площини взаємодії в XXI ст. / Я.Б. Олійник, І.Г. Смирнов, І.В. Шум // Зовнішня торгівля: Право та економіка. – 2007. – № 6(35). – С. 6–12.
2. Смирнов І.Г. Інтеграція у європейську транспортно-логістичну систему – стратегічний вибір України (Геопросторовий аспект) / І.Г. Смирнов, І.В. Шум // Український географічний журнал. – 2005. – № 3. – С. 32–37.
3. Смирнов І.Г. Єврологістика в ретроспективі: дорожня система Давнього Риму (Український контекст). / І.Г. Смирнов // Зовнішня торгівля: Право та економіка. – 2008. – № 4(39). – С. 38–50.
4. Смирнов І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір : [монографія] / І.Г. Смирнов. – К. : Обрії, 2004. – 335 с.

### References

1. Oliynyk Y.B., Smirnov I.G., Shum I.V. Eurologistics and Ukraine: Areas of interaction in the 21st century Foreign Trade: Law and Economics. 2007. № 6 (35). pp. 6–12.
2. Smirnov I.G., Shum I.V. Integration into the European transport and logistics system - strategic choice of Ukraine (Geospatial aspect). Ukrainian Geographical Journal. 2005. № 3. P. 32–37.
3. Smirnov I.G. Eurologistics in retrospect: the road system of ancient Rome (Ukrainian context). Foreign Trade: Law and Economics. 2008. № 4 (39). P. 38–50.
4. Smirnov I.G. Logistics: spatial-territorial dimension: [monograph]. K.: Horizons, 2004. 335 p.

Рецензія/Peer review : 31.10.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Васильківський Д. М.

УДК 001.8:[005.334.658.15:657.635]  
DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-165-168

СЕЛІЩЕВ С. В.  
Національна академія статистики, обліку та аудиту

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

*Стаття містить результати дослідження та подальшого розроблення підходів до стратегічного планування внутрішнього аудиту безперервності діяльності підприємства. У статті розглянуто економічну сутність та розуміння внутрішнього аудиту з боку управлінського персоналу підприємства. Особливу увагу приділено систематизації основних факторів, які мають бути враховані внутрішнім аудитом та запропоновано окремі підходи щодо узгодження загальної стратегії управління зі стратегією внутрішнього аудиту безперервності діяльності без суттєвих втрат його ефективності.*

*Ключові слова: внутрішній аудит, зовнішній аудит, міжнародні стандарти аудиту, припущення про безперервність, стратегія, аудиторський ризик, система управління.*

SELISHCHEV S.  
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing

## STRATEGIC PLANNING OF INTERNAL AUDIT OF CONTINUOUS ACTIVITY

*The article contains the results of research and further development of approaches to strategic planning of internal audit of the continuity of the enterprise. The article deals with the economic nature and understanding of internal audit by management personnel of the enterprise. Particular attention is paid to the systematization of the main factors that should be taken into account by internal audit and some approaches are proposed to align the overall management strategies with the internal audit strategy of business continuity without significant loss of its effectiveness. The purpose of the article is to research and further develop approaches to building an internal audit strategy for the termination of an enterprise. The analysis of current practice shows that in modern enterprises internal audit is understood by management as a relatively new and ambiguous tool for financial control. This ambiguity is manifested by the lack of knowledge of management in the theoretical and practical principles of internal audit. Because of this, there are attempts to manipulate internal audit, on the part of management, based on their own subjective vision of the audit goals and functions. Thus, the auditor's attention may be focused on classes of operations that are not essential to the viability of the enterprise as a whole. This situation causes a significant increase in the risk of termination of the enterprise. We systematize the main factors that need to be taken into account by internal audit and propose separate approaches to align overall management strategies with the internal audit strategy without significantly losing its effectiveness while maintaining adequate volume. We will consider further steps in the organization and planning of the Business Continuity Audit in future studies.*

*Keywords: internal audit, external audit, international auditing standards, continuity assumptions, strategy, audit risk, management system.*

**Постановка задачі.** Ряд переваг внутрішнього аудиту змушує представників як українського бізнесу, так і працівників державного сектору звернути свою увагу на цей вид діяльності. Інтерес зростає, тому що даний вид аудиту є доступним і ефективним ресурсом, який дозволить з мінімальними ризиками збільшувати ефективність діяльності підприємств.

Аналіз діючої практики свідчить, що на сучасних підприємствах внутрішній аудит розуміється управлінським персоналом як відносно новий і неоднозначний інструмент фінансового контролю. Така неоднозначність проявляється через необізнаність управлінського персоналу в теоретичних та практичних засадах внутрішнього аудиту.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Актуальності у цьому сенсі набувають дослідження, спрямовані на подальший розвиток та адаптацію загальнонаукових підходів, висвітлених у працях вітчизняних та зарубіжних вчених [1–6, 8–10], до побудови стратегії внутрішнього аудиту припинення діяльності підприємства.

**Виділення невирішених частин.** В даному аспекті існує ряд прогалин у теоретичній базі та методичному інструментарії внутрішнього аудиту безперервності діяльності підприємств. Подальшої розробки вимагають питання планування, програми, процедурного забезпечення та внутрішніх стандартів та правил, які б змогли надати впевненість прийнятного рівня ризику припинення діяльності.

**Метою статті** є дослідження та подальше розроблення підходів до побудови стратегії внутрішнього аудиту припинення діяльності підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Аналіз діючої практики показав, що стратегія внутрішнього аудиту, як правило, розробляється здебільшого без втручання управлінського персоналу та аудиторських комітетів за їх наявності, що, в свою чергу, призводить до неузгодженості аудиторських процедур, та бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві. Це дуже знижує ефективність внутрішнього аудиту та утворює враження у персоналу всіх рівнів, що система внутрішнього контролю заважає в цілому, а процедури внутрішнього аудиту взагалі викликають «алергічну реакцію». Зокрема, це дуже ядро проявляється під час проведення внутрішнього аудиту безперервності діяльності підприємства, який стосується, перш за все, критичних значень економічних показників або бізнес-процесів, які характеризуються найбільшим ризиком припинення

діяльності, тобто реалізуються на межі економічних можливостей через що необхідне узгодження стратегії контролю зі стратегією управління.

Основні якісні та кількісні фактори, які впливають на стратегію внутрішнього аудиту, нами систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

### Фактори стратегічного планування внутрішнього аудиту

№	Назва фактора	Форма впливу	
		Кількісна	Якісна
1	Узгодження стратегії контролю зі стратегією управління	+	+
2	Строки планування	+	
3	Ресурси	+	
4	Очікування управлінського персоналу		+
5	Складність системи менеджменту		+
6	Обізнаність управлінського персоналу щодо основних засад теорії та практики внутрішнього аудиту		+
7	Стандартизація оцінки ефективності внутрішнього аудиту з боку управлінського персоналу	+	+
8	Рівень розвитку корпоративної культури		+
9	Структура керівництва		+
10	Неформальні комунікації в системі управління		+
11	Стандартизація інформації між підрозділами	+	+

\*Джерело: розроблено автором.

Стратегії внутрішнього аудиту мають передбачати як мінімум два шляхи розвитку бізнес-процесів підприємства, тобто мають бути розроблені стратегії оперативні: короткострокові – до одного року та довгострокові – від одного до п'яти років. Основним фактором, який має бути врахований – це здатність стратегії до суттєвих змін бізнес процесів та фінансового стану підприємства в цілому. Тобто існує необхідність здатності внесення окремих коригувань.

Інший фактор, який є другим за ступенем важливості – це ресурси. Зокрема, слід зазначити, аналіз діючої практики свідчить, що бюджетування внутрішнього контролю для більшості підприємств не постає першочерговим завданням, так як не впливає на ефективність бізнес-процесів. Також, якщо підприємство знаходиться у стані, коли існують суттєві ризики припинення діяльності в осяжному майбутньому, то тут буде характерна перша економія на внутрішньому аудиті. Так як людські та фінансові ресурси будуть завжди обмеженими, це викликає обмеження функцій внутрішнього аудиту, тобто проявляється так звана межа контролю, наприклад, це суттєвість визначених сум або кількість операцій, що має бути перевірена. Тобто бюджетна стратегія підприємства на пряму впливає на обсяг та якість запланованих внутрішнім аудитом завдань. Наприклад, серед загроз припинення діяльності можуть бути виділені тільки фінансові ризики, а операційні та інші ігноруватимуться.

Внутрішній аудит є відносно новим бізнес-процесом, що породжує ще одну проблему – узгодження стратегічних завдань між керівником служби внутрішнього аудиту та управлінським персоналом підприємства. Тобто тут проявляються два моменти:

- управлінський персонал прагне багато внутрішнього аудиту за невеликі гроші;
- управлінський персонал прагне такого узгодження стратегії та програми, щоб вона у більшій мірі залежала від них.

Зокрема, управлінський персонал може прийняти стратегію скорочення та скрити інформацію від внутрішнього аудиту з метою введення в оману зовнішнього аудиту.

Перший елемент впирається в межу контролю, тобто за наявності визначеного бюджету можна реалізувати або не всі завдання, або поверхнево всі завдання. Так як бюджет завжди обмежений, внутрішній аудитор має пояснити управлінському персоналу, чому увагу треба звернути на окремі об'єкти.

Під час організації ефективного внутрішнього аудиту на підприємстві необхідно отримати розуміння обізнаності управлінського персоналу щодо теорії внутрішнього аудиту та його функцій, визначити очікування управлінського персоналу та бюджет, який управлінський персонал збирається витрачати. У випадку суттєвих розбіжностей ефективну систему внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту побудувати буде неможливо.

Окремо, в ході узгодження стратегічних завдань внутрішнього аудиту необхідно визначити вимірники, за якими управлінський персонал збирається оцінювати ефективність внутрішнього аудиту – кількісні або якісні. Практика свідчить, що досить розповсюдженим випадком є розуміння внутрішнього аудиту як служби, яка має ідентифікувати випадок шахрайства або корупції, ідентифікувати винну особу та притягнути її до відповідальності. У випадку, якщо, наприклад, за рік жодного випадку такого притягнення не відбулось, то це означає неефективність служби внутрішнього аудиту.

Такий підхід призводить до того, що внутрішній аудит переключує свою увагу з дослідження показників життєздатності підприємства, які є основною базою оцінки ризику припинення діяльності на виявлення фактів шахрайства за класами операцій, обсяг яких є не суттєвим для вирішення стратегічних господарських завдань підприємства.

Ігнорування з боку управлінського персоналу ризик-орієнтованої моделі контролю. В такому випадку від внутрішнього аудиту вимагається тотальна перевірка всіх облікових результатів господарських процесів. Як правило, зрозумілий для управлінського персоналу бюджет контролю не може покрити витрати ресурсів та часу внутрішніх аудиторів.

Рівень розвитку корпоративної культури підприємства також є одним з основних факторів стратегічного планування внутрішнього аудиту. Так, важливо оцінити систему менеджменту, зокрема в аспекті внутрішніх комунікацій. Тут можна виділити наступні елементи:

1. Легкість доступу до інформації та комунікації між працівниками внутрішнього аудиту з іншими підрозділами підприємства та управлінським персоналом. Так, А.Ю. Редько та Т.О. Каменська пропонують такі складові інформаційної системи: «Інформаційна система, що відповідає цілям фінансової звітності, яка включає систему обліку, складається з процедур і записів, розроблених та встановлених для того, щоб:

– ініціювати, реєструвати, обробляти та вести облік операцій суб'єкта господарювання (а також подій і умов), а також пов'язаних активів;

– виправляти некоректну обробку операцій, наприклад виконання автоматизованих файлів і процедур по незавершених операціях з метою своєчасного їх завершення;

– обробляти та вести облік блокування системи або обходу заходів контролю;

– переносити інформацію із систем обробки операцій до Головної книги;

– реєструвати інформацію, важливу для фінансової звітності, щодо подій та умов, крім операцій, таких як знос та амортизація активів і зміни у можливості стягнення дебіторської заборгованості; забезпечувати збір, запис, обробку, узагальнення й належне внесення до фінансової звітності інформації, яку потрібно розкривати відповідно до застосовної концептуальної основи фінансової звітності.

Бізнес-процеси суб'єкта господарювання – це дії, спрямовані на розробку, придбання, виробництво, продаж і поширення продукції та послуг суб'єкта господарювання; забезпечення дотримання вимог законів і нормативних актів; обробка інформації, включаючи облікову та звітну фінансову інформацію» [4, с. 185].

2. Швидкість виконання дій з контролю, ініційованих внутрішнім аудитом:

– своєчасність та точність виконання розпоряджень;

– притягнення порушників до дисциплінарної відповідальності (у вигляді догани або звільнення);

– наявність нормальних умови праці для співробітників, що дозволяють останнім виконувати доручення (накази).

Виходячи із зазначеного, нами запропоновано наступний тест оцінки рівня розвитку корпоративної культури підприємства внутрішнім аудитором.

У випадку, якщо з реалізацією таких елементів проявляються складності, пропорційно план заходів внутрішнього аудиту зростає за обсягом, результативні показники підвищуються в аспекті суттєвості (табл. 2).

Таблиця 2

#### Оцінка рівня розвитку корпоративної культури підприємства внутрішнім аудитором\*

№	Критерій	Оцінка – так/ні
1	Наявність регламентованої системи обміну інформацією	так
2	Форма обміну інформацією цифрова	ні
3	Форма обміну інформацією змішана	ні
4	Релевантність інформації	так
5	Точність інформації	так
6	Достовірність інформації	ні
7	Узгодженість інформації	ні
8	Порівнянність інформації	так
9	Вірогідність інформації	так
10	Своєчасність інформації	ні
11	Плинність кадрів інформації	ні
12	Співвідношення чисельності працівників.	так
13	Надійність роботи персоналу	так
14	Рівномірність завантаження персоналу	ні
15	Рівень трудової дисципліни	ні
16	Укомплектованість кадрового складу.	так

\*Джерело: розроблено автором.

Зокрема можуть траплятись випадки, коли управлінський персонал є одночасно власниками підприємства, між якими існує певний конфлікт інтересів. В такому випадку єдина ціль бізнесу – отримання прибутку – може розумітись їм одноставно, але шляхи досягнення в екстраполяції до даного підприємства можуть суттєво відрізнятись. Це, у свою чергу, накладає відбиток на стратегію внутрішнього аудиту, строки її узгодженості та надає їй більш уніфікований характер зі здвигнутими кутами зору на локалізацію об'єктивних проблем бізнесу в бік узгодженості різних суб'єктивних позицій власників.

Чим більша система менеджменту, тим більш складно та суб'єктивно там приймаються управлінські рішення, що, у свою чергу, має бути враховано під час планування. Складність може бути як в отриманні необхідної для внутрішнього аудиту інформації, тобто пошуку відповідальних осіб, узгодженні надання такої інформації, так і в очікуванні на неї.

В умовах існування на пострадянських підприємствах зарегульованості та бюрократизації господарських процесів і як наслідок неефективної системи обміну інформацією необхідно додатково при плануванні приймати до уваги неформальні комунікації та складність ідентифікації реальних центрів відповідальності. Складність комунікацій та звіту центрів відповідальності призводить до того, що система управління функціонує не як одне ціле, а як ряд розрізнених елементів. В такому випадку цілісна стратегія контролю має включати час на стандартизацію даних, для порівняння, отриманих з різних центрів відповідальності. В цілому, чим нижчий рівень розвитку системи управління, тим вищий ризик системи контролю. Наведений перелік факторів стратегії внутрішнього аудиту не є вичерпним, аналіз інших факторів та особливостей стратегічного планування внутрішнього аудиту безперервності діяльності підприємства нами буде розглянуто у подальших дослідженнях.

**Висновки.** Аналіз діючої практики свідчить, що на сучасних підприємствах внутрішній аудит розуміється управлінським персоналом як відносно новий і неоднозначний інструмент фінансового контролю. Така неоднозначність проявляється через необізнаність управлінського персоналу в теоретичних та практичних засадах внутрішнього аудиту. Через це спостерігаються спроби маніпулювання внутрішнім аудитом з боку управлінського персоналу, виходячи з власного суб'єктивного бачення цілей та функцій аудиту. Таким чином увага аудитора може бути зосереджена на класах операцій, які не суттєві для забезпечення життєдіяльності підприємства в цілому. Така ситуація спричиняє суттєве підвищення ризику припинення діяльності підприємства.

Нами систематизовано основні фактори, які мають бути враховані внутрішнім аудитом, та запропоновано окремі підходи до узгодження загальної стратегії управління зі стратегією внутрішнього аудиту без суттєвих втрат його ефективності при збереженні адекватного обсягу.

### Література

1. Бутинець Ф. Ф. Аудит і ревізія підприємницької діяльності : навч. посіб. / Бутинець Ф. Ф. – Житомир : ПП “Рута”, 2001. – 416 с.
2. Давидов Г. М. Аудит : підруч. / Давидов Г. М. – К. : Ліга, 2004. – 336 с.
3. Калога Є. В. Фінансово-господарський контроль в системі управління : монографія / Є. В. Калога. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
4. Каменська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в управлінні : практ. посіб. / Т.О. Каменська, О.Ю. Редько ; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр обліку та аудиту. – К. : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. – 375 с.
5. Кулаковська Л. П. Організація і методика аудиту : підруч. / Кулаковська Л. П., Піча Ю. В. – К. : Каравела, 2009. – 544 с.
6. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку : монографія / В. Ф. Максимова. – К. : АВРІО, 2005. – 264 с.
7. Міжнародні стандарти якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: нормативне виробничо-практичне видання (2016–2017 роки) // Офіційний веб-сайт Аудиторської палати України. URL : <https://www.apu.net.ua/component/content/article/2-uncategorised/1151-miznarodni-standarti-kontrolyu-yakosti-2016-2017>
8. Петрик О. А. Аудит: методологія та організація : моногр. / Петрик О. А. – К. : КНЕУ, 2003. – 260 с.
9. Проскуріна Н. М. Процедурне забезпечення аудиту. Теорія та практика : моногр. / Проскуріна Н. М. – К. : ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2011. – 739 с.
10. Редько А. Ю. Аудит в Україні. Морфологія : моногр. / Редько А. Ю. – К. : ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2008. – 493 с.

### References

1. Butynets F. F. Audyt i reviziia pidpriemnytskoi diialnosti : navch. posib. / Butynets F. F. – Zhytomyr : PP “Ruta”, 2001. – 416 s.
2. Davydov H. M. Audyt : pidruch. / Davydov H. M. – K. : Liha, 2004. – 336 s.
3. Kaliuha Ye. V. Finansovo-hospodarskyi kontrol v systemi upravlinnia : monohrafiia / Ye. V. Kaliuha. – K. : Elha, Nika-Tsentr, 2002. – 360 s.
4. Kamenska T. O. Vnutrishnii kontrol i audyt v upravlinni : prakt. posib. / T.O. Kamenska, O.Iu. Redko ; Nauk. shk. audytu, Nats. Tsentr obliku ta audytu. – K. : DP «Inform.-analit. ahentstvo», 2015. – 375 s.
5. Kulakovska L. P. Orhanizatsiia i metodyka audytu : pidruch. / Kulakovska L. P., Picha Yu. V. – K. : Karavela, 2009. – 544 s.
6. Maksimova V. F. Vnutrishnii kontrol ekonomichnoi diialnosti promysloвого pidpriemstva – systemnyi pidkhdid do rozvytku : monohrafiia / V. F. Maksimova. – K. : AVRIO, 2005. – 264 s.
7. Mizhnarodni standarty yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnykh posluh: normatyvne vyrobnycho-praktychne vydannia (2016–2017 roky) // Ofitsiinyi veb-sait Audytorskoi palaty Ukrainy. URL : <https://www.apu.net.ua/component/content/article/2-uncategorised/1151-miznarodni-standarti-kontrolyu-yakosti-2016-2017>
8. Petryk O. A. Audyt: metodolohiia ta orhanizatsiia : monohr. / Petryk O. A. – K. : KNEU, 2003. – 260 s.
9. Proskurina N. M. Protsedurne zabezpechennia audytu. Teoriia ta praktyka : monohr. / Proskurina N. M. – K. : DP “Inform.-analit. ahentstvo”, 2011. – 739 s.
10. Redko A. Yu. Audyt v Ukraini. Morfolohiia : monohr. / Redko A. Yu. – K. : DP “Inform.-analit. ahentstvo”, 2008. – 493 s.

Рецензія/Peer review : 21.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., доц. Лубенченко О. Е.

УДК 658.7/.8

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-169-177

СЕМЕНОВ К. Л.

Хмельницький національний університет

## АКТИВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЯДРА БІЗНЕСУ

*В дослідженні, на основі проведеного аналізу, пропонується зосередити посилення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах щодо ядра продукції та ядра виробничо-торговельних ланцюгів, які втілюють «серцевинні» (core) конкурентні переваги, шляхом відбору та використання відповідних конкурентних маркетингових і логістичних стратегій. Вибір стратегій рекомендовано здійснювати у відповідності до рівня зрілості ядра бізнесу підприємств. Побудовано алгоритми вибору варіантів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу за напрямом розвитку, обраного підприємством.*

*Ключові слова: маркетинг-логістичне забезпечення, підприємство, виробничо-торговельні ланцюги, ядро бізнесу, ядро конкурентних переваг, маркетингові та логістичні стратегії.*

SEMENOV K.

Khmelnitskyi National University

## ACTIVATION OF MARKETING-LOGISTICAL SUPPORT OF ENTERPRISES IN PRODUCTION-TRADE CHAINS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CORE OF BUSINESS

*The article aims to develop directions for improving marketing-logistics support of enterprises in production-trade chains, formed on the basis of the core business for its development. On the basis of the conducted analysis, it is proposed to focus first of all the strengthening of marketing-logistical support for the development of the core of business of enterprises in production-trade chains relative to the core of production and the core of production-trade chains. This choice is justified by the implementation of competitive advantages in the core business metrics. It is recommended to improve the marketing-logistics support of enterprises in the production-trading chains by selecting and using appropriate competitive marketing and logistics strategies. The choice of strategies is recommended in accordance with the level of maturity of the core business enterprise in one of three directions, as: strengthening the business core by gaining a strong and influential position in the market or its segments; expanding the core of the business into related areas, which will strengthen its foundations; modification of the business core in response to an unstable situation. Algorithms for choosing a variant of improvement of marketing-logistical support of business development of enterprises in production and trade chains based on the core of business in the directions of such development, selected enterprises are constructed. Marketing-logistical support of enterprises in production-trading chains based on the core of the business contributes to the effective functioning of enterprises. Its improvement creates conditions for sustainable development of enterprises due to the focus of such provision on raising the basis of business enterprise – the core of business.*

*Keywords: marketing and logistics support, enterprise, production and trading chains, core business, core competitive advantage, marketing and logistics strategies.*

**Постановка проблеми.** Поширеною стає концепція управління стійким розвитком підприємств, яка опирається на ідею про те, що в основі стійкого розвитку знаходиться забезпечення підприємством цілісності та максимально можливої ефективності використання ядра бізнесу. Концепція використання ядра бізнесу розроблена її авторами як засіб вирішення проблеми забезпечення стійкого зростання доходності і прибутковості компанії в умовах жорсткої конкуренції, коли всі мислимі резерви диференціації конкурентних переваг об'єктивно обмежені або ж опиняються на межі вичерпання [1]; останнє в певній мірі характеризує сучасний стан вітчизняних підприємств. В таких умовах розробка напрямів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах потребує спрямування на піднесенні основи, серцевини бізнесу підприємства – так званого ядра бізнесу як чинника підвищення ефективності діяльності підприємств.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні засади маркетинг-логістичного управління висвітлені в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених: М. Крістофера, Х. Пека, Ф. Котлера, Л. Балабанової, С. Ковальчук, С. Крикавського, М. Окландера, І. Решетнікової, О. Тридіда, Н. Тюріної, Н. Чухрай та інших. Аспекти маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, спрямованого на підвищення ефективності діяльності останніх, отримали розкриття у працях С.В. Ковальчук, З.М. Андрушкевич та Н.І. Тришкіної. Водночас, набувають актуальності питання формування та удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, націлених на розвиток ядра бізнесу. Орієнтацією тут слугують наукові роботи авторів концепції ядра бізнесу компанії К. Зука та Дж. Аллена, праці таких економістів-класиків, як А. Маршал, М. Портер, вітчизняних науковців: Т. В. Шталь та А.С. Іванової.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної роботи є розробка напрямів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, сформованого на засадах ядра бізнесу, у досягненні розвитку останнього для ефективної роботи підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах в площині убезпечення розвитку ядра бізнесу пропонується здійснювати

на основі відбору маркетингових та логістичних стратегій, які першочергово потрібні підприємствам за обраним напрямом, тобто забезпечуватимуть як розвиток ядра бізнесу у відповідних аспектах для підвищення ефективності діяльності підприємств, так і створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики.

Функціональні стратегії маркетингу та логістики описують тактичні дії щодо поліпшення відповідно маркетинг-міксу та логістичного міксу для забезпечення ядра бізнесу підприємств, тобто для формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу. Такі стратегії за існуючою у світовій практиці ієрархією є нижчим рівнем по відношенню до ділових та корпоративних стратегій. Звідси можна стверджувати, що піднесення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу отримують шляхом впровадження ділових та корпоративних стратегій маркетингу та логістики, які сприяють розвитку ядра бізнесу. Оскільки корпоративна стратегія маркетингу полягає в розробці місії, бізнес-цілей і цінностей компанії і така стратегія визначає вектор розвитку компанії, відображає основні її амбіції та задає правильні пріоритети всієї маркетинг-логістичної діяльності. Стосовно досліджуваної нами проблематики можна стверджувати, що розвиток ядра бізнесу і є вектором розвитку підприємства, тобто входить до корпоративної стратегії маркетингу та логістики. Відповідно, з метою піднесення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу підлягають відбору та рекомендаціям для впровадження на підприємствах маркетингові та логістичні стратегії вищих, ніж функціональні, рівнів. Вибір останніх має здійснюватися у відповідності до рівня зрілості ядра бізнесу підприємств, щоб вирішити відповідне завдання, що стоїть перед підприємством за одним або його сегментах; розширення ядра бізнесу в суміжні області, які зміцнять його основи; модифікація ядра бізнесу у відповідь на нестабільну ситуацію. Водночас, за логікою концепції ядра бізнесу, слід зазначити, що ключовою проблемою його розвитку є розуміння особливостей, які утворюють бізнес, інакше – областей формування конкурентних переваг.

Важливо, що в бізнесі можна розробляти конкурентні переваги на трьох рівнях: в «ядрі (core)», «м'якоті (pulp)», «шкаралупі (shell)» [2]. Тобто самі конкурентні переваги ядра бізнесу ідентифікуються на трьох рівнях:

– перший рівень (core) – конкурентні переваги, що складають саму суть і формат бізнесу, є основою унікальності бізнесу для цільових клієнтів і які складно перенести на інші напрямки при диверсифікації бізнесу, але вони роблять позицію компанії дуже сильною. Тут виділяються такі переваги, як унікальні властивості продукту, дизайн, ціна, технології створення продукту, його виробництва і обслуговування.

– другий рівень (pulp) – переваги, які підтримують і посилюють перший рівень: бренд, підхід до постачальників і фінансів, підхід до клієнтів, внутрішня ефективність, ноу-хау, які легко перенести на новий бізнес, але обмежуватися конкурентними перевагами тільки на цьому рівні дуже ризиковано.

– третій рівень (shell) – переваги, які взаємодіють і з першим та другим рівнями і пов'язані з людьми, де виділяються дві ключові переваги: персони (люди) та ідеологія.

Докладніший розгляд елементів конкурентних переваг на відмічених трьох рівнях дав змогу ідентифікувати їх щодо метрик ядра бізнесу, маркетингового й логістичного міксів, що вказує на безпосередній вплив останніх на забезпечення досягнення конкурентних переваг і цим скерував напрями активізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах. З цих позицій перший рівень конкурентних переваг, зосереджених в їх «ядрі (core)», привертає першочергову увагу на потребу в розвитку маркетинг-логістичного забезпечення за такими метриками ядра бізнесу, як:

– ядра продукції, оскільки в ньому зосереджені конкурентні переваги, зазначені у першому рівні (core) – унікальні властивості продукту, дизайн, ціна;

– ядра виробничо-торговельних ланцюгів, що уособлює зазначені у першому рівні (core) конкурентні переваги, якими є технології створення продукту, його виробництва і обслуговування.

Таким чином, конкурентні переваги, зосереджені в «ядрі (core)» вказаних переваг, в першу чергу, втілюються у таких метриках ядра бізнесу, якими є: «ядро продукції» та «ядро виробничо-торговельних ланцюгів», складаючи саму суть і формат бізнесу.

Першочергове посилення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах пропонується зосередити щодо його ядра продукції та ядра виробничо-торговельних ланцюгів, що втілюють «серцевинні» (core) конкурентні переваги, шляхом опрацювання та впровадження відповідних конкурентних маркетингових і логістичних стратегій.

Вибору та використанню підлягає не уся сфера стратегій, а ті маркетингові та логістичні стратегії, що розвивають та закріплюють відмічені конкурентні переваги і такий відбір здійснюється саме в контексті посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу щодо вирішення відповідної проблеми (а не будь-якої іншої): зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку чи його розширення в суміжні області при стабільній ситуації або модифікації у відповідь на нестабільну ситуацію в галузі.

Таким чином, основою удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах мають слугувати маркетингові та логістичні стратегії з тих, що сприяють



відповідному напрямку розвитку ядра бізнесу (зміцнення завоюванням сильною і впливовою позиції ядра бізнесу чи його розширення в суміжні області або модифікація) стосовно посилення конкурентних переваг ядра продукції та ядра виробничо-торговельних ланцюгів.

В цілому, покращення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах вважаємо доцільним здійснювати з орієнтацією на класичні маркетингові конкурентні стратегії відомих науковців – Ф. Котлера, М. Портера, А. де Літла [3; 4; 5] – відповідно до наданої ними класифікацій стратегій, узагальнених у таблиці 1, де, одночасно, наведені авторські загальні рекомендації щодо орієнтації на ці стратегії при піднесенні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу. Разом з тим, вважаємо, що удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має опиратися на найбільш розповсюджені, вивірені практикою і широко освітлені в літерних джерелах стратегії, які, водночас, є як маркетинговими стратегіями росту, так і стратегіями розвитку бізнесу. Стратегії такого виду визнаються базисними, чи еталонними та відбивають різні підходи до росту фірми, пов'язаного зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі, технологія і кожний з указаних п'яти елементів може перебувати в одному із двох станів: існуючому чи новому.

Таблиця 1

**Рекомендації застосування маркетингових конкурентних стратегій у групуванні відомих науковців для маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\***

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій	Рекомендації для застосування стратегій у маркетинг-логістичному забезпеченні розвитку ядра бізнесу у		
			зміцнення завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку	розширення у суміжні області	модифікації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та маркетингове спрямування	Стратегії ринкового лідера	+	-	-
		Стратегії члендзера	+	-	-
		Стратегії послідовника	+	+	-
		Стратегії нішера	-	+	+
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	Стратегія цінового лідерства	+	+	-
		Стратегія диференціації	+	+	-
		Стратегія концентрації	+	+	+
А. де Літл	Конкурентні позиції підприємства та його можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів	+	-	-
		Стратегії підприємств із сильною позицією	+	-	-
		Стратегії підприємств, які займають сприятливу позицію	+	+	-
		Стратегії підприємств, які займають задовільну позицію	+	+	+
		Стратегії підприємств, які займають незадовільну позицію	-	+	+

\*Складено автором на основі літературних джерел

Відповідно до конкретизованого у даному дослідженні завдання, а саме: активізувати маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу у таких його характеристиках, як ядро продукції та ядро виробничо-торговельних ланцюгів, вибору підлягають стратегії, що пов'язані зі зміною продукту чи ринку. У випадку проходження підприємством цими стратегіями буде розвиватися ядро бізнесу поліпшенням існуючої чи виробництвом модернізованої продукції відповідно до ядра продукту у наявних чи покращених виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра останніх, ведучи пошук можливостей покращання свого положення на ринку, втілюючи відповідні напрями розвитку ядра бізнесу (зміцнення завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку чи його розширення в суміжні області або модифікація).

Висунутим вимогам відповідають ті з маркетингових стратегій, які в маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах забезпечують розвиток ядра бізнесу у відповідних напрямках. До них належать маркетингові стратегії:

- концентрованого та інтегрованого росту – для зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку або його сегментах;
- диверсифікованого росту – для розширення ядра бізнесу в суміжні області, які зміцнять його основи;
- скорочення – для модифікації ядра бізнесу за нестабільної ситуації.

Відмічені маркетингові стратегії доповнюються відповідними логістичними стратегіями та слугують посиленню маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у визначених напрямках, що систематизовано в таблиці 2. Як видно із узагальнень, удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для забезпечення розвитку ядра бізнесу по першому з напрямів – зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку або його сегментах (на основі ядра продукції та ядра виробничо-торговельних ланцюгів) – пропонується досягати впровадженням маркетингових стратегій зі складу стратегій концентрованого

зростання: глибокого проникнення на ринок, розвитку продукту, та стратегіями інтегрованого зростання прямої та зворотної вертикальної інтеграції, із доповненням відповідними логістичними стратегіями.

Таблиця 2

**Систематизація стратегій для удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за напрямками розвитку ядра бізнесу\***

Напрями розвитку ядра бізнесу	Стратегії посилення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах		Наслідки посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу
	Маркетингові стратегії	Логістичні стратегії	
Зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку або його сегментах при стабільній ситуації	Стратегії концентрованого зростання		
	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія динамічної логістики	Збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках
	Стратегія розвитку продукту	Стратегія інноваційної логістики	Виробництво видозміненого продукту на основі ядра продукту для реалізації на вже освоєному підприємством ринку
	Стратегії інтегрованого зростання		
	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія логістичної інтеграції в сфері постачання	Ріст підприємства та посилення позиції ядра бізнесу на ринку за рахунок посилення контролю над постачальниками
	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Стратегія логістичної інтеграції в сфері розподілу	Зростання підприємств та укріплення позиції ядра бізнесу на ринку посиленням контролю над системами розподілу і продажу
Розширення ядра бізнесу в суміжні області, які зміцняють його основи при стабільній ситуації	Стратегії диверсифікованого зростання		
	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія удосконалення логістичних ланцюгів	Виробництво товарів на основі ядра продукту, пов'язаних в технологічному та маркетинговому аспектах з таким ядром
	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія розширення (розвитку) логістичних ланцюгів	Вихід у нові сфери бізнесу для задоволення потреб існуючих споживачів за рахунок нового продукту на основі його ядра
	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія побудови нових логістичних ланцюгів	Виробництво нових продуктів, технологічно не пов'язаних із вже виробленими, що реалізуються на нових ринках
Модифікація або визначення ядра бізнесу по-новому при нестабільній ситуації	Стратегії скорочення		
	Стратегія «виключення товарних ліній»	Стратегія ліквідації логістичних ланцюгів	Вихід фірми з галузей функціонування задля концентрації на особливо пріоритетних, перспективних та ефективних напрямках
	Стратегія «посилення товарних ліній»	Стратегія вибіркової ліквідації логістичних ланцюгів	Виключення окремих асортиментних позицій з продуктової лінії для концентрації ресурсів на найбільш вигідних позиціях
	Стратегія «концентрації зусиль»		Нацелення усіх зусиль на найсильніший і найпривабливіший сегмент ринку, одночасно решта сегментів виводяться з фази збуту
	Стратегія «збору врожаю»	Стратегія максимального скорочення логістичних витрат в ланцюгах	Поступове зниження витрат на виробництво та збут, зменшення обсягів продажу застарілого продукту і можливе збереження ціни на нього
Стратегія «видоювання»	Стратегія зменшення логістичних витрат в ланцюгах	Зменшення витрат на маркетинг або загальних витрат і збереження прибутку на заключних стадіях життєвого циклу товару	

\*Складено автором за літературними джерелами

Зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку або його сегментах шляхом впровадження стратегії глибокого проникнення ядра бізнесу на ринок у маркетинг-логістичного забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах досягається в результаті збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Реалізація стратегії відбувається за двома напрямками: підвищенням обсягів збуту для існуючих споживачів, що досягається переконанням споживача збільшити обсяг споживання товару чи частоту використання, та залученням до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів, а засобами реалізації слугують активізація рекламної діяльності; застосування засобів стимулювання збуту; підвищення рівня сервісного обслуговування товарів; розвиток збутової мережі. Вказана стратегія характеризується низьким комерційним ризиком, що складає її значні переваги.

Водночас, для зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку або його сегментах стратегію глибокого проникнення на ринок у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах доповнює стратегія динамічної логістики. Оскільки вказана стратегія ставить за мету забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на появу нових або зміну колишніх умов, то, виділяючи два аспекти динамічності – швидкість реагування на зовнішні умови та здатність коректувати логістичні характеристики з урахуванням запитів окремих споживачів – підприємства, що використовують таку логістичну стратегію, сфокусовані на споживачах.

Стратегія розвитку товару у спрямуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) на основі ядра продукту для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії у зазначеному аспекті можлива

завдяки підвищенню якості товару та розробці нових моделей товару на основі ядра продукту. Водночас, така стратегія, як і попередня, характеризується тривалими строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво товарів на основі ядра продукту. Головна мета стратегія інноваційної логістики, що доповнює стратегію розвитку товару у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, полягає в забезпеченні конкурентоспроможних переваг підприємства на ринку. Відповідно, використання стратегій інтегрованого зростання для маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах скероване на покращання результатів діяльності підприємства шляхом завоювання сильної і впливової позиції ядра бізнесу на ринку внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами, як:

– постачальниками матеріально-технічних ресурсів (стратегія зворотної вертикальної інтеграції) – із одночасним використанням стратегії логістичної інтеграції в сфері постачання;

– торговельними посередниками шляхом утворення вертикальних маркетингових збутових систем, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу (стратегія прямої вертикальної інтеграції), що доповнюється стратегією логістичної інтеграції в сфері розподілу.

Покращання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу у напрямі розширення бізнесу у логічно суміжні галузі, які зміцняють його основи, пропонується на базі окремих стратегій диверсифікованого росту. Підставою є те, що ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку чи з даним продуктом у рамках галузі, застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідною, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності. Логічно припустити, що за таких умов ядро бізнесу потребує розширення у суміжні галузі, саме за стратегіями диверсифікованого росту:

– вертикальна (центрована) диверсифікованість базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі, тобто виробляти товари на основі ядра продукту, які в технологічному та маркетинговому аспектах пов'язані з існуючими товарами фірми, коли існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства;

– горизонтальна диверсифікованість передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані з задоволенням потреби для існуючих клієнтів фірми, припускаючи пошук можливостей росту на ринку за рахунок нового продукту, що вимагає нової технології, відмінної від застосованої, з орієнтацією на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми;

– конгломеративна диверсифікованість полягає в розширенні ядра бізнесу за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках, що потребує найбільших фінансових витрат і доступна лише великим підприємствам.

Логістичними стратегіями маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу в напрямі розширення бізнесу у логічно суміжні галузі, що доповнюють вище зазначені маркетингові стратегії, є, відповідно, стратегії удосконалення логістичних ланцюгів, розширення (розвитку) логістичних ланцюгів, побудови нових логістичних ланцюгів.

Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах щодо розвитку ядра бізнесу у напрямі модифікації або визначення ядра бізнесу по-новому у більшості випадків за нестабільної ситуації потребує використання наступних стратегій скорочення:

– «виключення ліній продукту», яка передбачає вихід фірми з галузей функціонування задля концентрування на особливо пріоритетних, перспективних та ефективних напрямках;

– «посилення лінії продукту», на якій зосереджуються на виключенні деяких асортиментних позицій з продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на найбільш вигідних для фірми позиціях;

– «концентрація зусиль», за якою усі зусилля маркетингу націлюються на найсильніший і найпривабливіший сегмент ринку, одночасно решта сегментів виводяться з фази збуту;

– «збір урожаю», коли відбувається поступове зниження витрат на виробництво та збут, отже, зменшення обсягів продажу застарілого продукту і можливе збереження ціни на нього;

– «видоювання», яка передбачає різке зменшення витрат на маркетинг або зниження загальних витрат і збереження прибутку на заключних стадіях життєвого циклу товару.

Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для модифікації ядра бізнесу включає також відповідні логістичні стратегії: ліквідація логістичних ланцюгів; вибіркова ліквідація логістичних ланцюгів; максимальне скорочення логістичних витрат та зменшення логістичних витрат в ланцюгах. У реальній практиці посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах щодо забезпечення розвитку ядра бізнесу може реалізовуватися одночасно за кількома стратегіями, особливо у багатогалузевих компаніях, які можуть дозволити собі розробку (з визначенням певної послідовності) реалізації декількох стратегій.

На основі оцінки рівня зрілості ядра бізнесу підприємств (що не розглядається в межах даної публікації) та систематизації стратегій для удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за напрямками розвитку ядра бізнесу (див. табл. 2), побудовано алгоритми

вибору варіанту удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, які представлено на рис. 1–3. На рис. 1 наведено ту частину алгоритму, що показує логіку вибору підприємством різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за розвитком ядра бізнесу у напрямі його зміцнення завоюванням сильної і впливової позиції на ринку.

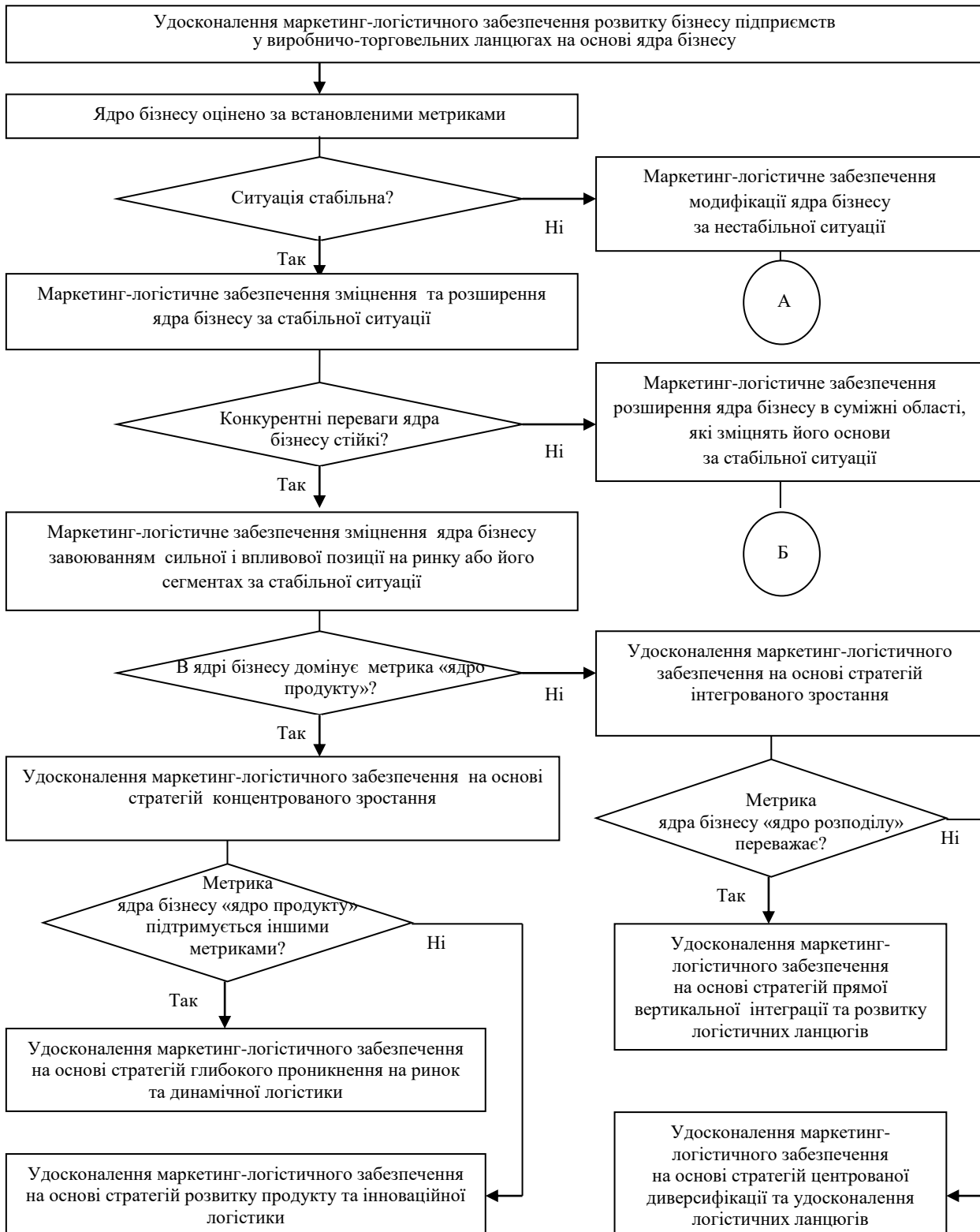
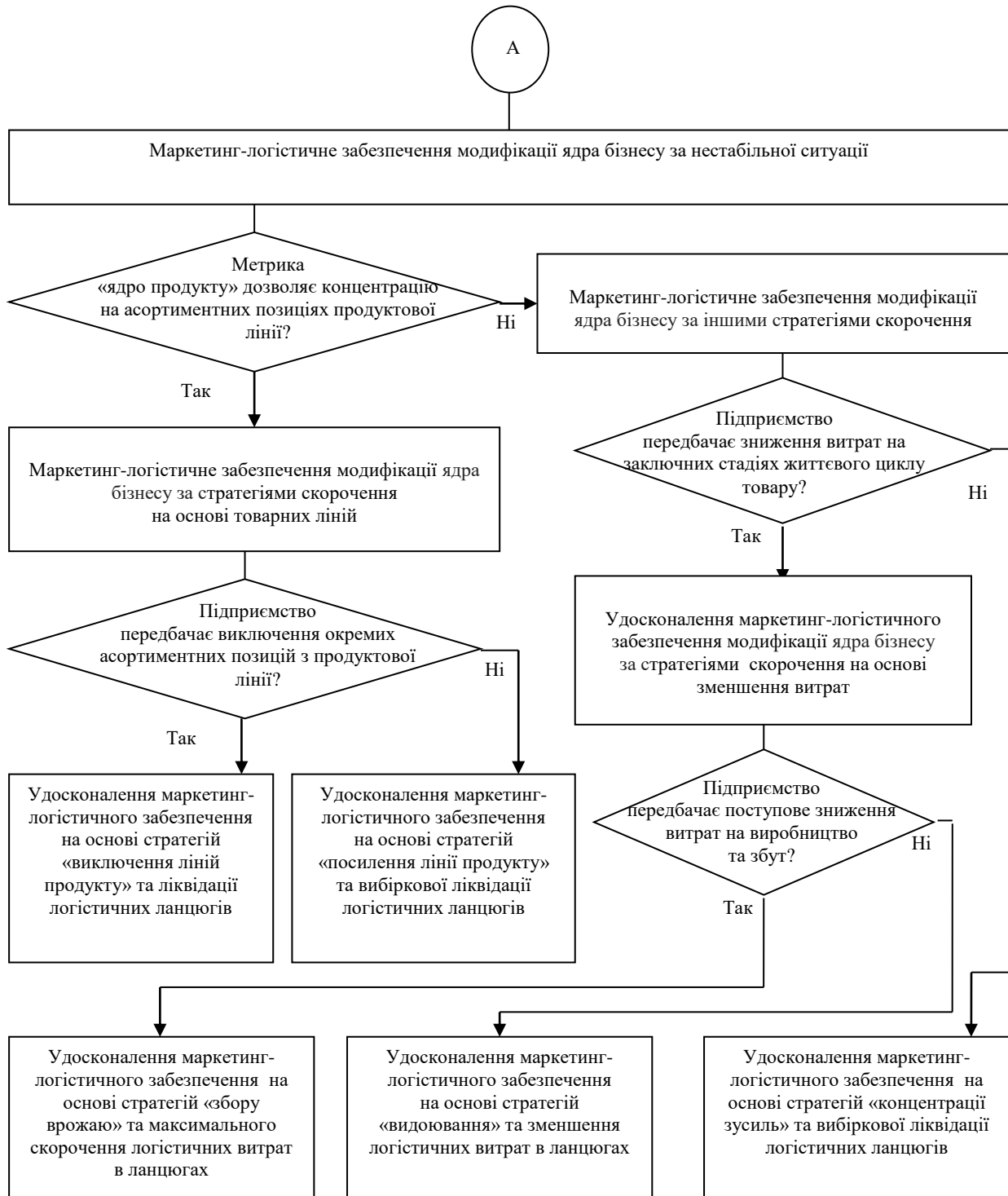


Рис. 1. Алгоритм вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу шляхом завоювання сильної і впливової позиції на ринку (початок, ч. 1 алгоритму)\*

\*джерело: розроблено автором

Продовження алгоритму (рис. 2) відображає процедуру вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі розвитку ядра бізнесу його модифікацією.



**Рис. 2.** Алгоритм вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу модифікаціями ядра бізнесу за нестабільної ситуації (продовження, ч. 2 алгоритму) \*

\*джерело: розроблено автором

На рис. 3 відтворена та частина алгоритму вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі розвитку ядра бізнесу розширенням в суміжні області, які зміцнять його основи.

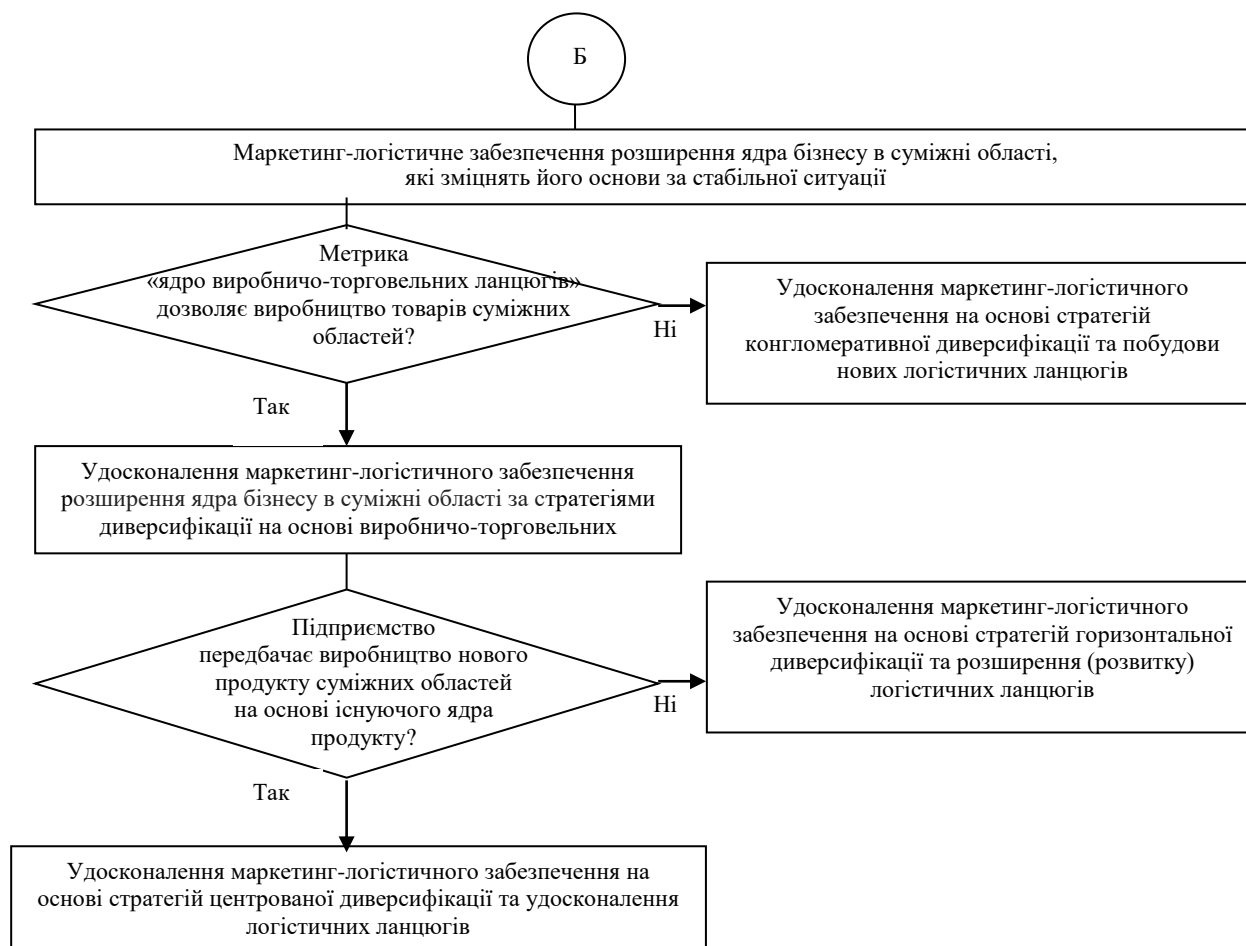


Рис. 3. Алгоритм вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу розширенням в суміжні області (закінчення, ч. 3 алгоритму)

\*джерело: розроблено автором

**Висновки.** Таким чином, запропоновано чіткі підступи удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу за окремими напрямками стосовно зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах, розширенням бізнесу у логічно суміжні галузі, модифікацією або визначенням ядра бізнесу повному. Це досягається відбором та впровадженням відповідного поєднання маркетингових та логістичних стратегій, спрямованих на розвиток метрик ядра бізнесу – ядра продукції та ядра виробничо-торговельних ланцюгів – як таких, що втілюють першочергові конкурентні переваги. Побудовано алгоритми вибору варіантів подальшого удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у спрямуванні такого забезпечення на розвиток ядра бізнесу відповідно до обраних підприємствами аспектів такого розвитку.

### Література

1. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / К. Зук, Д. Аллен. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 192 с.
2. Хохлов Д. Разработка конкурентных преимуществ бизнеса [Электронный ресурс] / Д. Хохлов, А. Паньков. – Режим доступа : <https://www.zis.by/publications/razrabotka-konkurentnyix-preimushhestv-biznesa>
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Е. Амстронг, В. Вонг ; пер. с англ. – К. : Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 944 с.
4. Ламбен Ж.- Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. – СПб : Наука, 1996. – 357 с.
5. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – N.Y. : Free Press, 1980.

### References

1. Zuk K. Strategii rosta kompanii v epohu nestabilnosti / K. Zuk, D. Allen. – M. : ООО «I.D. Vilyams», 2007. – 192 s.
2. Hohlov D. Razrabotka konkurentnyh preimushestv biznesa [Elektronnyj resurs] / D. Hohlov, A. Pankov. – Rezhim dostupa : <https://www.zis.by/publications/razrabotka-konkurentnyix-preimushhestv-biznesa>
3. Kotler F. Osnovy marketinga / F. Kotler, E. Amstrong, V. Vong ; per. s angl. – K. : Izdatelskij dom “Vilyams”, 2001. – 944 s.
4. Lamben Zh.- Zh. Strategicheskij marketing. Evropejskaya perspektiva / Zh.-Zh. Lamben ; per. s fr. – SPb : Nauka, 1996. – 357 s.
5. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – N.Y. : Free Press, 1980.

Рецензія/Peer review : 06.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Ковальчук С. В.

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-178-182

СКИБА Г. В.

Хмельницький національний університет

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Стаття присвячена висвітленню питань розвитку міжнародної торгівлі і зокрема зовнішньої торгівлі України в сучасних умовах глобалізації світової економіки. Описані зміни та сучасні тенденції у зовнішній торгівлі держави під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Визначено і сформовано подальші перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України.*

*Ключові слова: зовнішня торгівля, світова економіка, глобалізація, інтернаціоналізація, інтеграція.*

SKYBA H.

Khmelnyskiy National University

## CURRENT ISSUES OF UKRAINE'S FOREIGN TRADE POLICY IN THE MODERN CONDITIONS OF WORLD ECONOMY GLOBALIZATION

*At present, the global economy is driven by aggravation of trade conflicts and deepening global imbalances. In this regard, the role of foreign trade relations for the national economies, including the Ukrainian economy, is increasing. As the export potential of Ukraine is little known in foreign markets, scientists and economists led by the government should investigate the factors of negative and positive impact on foreign trade and determine its prospects for further development in order to boost the national economy.*

*The current state of development of the world economy is complex and contradictory and is formed under the influence of various processes and phenomena that make the content and orientation of globalization processes of the economy.*

*Depending on the entities engaged in foreign trade operations, they separate the foreign trade of the state and the foreign trade of certain entities of foreign economic activity.*

*Foreign trade has a beneficial effect on the economic growth of countries, which proves that countries with well-developed market institutions, a well-established mechanism for regulating foreign trade, as well as established open foreign trade policies are more successful. An important aspect to ensure favorable conditions for the foreign economic of a country is the need to formulate monetary policy and state regulation of monetary relations.*

*With the help of customs tariff regulation, most countries of the world solve the problem not only of the protection of the national producer and replenishment of the state budget, but also the economic security of the country.*

*Another method of regulating export-import operations that has been recently applied by Ukraine is non-tariff restrictions.*

*Foreign trade as a factor of economic development has played and plays an important role in the formation and development of national economies, whose economic, social and political importance is steadily increasing.*

*Keywords: foreign trade, world economy, globalization, internationalization, integration.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В сучасних умовах світова економіка характеризується загостренням торговельних конфліктів та поглибленням глобальних диспропорцій. Міжнародна торгівля є складовою міжнародних економічних відносин, оскільки зовнішньоторговельна політика держави є важливим чинником довгострокового зростання економіки та її інноваційного розвитку. У зв'язку з цим для національних економік, у тому числі й для України, посилюється роль зовнішньоторговельних відносин. Водночас з несприятливими зовнішніми чинниками для розвитку зовнішньої торгівлі країни існують перешкоди і внутрішнього характеру. Це, в першу чергу, воєнно-політичний конфлікт з Російською федерацією, а по-друге, кризовий стан національної економіки. В Україні відсутня проривна практика розвитку експорту – вітчизняний експортний потенціал маловідомий на зарубіжних ринках. З метою його популяризації має сенс створення на постійній основі представництва (місії) України при СОТ, що також сприятиме захисту вітчизняних експортерів на міжнародних ринках. Тобто залишаються невирішеними питання дослідження розвитку міжнародної торгівлі і визначення перспектив для розвитку зовнішньої торгівлі України, зміцнення національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні зовнішньоторговельна політика привертає все більше уваги вітчизняних та зарубіжних науковців, аналітиків. І це зрозуміло: чим більше товарів експортує країна, тим вона вигідніше позиціонує на міжнародній арені, є успішнішою, економіка її більш розвинена і має стимул для впровадження інновацій, розвитку науково-технічного потенціалу. Питання динаміки і географії зовнішньої торгівлі в умовах трансформації зовнішніх та внутрішніх чинників досліджені в роботах низки науковців. Проблеми зовнішньої торгівлі, її регулювання розкривалися в працях вітчизняних та закордонних вчених-економістів. Серед них Т.Ф. Гордєєва, Е.В. Пахуча, Б. Томас, Т.О. Тохтамиш. Питанням державного регулювання експортно-імпортних операцій протягом останніх років займалися такі вітчизняні і зарубіжні економісти, як Н.С. Дука, Е.А. Зінь, С.К. Казанцев, Л.В. Масловська, В.С. Новицький, Л.Е. Островський, А.М. Стельмашук, Н.М. Тюріна, Е.А. Янковський. Сучасні дослідники, І.І. Колобердянко, О.В. Коляда, С.М. Писаренко, В.І. Серєда, Л.А. Українець, у своїх наукових розвідках висвітлюють особливості зовнішньої торгівлі і державного регулювання експортно-імпортних операцій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасний світ є критично мінливим і тому, не зважаючи на численні дослідження, відкритими залишаються проблеми щодо закономірностей, тенденцій, динаміки у зовнішній торгівлі, їх аналізу та подальшого розвитку, бачення.

**Метою статті** є висвітлення проблем зовнішньоторговельної політики країн, і зокрема України, у сучасних умовах глобалізації світової економіки. За сучасних умов в зв'язку з пришвидшенням інтеграційних та глобалізаційних процесів на міжнародній арені значно посилюється роль зовнішньоторговельної політики країн. Основною і центральною ланкою світогосподарських зв'язків завжди була і є міжнародна торгівля країн.

Зовнішня торгівля, або як часто можна зустріти міжнародна торгівля, – це первинна форма міжнародних економічних зв'язків, яка була започаткована ще до формування ринкового господарства і була його попередницею. Сьогодні зовнішня торгівля займає провідне місце у системі міжнародних відносин та є основним фактором, що забезпечує стабільне функціонування світового господарства. Наразі можна говорити про світову економіку як глобальну господарську систему. Сучасна світова економіка є цілісною системою, що формувалася в міру еволюції міжнародного поділу праці, процесу інтернаціоналізації господарського життя країн світового співтовариства, інтеграції груп країн у регіональні господарські комплекси (союзи) з міждержавним регулюванням соціально-економічних процесів, транснаціоналізації виробництва.

Головними суб'єктами світової економіки є національні економіки, а також інтеграційні об'єднання, міжнародні економічні організації, транснаціональні корпорації (ТНК), національні підприємства та компанії різних рівнів, фізичні особи-підприємці тощо.

Попри те, про зниження значення національних економік в світовому господарстві свідчить той факт, що в деяких інтеграційних об'єднаннях економічний суверенітет поєднується з наднаціональним механізмом прийняття рішень. Особливо це стосується урядів малих країн, які зазвичай орієнтуються на вимоги міжнародних економічних організацій та іноземних ТНК, а не власних компаній.

Раніше внутрішньоекономічною діяльністю в тій чи іншій країні займалися переважно ті національні фірми, для яких ринок їх країн був головним. Але за останні десятиліття багато з них перетворилися в транснаціональні корпорації, для яких полем торгової, промислової та фінансової діяльності став увесь світ. В результаті ТНК стали важливою та самостійною частиною світової економіки, яка продукує 1/5-1/4 частини світового ВВП. І хоча більшість ТНК наразі працюють здебільшого на внутрішні ринки країн свого походження, вони є головними провідниками глобалізації, адже глобалізація, яка перетворює весь світ у єдиний ринок, вигідна, перш за все, саме ТНК. Можна припустити, що по мірі зростання глобалізації значення ТНК у світовій економіці та їх вплив на інші суб'єкти світової економіки буде зростати теж.

Все більше зливаючись (у тому числі і через діяльність ТНК), економіки багатьох сусідніх країн утворюють економічні об'єднання. Вони стали помітною частиною механізму світової економіки, а деякі, перш за все ЄС, представляють країн-членів у світовому товаристві.

Світова економіка – система, скріплена рухом товарів, послуг та економічних ресурсів (факторів виробництва). На основі цього між країнами виникають міжнародні економічні відносини.

Глобальні тенденції світового економічного розвитку підтверджують, що світова економіка дедалі більше втрачає характер міждержавної економіки та стає цілісною глобальною системою. Глобалізація економіки стала однією із закономірностей світового розвитку, що домінує на зламі ХХ–ХХІ ст. Сучасний стан розвитку світового господарства є складним та суперечливим і формується під впливом різноманітних процесів і явищ, які утворюють зміст і спрямованість глобалізаційних процесів економіки.

Під глобалізацією, як правило, розуміють поступове перетворення світового простору в єдину зону, де вільно переміщуються фактори виробництва (капітали, товари, послуги, інформація, робоча сила), формується єдиний інституціональний простір. Глобалізація, таким чином, має на меті утворення міжнародного економічного, правового й культурно-інформаційного поля. Сьогодні виникло розуміння глобалізації як комплексного геоекономічного, геополітичного й геогуманітарного явища, що справляє потужний детермінаційний вплив на всі аспекти життєдіяльності країн, які залучаються до цього процесу.

Глобальне регулювання міжнародних економічних і фінансових інституцій, які створюють інституційну надбудову глобалізації, здійснюється в межах таких організацій, як Організація Об'єднаних Націй, Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку, Світова організація торгівлі, інститути західноєвропейської інтеграції, щорічні зустрічі керівників провідних країн світу у форматі G7 або G8, світові форуми, самміти тощо.

Вчені економісти визначають зовнішню торгівлю як форму міжнародної торгівлі для національного господарства певної країни або інакше як торгівлю однієї країни з іншими, яка складається з оплачуваного вивезення (експорту) та ввезення (імпорту) товарів і послуг [1]. Зовнішня торгівля є основним напрямом господарської діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Зовнішньоторговельні операції складають 80 % всіх операцій, які включає ЗЕД суб'єктів світового господарства. Це означає, що у зовнішній торгівлі, насамперед, і розкривається головний зміст господарської діяльності суб'єктів ЗЕД.

Залежно від суб'єктів, що здійснюють зовнішньоторговельні операції, виокремлюють зовнішню торгівлю держави та зовнішню торгівлю окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.



Зовнішня торгівля держави – це сукупність експортно-імпортних операцій окремої країни, тобто операцій купівлі-продажу товарів та послуг з боку однієї країни іншій країні.

Зовнішня торгівля окремих суб'єктів ЗЕД – це сукупність експортно-імпортних операцій, які здійснює кожний з них окремо, а не країна в загальному і не окремий її суб'єкт тієї чи іншої галузі [1].

Зовнішня торгівля як самостійний сектор економіки функціонувати не може, саме тому є ряд нормативів, приписів, законів, за якими здійснюється обмін товарами та послугами, які, у свою чергу, забезпечують стабільність міжнародної торгівлі. Але, щоб забезпечити дану стабільність, потрібно здійснювати державне регулювання зовнішньої торгівлі.

Основним принципом, за яким діє кожна держава, є обмеження імпорту (застосовуються мито, квоти, ліцензії та інші торговельні обмеження) та збільшення обсягів експорту (надаються певні експортні субсидії). Відповідно до цього, всі інструменти державного регулювання поділяють на дві категорії – митні та не митні.

За допомогою митно-тарифного регулювання більшість країн світу вирішують питання не тільки захисту національного виробника та поповнення державного бюджету, але і взагалі питання економічної безпеки країни.

Митно-тарифне регулювання – це відносини, що виникають між державою та суб'єктами ЗЕД з приводу умов перетинання національного кордону товарами, капіталами, послугами, робочою силою; це погодження регулювання питань, пов'язаних зі встановленням митних податків, митних зборів, а також процедурами митного контролю, організацією діяльності органів митного контролю (рис. 1) [2].

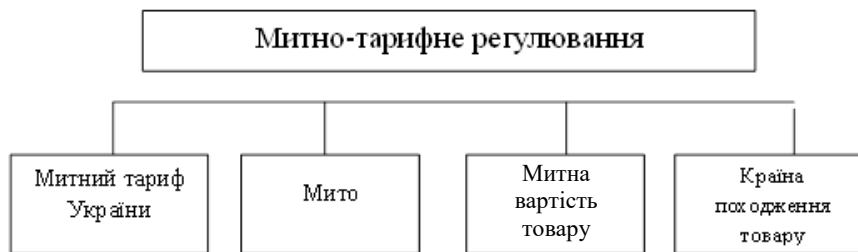


Рис. 1. Складові митно-тарифного регулювання

Варто зазначити, що серед основних функцій митного тарифу особливу вагу мають фіскальна і протекціоністська функції.

Фіскальна функція митного тарифу забезпечує надходження коштів від стягнення мита в дохідну частину бюджету України. Тому, зважаючи на цю мету, розмір митних тарифів встановлюється таким чином, щоб максимальними були не відносні, а абсолютні величини митних надходжень, оскільки не виправдане підвищення тарифів веде до зниження обсягу імпорту і подальшого зниження обсягу зібраних платежів.

Протекціоністська функція пов'язана із захистом вітчизняних виробників. Стягування мита з імпортних товарів збільшує їх вартість в ході реалізації цієї функції на ринку країни-імпортера і тим самим підвищує конкурентоспроможність аналогічних товарів, вироблених вітчизняним товаровиробником.

Після прийняття Декларації про державний суверенітет Україна самостійно визначає митну політику, створює власну митну систему та здійснює митне регулювання на своїй території. Регулювання митною справою здійснюють найвищі органи влади та управління України. Спеціально уповноваженим органом державного управління в галузі митної справи є Державна фіскальна служба України, яка приймає нормативні акти, що регулюють дану сферу діяльності. Митне регулювання здійснюється відповідно до Митного кодексу, законів України та міжнародних договорів. Україна може вступати в митні союзи з іншими державами.

Для України сучасний етап характеризується постійним зростанням обсягів та розширенням масштабів міжнародної торгівлі, ускладненням динаміки торговельних процесів, посиленням вимог міжнародних організацій щодо забезпечення вільного доступу іноземних товарів на внутрішні ринки та зниженням національних торговельних бар'єрів. Відбувається поглиблення інтеграції міжнародних вимог у національну практику митного регулювання України. В таких умовах загострюється потреба підвищення ефективності національної митної політики в сфері реагування на зовнішні загрози та швидкої протидії можливим негативним наслідкам таких загроз у напрямку посилення забезпечення економічних інтересів держави й максимального врахування в національній митній системі міжнародних правил та вимог.

Іншим методом регулювання експортно-імпортних операцій, який останнім часом застосовує Україна, у тому числі і відносно країн-членів СОТ, є нетарифні обмеження. Нетарифні обмеження (квоти, ліцензії, заборони тощо), які використовуються для регулювання експорту, відбуваються у випадках, передбачених ст. 11, п. 2а ГАТТ, тобто у випадку вивозу товарів, які вважаються дефіцитними на національному ринку, а також при експорті товарів у рамках міжнародних товарних угод з метою стабілізації відповідного транснаціонального товарного ринку [3].

Засоби нетарифного регулювання впливають на товаропотоки та підвищують ціну іноземних товарів, перешкоджають споживанню та збуту іноземних товарів на національному ринку, а також кількісно

обмежують або забороняють ввіз або вивіз товарів. Так, відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», для обмеження або заохочення експорту або імпорту окремих груп товарів, захисту вітчизняних товаровиробників в Україні запроваджено режим ліцензування і квотування.

Для захисту національного товаровиробника від субсидованого та демпінгового імпорту було прийнято цілу низку законів: «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту», «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту», «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» [4].

Всі операції з приводу експорту та імпорту регулюються автоматично на ринку за допомогою попиту та пропозиції. Ці чинники сприяють поліпшенню якості товарів та послуг, спонукають до чистої конкуренції та оптимізації цін. Що ж до України, то державне регулювання зовнішньої торгівлі також передбачає поєднання елементів протекціонізму та фритредерства з використанням їхніх інструментів впливу.

Ключові проблеми розвитку зовнішньої торгівлі нашої держави пов'язані з диверсифікацією її геополітичних пріоритетів, оптимізацією вимог і норм Світової Організації Торгівлі (ГАТТ/СОТ). Стратегічна мета полягає в реалізації у світовій економіці порівняльних та конкурентних переваг України, що об'єктивно існують у різних галузях її національної економіки та можуть практично втілюватись у діяльності українських підприємств і фірм на міжнародній арені.

За наявністю великого наукового потенціалу майже відсутній високотехнологічний експорт продукції наукомісткого виробництва. Тому необхідно сприяти складному технологічному експортному виробництву, закордонному продажу за науково-технічними напрямками й економічними галузями, розвиток яких допомагатиме збільшенню товарної маси, що експортується з території України [5].

Важливим аспектом для забезпечення сприятливих зовнішньоекономічних умов країни є необхідність формування валютної політики та державного регулювання валютних відносин. Значною мірою на міжнародну торгівлю впливають коливання валютних курсів. Вплив валютного курсу відображається у цінових співвідношеннях експорту й імпорту, а це, у свою чергу, викликає зміни у внутрішньо-економічній ситуації країни.

З теорії та практики відомо, що девальвація національної валюти стимулює експорт і стримує імпорт. І навпаки – ревальвація стримує експорт і стимулює імпорт. В сучасних умовах Україна зазнала такий економічний аспект і на своєму ринку. Але варто зазначити, що уряд України інколи приймає рішення, які суперечать потребам часу та суттєво впливають не тільки на політичний імідж країни, але й на життєвий рівень громадян.

Глобалізаційні та інтеграційні процеси на світовій арені не можуть не впливати на зовнішньоторговельну політику України, економіка якої є відкритою та вектор розвитку якої можна відзначити як євроінтеграційний. Тому уряд України розробив Експортну стратегію України («дорожню карту стратегічного розвитку торгівлі») на 2017–2021 роки, та план завдань і заходів з її реалізації.

Основними стратегічними цілями згадуваної стратегії є:

- створення сприятливих умов, що стимулюють торгівлю та інновації для диверсифікації експорту;
- розвиток послуг з підтримки бізнесу та торгівлі, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємств, зокрема малих та середніх;
- удосконалення навичок і компетенцій підприємств, зокрема малих і середніх, необхідних для участі у міжнародній торгівлі.

З огляду на загострення боротьби за ринки збуту науковці Національного інституту стратегічних досліджень розробили «Нові завдання зовнішньоторговельної політики», які зводяться до наступних напрямів:

**1. Активізація конкурентної боротьби за розташування в Україні нових виробничих центрів регіонального значення.** Вагомий природний, кадровий, сировинний та інфраструктурний потенціал України може стати основою для створення виробничо-коопераційного центру регіонального значення через побудову моделі партнерських відносин між владою, бізнесом і громадянами та дієву антикорупційну політику.

**2. Проактивне просування національних економічних інтересів на міжнародній арені.** Цьому сприятиме розбудова формату B2G (business-to-government) у зовнішньоторговельній сфері, орієнтованого на забезпечення централізованої допомоги українським експортерам у виході на зовнішні ринки та збільшення експортних можливостей національного малого і середнього підприємництва.

**3. Формування фокус-груп регіональних пріоритетів розвитку торговельно-економічної співпраці та визначення на їх основі товарів стратегічного позиціонування України в міжнародних ланцюгах створення доданої вартості.** Доцільно виокремити такі фокус-регіони:

- Єдиний Європейський ринок;
- Азійський регіональний пул розвитку торговельної експансії, який відповідно до національних економічних інтересів України охоплює чотири підгрупи країн у фокусі: Середземноморський басейн; Перська затока; Південно-Східна Азія; Далекий Схід;
- Субсахарська фокус-група розширення торговельної присутності вітчизняних експортерів;
- Американський вектор розвитку торговельно-економічних відносин України.

**4. Осучаснення концепції здійснення торговельних місій для експортерів.** У крос-секторальному вимірі Україна має стати провідним провайдером підтримки просування національних експортних інтересів у міжнародній торгівлі.

**5. Опанування нових форм просування експорту.** Має бути осучаснена презентація експортних можливостей в Україні через цільові міжнародні форуми, креативну промоцію на базі внутрішньої виставкової діяльності на основі кращих IT-рішень, консолідацію WEB-ресурсів для просування національних експортних можливостей, часткове відшкодування профільній інституції витрат на ділові візити стратегічних іноземних покупців вітчизняного експорту в Україну тощо.

**6. Активізація ролі держави у сфері дотримання прав та можливостей захисту інтересів експортерів, що передусім передбачає активне застосування всього спектра можливостей СОТ.** Важливо вирішити питання створення на постійній основі представництва (місії) України при СОТ.

**7. Розвиток економічної дипломатії на засадах глобальної присутності українських громад за кордоном.** Українське «домашнє завдання» в цьому випадку полягає в перетворенні чинника внутрішньої слабкості (масштабної трудової еміграції) на чинник зовнішньої сили (велика закордонна громада). Залучення українців за кордоном до роботи в представництвах та філіях українських компаній [6].

Отже, зовнішня торгівля чинить благотворний вплив на економічне зростання країн, який засвідчує, що країни, в яких більшою мірою наявні добре розвинені ринкові інституції, налагоджений механізм регулювання зовнішньої торгівлі, а також сформована відкрита політика у сфері зовнішньої торгівлі, зазвичай, мають успіх. І навпаки, країни, виробництво яких у більшості орієнтовано на внутрішню торгівлю в поєднанні зі значною державною регуляцією економічних процесів відзначаються слабкими і повільними темпами зростання економіки. Огляд та аналіз динаміки міжнародної торгівлі за останні роки, а також аналіз зовнішньої торгівлі України засвідчують, що темпи зростання торгівлі невинно зростають. Тому можна говорити про важливу ключову роль торгівлі в економічному розвитку світової економіки.

Таким чином, зовнішня торгівля як чинник економічного розвитку відіграла і відіграє важливу роль у становленні та розвитку національних економік, економічна, соціальна та політична значимість яких неупинно зростає.

### Література

1. Навчальні матеріали онлайн. Міжнародні економічні відносини. Структура, види і форми реалізації міжнародних економічних відносин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1298010839240/ekonomika/struktura\\_vidi\\_formi\\_realizatsiyi\\_mizhnarodnih\\_ekonomichnih\\_vidnosin#531](http://pidruchniki.com/1298010839240/ekonomika/struktura_vidi_formi_realizatsiyi_mizhnarodnih_ekonomichnih_vidnosin#531).
2. Науменко В. П. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://readbookz.com/pbooks/book15/ua/chapter888/>
3. Масловська Л. В. Управлінські аспекти зовнішньоекономічної діяльності України в перехідний період / Л. В. Масловська // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 67–72.
4. Стельмашук А. М. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / Стельмашук А. М. – Тернопіль : Астон, 2001. – 362 с.
5. Писаренко С. М. Економіка і зовнішньоекономічні зв'язки України : підручник / С. М. Писаренко, Л. А. Українець. – К. : Знання, 2015. – 398 с.
6. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://niss.gov.ua/publikacii/poslannya-prezidenta-ukraini/analitichna-dopovid-do-schorichnogo-poslannya-prezidenta>.

### References

1. Navchalni materialy onlain. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. Struktura, vydy i formy realizatsii mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. URL: [http://pidruchniki.com/1298010839240/ekonomika/struktura\\_vidi\\_formi\\_realizatsiyi\\_mizhnarodnih\\_ekonomichnih\\_vidnosin#531](http://pidruchniki.com/1298010839240/ekonomika/struktura_vidi_formi_realizatsiyi_mizhnarodnih_ekonomichnih_vidnosin#531).
2. Naumenko V.P. Mytne rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v Ukraini. URL: <http://readbookz.com/pbooks/book15/ua/chapter888/>
3. Maslovska L.B. Upravlinski aspekty zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy v perekhidnyi period / L.B. Maslovska // Ekonomika Ukrainy. – 2006. – № 8. – S. 67–72.
4. Stelmashchuk A. M. Derzhavne rehuliuвання ekonomiky : navch. posib. / Stelmashchuk A. M. – Ternopil : Aston, 2001. – 362 s.
5. Pysarenko S. M. Ekonomika i zovnishnoekonomichni zviazky Ukrainy : pidruchnyk / S. M. Pysarenko, L. A. Ukrainets. – K. : Znannia, 2015. – 398 s.
6. Analitichna dopovid do shchorichnogo Poslannya Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy "Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshche Ukrainy v 2018 rotsi". URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/poslannya-prezidenta-ukraini/analitichna-dopovid-do-schorichnogo-poslannya-prezidenta>.

Рецензія/Peer review : 19.12.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

UDC 338.4

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-183-186

TOMALIA T., MALA O.  
Khmelnyskyi National University

## WAYS TO INCREASE THE ENTERPRISE MARKET VALUE

*The article considers the concept of market value of an enterprise and the ways of its growth. The main goals of increasing the market value of the enterprise, by stakeholder group, are analyzed as it reflects the aggregate characteristics of the financial performance of the enterprise and provides interests of different participants in market relations. The market value of the enterprises is a criterion for their development and efficient functioning in the existing environment. It is proved that the increase in the value of the enterprise is in the interest of many economic entities. The basic stages of managing the market value of the enterprise are presented and their components are defined. The market value of the enterprise is analyzed as a separate type of value. Ten ways to increase the market value of an enterprise have been identified.*

*Keywords: value management, market value, enterprise value enhancement.*

ТОМАЛЯ Т., МАЛА О.  
Хмельницький національний університет

## ШЛЯХИ ЗРОСТАННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Стаття присвячена дослідженню та розкриттю поняття ринкової вартості підприємства та виокремленню способів її зростання. Проаналізовано основні цілі зростання ринкової вартості підприємства в розрізі зацікавлених груп. Доведено, що збільшення вартості підприємства відповідає інтересам багатьох суб'єктів економічної діяльності. Наведено основні етапи управління ринковою вартістю підприємства та визначено їх складові. Обґрунтовано способи інтерпретації вартості і корисності та їх прояви. Проаналізовано ринкову вартість підприємства як окремий вид вартості. Виокремлено десять шляхів для підвищення ринкової вартості підприємства.*

*Ключові слова: управління вартістю, ринкова вартість, підвищення вартості підприємства.*

**Introduction.** In today's economic environment, with the development of various legal forms and spheres of business, questions related to the market value of economic entities are becoming more and more important, as they reflect the aggregate characteristics of the financial performance of the enterprise and ensure the interests of different participants. market relations. The market value of the enterprises is a criterion for their development and efficient functioning in the existing environment. In this regard, the issue of cost management and the implementation of measures that create an increase in the market value of the enterprise is particularly relevant.

**Analysis of recent research and publications.** Significant contribution to the study of issues related to the peculiarities of management of the market value of the enterprise, made F.Ch. Edans, D.M. Bishop, N.M. Vnukova, S.M. Rudak, M. Gerasymchuk, O. Tereshchenko, G. Filina, V. Aranchii and others. The contribution of these scientists to solving current problems of enterprise value management is important, but it should be noted that there is an objective need to further explore issues related to the process of enterprise value management in today's economic environment.

The **purpose** of the article is to research and improve ways to increase the market value of the enterprise in today's market conditions.

**Results.** In the current economic environment, the modern method of assessing the financial position of an enterprise on the basis of accounting indicators and the balance sheet profit received by the company ceases to be a reliable tool for assessing the efficiency and growth of shareholders' well-being. Accounting profit becomes a value that can be easily adjusted by changes in accounting policies of the enterprise. The real growth in the well-being of owners is characterized by the value of the enterprise. In this context, the issue of cost management and value-adding is particularly relevant. In today's market environment, an increasing number of businesses, taking different management decisions, are driven by the value factor. For the successful functioning of business entities, an important issue is to understand the nature and importance of managing their value.

In our view, enterprise value management should be understood as a part of management that is focused on maximizing the value of the enterprise in the process of its development and making sound strategic and operational decisions. The process of managing the value of the enterprise in general includes three main steps: estimation of the value of the enterprise, analysis of factors of influence on the value of the entity, development of ways of increasing the value of the enterprise (Fig. 1).

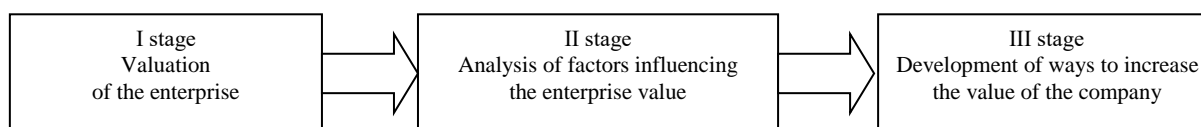


Figure 1. The main stages of enterprise value management

In the first stage, the value of the enterprise is estimated. The valuation of the property of the enterprise should be understood as determining (forecasting) the value of the property on a certain date in accordance with the stated purpose and according to the procedure established by the normative-legal acts on property valuation.

Another important step in managing enterprise value is to analyze the factors that affect the value of the enterprise. They can be divided into external and internal. External include economic, political, legal, world, competition, socio-cultural and other factors. Internal: level of financial potential, level of image of the enterprise and intellectual potential, level of qualification of personnel, level of competence of specialists and managers, availability of innovative opportunities and potential, state of the quality control system, efficiency of activity of the enterprise and others.

The last step is to develop ways to increase the value of the enterprise. The enterprise value management system involves developing recommendations for increasing the value of the enterprise. In order to maximize the value of the enterprise, it is necessary to implement a number of measures aimed at achieving the set goal.

The increase in the value of the enterprise is in the interest of many economic entities, including the state, as the growth of market capitalization of companies has a positive effect on the image of the state as a whole. Owners, investors and managers have completely different goals and priorities in managing a company. Many Ukrainian companies usually lack managers with strategic management skills that are focused on increasing the value of the company. Figure 2 presents a large-scale dependence of the types of enterprise value and business stakeholders.

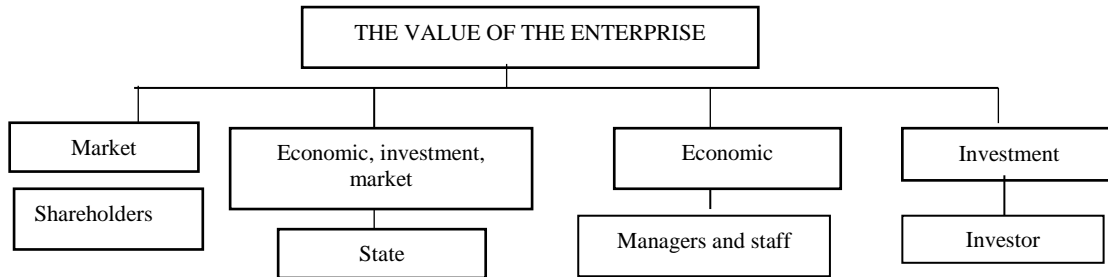


Figure 2. Stakeholders and types of enterprise value

If we consider the interests of all participants of business (investors, owners and managers), it is obvious that their purpose and means of achieving the objectives are very different from each other (table 1).

Table 1

**Benefits of increasing market value for various stakeholders**

Benefits for different groups	Essence
Benefits for Management:	Transformation from an authoritarian mode to a more participatory, value-based mode could help managers distribute their archetypical operational problems. This in turn leaves them with more time to concentrate on the organization's more pressing issues
Benefits for Employees:	VBM can succeed when everyone linked with the company (the owners, the employees, the workers, etc.) feel that they are also responsible and accountable for the process and share the outcome as a member of the VBM team. Using Value Based Management principles gives rise to a comfortable, satisfying and economically rewarding ambience for its employees
Benefits for Labor Unions:	In addition to transforming various other sections of the organization for the better, VBM can also be held responsible for modifying labor unions within a company. This new transformation allows the union representatives to play roles greater than what they had played before in the system

The value can be interpreted from different positions as shown in Figure 3.

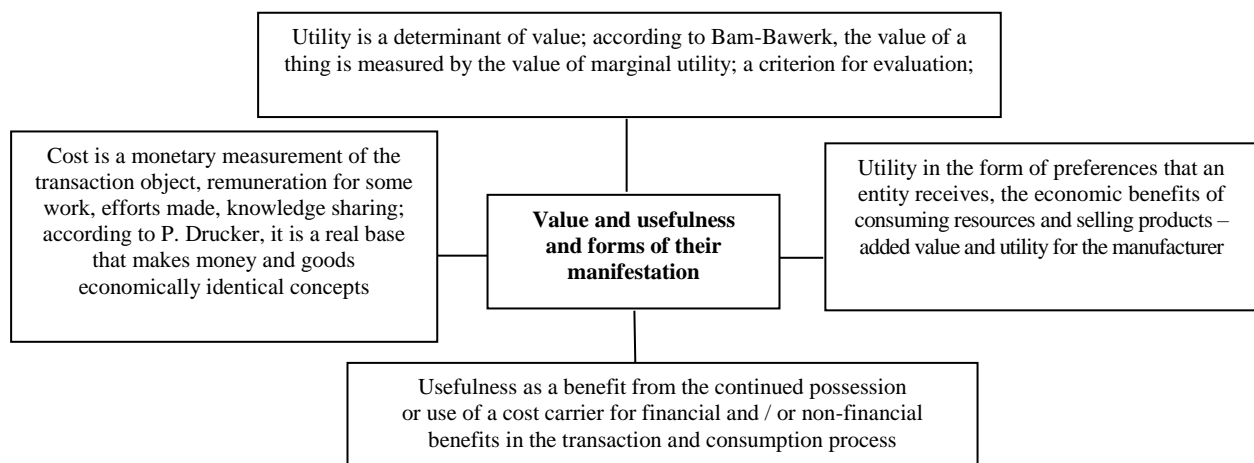


Figure 3. Ways of interpreting the value and usefulness and their manifestations

The term "enterprise market value" is interpreted by many scholars and has different approaches to interpretation, but the most successful in my opinion is the interpretation of Abdulova N.A. [1], namely, market value is the most probable price at which an object can be alienated in the open market in a competitive environment if the parties act reasonably, with all the necessary information, and provided that no extraordinary circumstances

are reflected in the magnitude of the agreement, ie when one of the parties to the agreement is not obliged to alienate the object of valuation and others party is not obliged to accept performance; the parties to the agreement are well informed about the subject matter of the agreement and act in their own interests; the object of evaluation is presented on the open market in the form of a public offer; the price of the agreement represents a reasonable remuneration for the object of the valuation and there was no compulsion to execute the agreement on the parties to the agreement on either side; the payment for the item is expressed in cash.

This kind of value applies to all federal and local tax issues. It is the market value that determines the valuation for the purposes of the purchase or sale of the enterprise or part of its assets.

The market value is objective, independent of the wishes of individual participants in the real estate market and reflects the real economic conditions in this market.

The basis of a business valuation is the assumption that its present value is equal to the value of the future benefits (income) that the owner may receive as a result of owning the property (business). Indeed, a reasonable buyer will only agree to invest in the company if the present value of the expected property income is at least equal to the purchase price. Thus, the sale can, in principle, only occur at a price equal to the present value of the proceeds of ownership of the property.

If the business owner plans to sell his business in the future, he needs to act as quickly as possible and increase the market value of the business. It will take time to implement changes that will improve the market value of the business and help you get the most value for money.

Exploring the modern enterprise market, we have come up with 10 ways to increase the value that you need to implement in advance before you put your business on the market.

1. Open your market. The potential buyer will take into account the viability of the market. Therefore, it is necessary to make sure that the market is growing or has the potential for growth. Diversifying to generate new revenue streams and increase cash flow will help increase business value in the eyes of the buyer. This is important because commercial viability analysis will be one of the first things that will interest a potential buyer.

2. Changing market position. The viability of the business model needs to be considered: is the market sufficient for the product or service offered by the business? Possible growth by changing its positioning in the market, for example, a specialized engineering business can evolve by engaging in a wider market and developing cheaper versions of its better products under another brand.

3. Conducting regular market research. A potential buyer will have a lot of questions when you buy a business, so you can protect the value by showing that you know your market and regularly look for possible changes. This shows that business buyers are out of place and able to adapt to change.

4. Develop your brand. The buyer will see significant value in buying an already established business with a well-known brand.

Over time, the brand builds trust in the market, and its reputation helps maintain revenue as it grows.

5. Formation of strategic alliances. Strategic alliances can be an important source of growth, especially if they lack the skills and resources to use their capabilities.

6. Show growth potential. The potential buyer will be most interested in developing a new business, so you should strive to create a business that can be expanded.

7. Serve physical assets. Saving assets helps generate value. Failure to do so shows that the assets are lost after repair. Tangible assets such as machinery, equipment and property are relatively easy to register and secure with insurance and maintenance schedules.

8. Protection of intangible assets. It is important to recognize and protect all intangible assets that add value to your business.

9. Protect your property. Set up systems to minimize the risk of employees having some value in the business. It is necessary to include clauses in employment contracts in order to clarify the ownership of property.

10. Retain key personnel. Experienced staff can be a key asset in the eyes of the buyer. The key employees who helped create a valuable business are themselves an important part of that value. To keep them, you need to make sure that they are given the opportunity to advance.

**Conclusions.** In the conditions of economic crisis for the enterprise the dominant goal can be survival, reduction of risks to the future development. This target orientation forces managers to focus solely on solving short-term problems to the detriment of other long-term prospects for the enterprise, contributes to a conscious departure from the management of active, risky actions to implement profitable projects. Meanwhile, the degree of stability of the financial condition and economic security of the enterprise's operation in the future is not so much related to the survival at the moment, but to the intensified efforts to continue the activity of the entity, to ensure its development in the long term. Only the orientation on obtaining value growth of the enterprise in the long-term period allows to identify stable tendencies of its development, to take into account risk factors and changes in value of money over time. As a result, a cost-oriented management system is formed, which maximally responds to various aspects of the enterprise's behaviour as a microeconomic system. Macroeconomic situation, market conditions, level and model of competition, market reputation of the entity, market value of money in time, risk of future results in the market economy, as well as globalization of capital markets, goods, labor have a significant influence on the formation of enterprise value. In such circumstances, an important qualitative characteristic of cost-oriented management is its compliance with the market conditions of the enterprise as an open socio-economic system.

Thus, having investigated the theoretical foundations, we have formulated ways to increase the market value of the enterprise, which is an integral stage of enterprise value management, which should be understood as an integral part of management, aimed at maximizing the value of the enterprise in the process of developing and making sound strategic and operational decisions.

### References

1. Abdulova N. A. Otsinka vartosti pidpriemstva; pid red. N.A. Abdulova. M.: ЭКМОС, 2009. 148 s.
2. Askarov A.A., Askarova O.A. Otsinka rynkovoi vartosti silhospuhid. Pytannia otsinky. 2005. № 1. S. 55–58.
3. Astrakhantseva I. A. Finansove modeliuvannia vartosti pidpriemstvi v nevyznachenykh ekonomichnykh umovakh. Fundamentalni doslidzhennia. 2011. № 4. S. 154–160.
4. Afanasieva T. A. Upravlinnia vartistiu pidpriemstva. URL: <http://intkonf.org/afanaseva-ta-upravlinnya-vartistyu-pidpriemstva/>
5. Hapoeva A. K., Aksorov M. H. Upravlinnia vartistiu pidpriemstva yak neobkhidna umova yoho staloho rozvytku. Ekonomichnyi visnyk Rostovskoho derzhavnogo universytetu. 2010. T. 8. № 1. S. 7–12.
6. Danylchenko, M., Sokhatska O. Kontsepsiia upravlinnia vartistiu yak osnova formuvannia stratehii pidpriemstva. Nauka moloda. 2007. № 8. S. 12–17.
7. Khaustova V.Ie., Matiushenko O.I. Metodolohichni zasady otsinky vartosti pidpriemstva. Problemy ekonomiky. 2016. № 4.
8. Ostrovska H. Katehoriia «vartist pidpriemstva»: metodolohichni pidkhody. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2008. № 3. S. 3–12.
9. Pidvyshchennia rynkovoi vartosti pidpriemstva. URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/change-ownership/sell-business/pages/selling-business-7-steps-increases-its-value.aspx>
10. Tereshchenko O.O., Stetsko M.V. Upravlinnia vartistiu pidpriemstva v systemi finansovoho menedzhmentu. Finansy Ukrainy. 2007. № 3. S. 91–99.

Рецензія/Peer review : 11.12.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Комарницький І. М.

УДК 338.48

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-187-194

СТАДНИК В. В., ГРИЗОВСЬКА Л. О.  
Хмельницький національний університет

## АКЦЕНТУАЦІЯ РОЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*Конкурентоспроможність туристичних підприємств у глобальному економічному середовищі визначається їх здатністю до урізноманітнення способів формування і нарощування їх споживчої цінності. Визначено сутність дефініції «споживча цінність» стосовно туристичного продукту і послуги. Зазначено, що від привабливості для потенційних споживачів пропозицій туристичних продуктів і послуг підприємства залежатиме його можливість кількісно зростати і розвиватись. Аргументовано, що за цих умов у системі менеджменту туристичних підприємств ключова роль має належати функції маркетингу як такій, що не тільки визначає складові споживчої цінності, а й впливає на їх формування. Виділено відмітні особливості туристичної послуги з позицій їх впливу на споживчу цінність. Сформульовано цільові установки менеджменту туризму в розрізі основних суб'єктів економічних відносин і з урахуванням специфіки туризму як виду економічної діяльності. Співвіднесено із галузевою специфікою проблеми ефективності менеджменту і виділено можливості маркетингу у їх вирішенні. Підкреслено, що маркетингові інструменти роботи з ринком мають бути невід'ємними і пріоритетними складовими менеджменту туризму на всіх рівнях управління галуззю.*

*Ключові слова:* туризм, споживча цінність туристичного продукту, конкурентоспроможність підприємства, властивості туристичної послуги, маркетинг взаємодії, менеджмент.

STADNYK V., HRYZOVSKA L.  
Khmelnitskyi National University

## ACCENTUATION ON THE ROLE OF MARKETING IN THE MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISE IN A CONTEXT OF ITS' COMPETITIVENESS

*Competitiveness of tourism enterprises in a global economic environment is determined by their ability to diversify the ways of raising and forming consumer value their products and services. The meaning of 'consumer value' was defined in a context of the tourism industry products and services. It was noted, that the ability of an enterprise to grow and develop depends on the level of attractiveness of its' products or services to potential customers. It was shown that, taking into account the conditions above, the key role in the system of management of tourism enterprises should play the function of marketing, because it does not only define the components of consumer value, but also has influence on their formation. The features of a tourism industry service were pointed out from the perspective of their influence on consumer value of an enterprise. The targets of tourism management in a context of main subjects of economic relations were formulated, taking into account the specificity of tourism as a type of economic activity. The problems of effective management were correlated with the specificity of the domain. Were shown the possibilities of marketing of solving those problems. It was pointed out, that the marketing tools for interaction with the market should be integrated to tourism management on all levels. The types of marketing, which can be used by tourism enterprises depending on the tasks, defined by their activity on the chosen segment of the market, were outlined. It was pointed out that it is necessary to use them for exploring the ways of development of the recreational potential of the region.*

*Key words:* tourism, consumer value of tourism products and services, competitiveness of an enterprise, features of a tourism industry service, marketing of interaction, management.

**Постановка проблеми.** Важливою складовою загального соціально-економічного розвитку кожної країни є розвиток туризму, адже за рахунок мультиплікативного ефекту він забезпечує зростання доходів та покращення показників господарювання у багатьох інших видах економічної діяльності. Індустрія туризму, а також суміжні туризму сектори національної економіки забезпечують зайнятість до 12 % працездатного населення ЄС, створюючи до 10 % ВВП Євросоюзу (що оцінюється на рівні 24 млн робочих місць) [1].

Туризм є основним джерелом надходжень до національного бюджету більш ніж у 40 країнах світу, а в 70 – однією з трьох його основних статей. В Іспанії частка доходів від іноземного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів та послуг складає 35 %, на Кіпрі та в Панамі – понад 50 %, на Гаїті – більш як 70 % [2]. Зрештою, туризм зменшує бар'єри міжнародного співробітництва, розширюючи межі взаєморозуміння та створюючи поле для налагодження нових культурних і економічних зв'язків між народами. І це робить завдання розвитку туризму об'єктом пильної уваги урядів багатьох країн – як лідерів світової економіки, так і країн, що розвиваються. Водночас в Україні після 2014 р. сфера туризму суттєво погіршила свій внесок у загальні економічні результати. І, незважаючи на зростання активності в туристичному секторі в останні роки, все ж галузь приносить всього лише близько 2 % ВВП [3]. Водночас рекреаційний і туристичний потенціал України є доволі значним. І це вказує на те, що вітчизняні підприємства туристичної галузі недостатньо ефективно ведуть свою діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії досліджується багатьма вітчизняними науковцями – з огляду на те, що сфера туризму визнана однією із пріоритетних в Україні, а глобалізація робить ринок туристичних послуг все більш



конкурентним, витісняючи з нього неефективних гравців. Зокрема, активно досліджують цю проблему Г. Горіна [4], А. Гришук і Ю. Масюк [5], В. Зайцева і О. Корнієнко [6], О. Лендел [7], О. Макара [8], В. Пестушко [9], К. Смольнікова [10] та багато ін. Однак у дослідженнях цих та інших науковців передусім акцентується на проблемах, що зумовлюються недосконалістю державної або регіональної економічної політики в цій сфері – відсутністю дієвих переваг у сфері оподаткування і кредитування або інших форм інвестиційної підтримки розвитку галузі (наприклад, К. Смольнікова [10]) або ж обмеженою участю органів місцевої влади у розвитку інфраструктури туризму і безпосередньо туристичних об'єктів підвищеного інтересу (О. Лендел [7]). Водночас доволі значна увага дослідниками приділяється і маркетинговим інструментам впливу на ринок або вивчення його кон'юнктури (наприклад, у роботах [5; 11–13]). Однак в них йдеться переважно про методи й способи визначення цінності туристичного продукту в порівнянні з конкурентами, що дає змогу обрати підприємству способи розвитку власних конкурентних переваг. Про необхідність розвитку здатності підприємства формувати споживчі цінності для цільових ринків особливо підкреслювалось нами у роботі [14, с. 17], оскільки це є передумовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, і тим більше такого, що працює на високо конкурентних ринках. Проте в контексті підприємств туристичної галузі ця здатність формується не стільки завдяки технологічним перевагам ведення бізнесу, як завдяки використанню засобів впливу на сприйняття споживачами продукту, тобто в когнітивній площині. І тут ключову роль у максимізації такої цінності відіграють маркетингові інструменти. І можна припустити, що саме маркетинг стає ключовою складовою системи менеджменту туристичної організації, яка визначає її конкурентоспроможність. Це й визначило **мету дослідження** – аргументувати визначальну роль маркетингової складової в системі менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства.

**Викладення основних результатів дослідження.** За оцінками всесвітньої туристичної організації (United Nations World Tourism Organization; UNWTO), наприкінці 2000 р. туризм зайняв перше місце серед галузей світового господарського комплексу за обсягом експорту товарів і послуг. За обсягами валютних надходжень він обійшов експорт нафтопродуктів, автомобілебудування, телекомунікаційного устаткування і всіх інших видів послуг. Сфера туризму підтримує майже 50 суміжних галузей, один турист дає роботу 10 особам, а створення одного робочого місця в туризмі є в 20 разів дешевшим, ніж у промисловості [2]. І в ХХІ столітті туристичні потоки стрімко зростають – від 675 млн осіб у 2000 р. до 1 млрд осіб у 2013 р.; прогнозується, що до 2020 р. обсяги міжнародних туристичних прибуттів зростуть у 2,2 рази відносно показників 2000 р. (тобто до 1,561 млрд поїздок) [1].

Туризм – це складне явище, яке залежить від багатьох соціально-економічних, юридичних, природнокліматичних чинників, що впливають як на напрями формування туристичних потоків, так і на їх інтенсивність та структурованість. Кожна країна світу має свій перелік привабливих для певних видів туризму об'єктів – як природних, так і створених спеціально для цих цілей, і прагне підвищити інтерес потенційних споживачів до придбання відповідних туристичних продуктів. В свою чергу, туристичні фірми, прагнучи отримати підприємницький прибуток, намагаються розпізнати наявні чи приховані потреби туристів, розвиваючи види туризму, змінюючи зміст і структуру туристичних продуктів, поліпшуючи якість туристичних послуг та підвищуючи їх споживчу цінність. Споживчу цінність туристичного продукту чи послуги пропонуємо розглядати як таке співвідношення ціни та якісних характеристик (структури, змістового наповнення, параметрів обслуговування при споживанні), яке робить продукт привабливим для цільових груп споживачів і спонукає їх до його придбання.

З позицій здатності підприємства до створення споживчої цінності пропонуємо розглядати і конкурентоспроможність туристичної організації як її здатність існувати і зростати в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів (послуг) з більшою, ніж у провідних туристичних фірм споживчою цінністю.

В індустрії туризму в кожній країні працює велика множина підприємств різних масштабів, видів і різних організаційно-правових форм діяльності, які є продуцентами різноманітних благ, призначених для відтворення й розвитку людини через споживання туристичних продуктів і послуг. У сфері туристичної діяльності задіяні різні групи економічних гравців – держава (дії регулятивного характеру у сфері оподаткування та розвитку інфраструктури на рівні галузі), а також органи місцевого самоврядування (дії регулятивного і координуючого характеру стосовно використання туристичних об'єктів регіону чи території); власники факторів виробництва у сфері обслуговування туристів, (власники туристичних ресурсів); споживачі туристичних послуг (туристи), які вступають між собою в економічні відносини (рис. 1, побудовано за [15]).

Цілі й економічні інтереси кожного з гравців на ринку туристичних послуг полягають у максимізації власної вигоди від функціонування цього ринку. Однак закони ринку примушують їх досягати компромісу, беручи до уваги й те, що кожен із них тим чи іншим способом має сприяти реалізації усього спектра функцій, які покладаються на туризм в контексті стратегії сталого розвитку країни.

Як випливає із рис. 1, суб'єктами економічних відносин і, відповідно, прийняття рішень у туризмі є:

- туристи (з усім розмаїттям їх потреб і мотивів, які спонукають до вибору певного туристичного продукту);
- працівники туристичних підприємств і організацій (що володіють певними туристичними ресурсами, проєктують бізнес-процеси і надають відповідні послуги),

– органи державного управління та місцевого самоврядування (формують правила поведінки учасників економічних відносин у відповідному сегменті ринку туристичних послуг і здійснюють контроль за їх дотриманням).

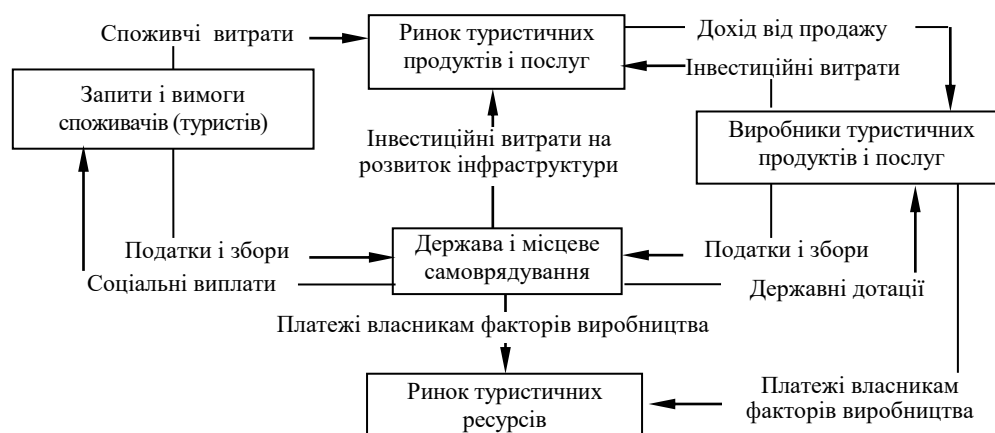


Рис. 1. Система економічних відносин в туризмі

Зважаючи на таке позиціонування сфери туризму, існують різні визначення її сутності. І, залежно від прийнятого трактування та з огляду на багатокомпонентне функціональне призначення сфери туризму виокремлюються суб'єкти і цілі прийняття рішень, що узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

#### Система цільових установок менеджменту туризму

Підхід до визначення туризму	Визначення туризму	Рівень прийняття рішень	Основні цілі суб'єкта прийняття рішень
З позицій галузі національної економіки або регіону [16]	Це сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності, спрямованих на створення товарів і послуг для подорожуючих осіб	Макро- і мезорівень (регіональні органи управління)	Максимізація економічних результатів від функціонування туристичної індустрії, відтворення трудових ресурсів та забезпечення гармонійного розвитку територій
З позицій окремих суб'єктів, що надають туристичні послуги [17, с. 10]	Це вид економічної діяльності, пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання	Мікрорівень (менеджмент підприємства)	Зростання і розвиток бізнесу завдяки створенню і реалізації турпродуктів і послуг, що мають цінність для споживачів
З позицій туриста, що споживає туристичний продукт [18, с. 24]	Це вид рекреації, пов'язаний із виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними цілями	Споживач	Задоволення потреб у відпочинку та пізнанні нового за прийнятним рівнем витрат

Робота зі споживачами в сфері туризму характеризується великою різноманітністю продуктів і послуг і, відповідно, мультифакторністю економічних процесів. І це підкреслює важливість обґрунтованого вибору складу партнерів у туризмі, оскільки проектування і надання туристичних послуг має враховувати усю множину факторів, що можуть впливати на рівень задоволення різноманітних потреб цільових груп клієнтів (за структурою, змістом і особливостями індивідуального сприйняття). Зважаючи на специфіку туризму і приймаючи за основу наведене раніше визначення мультифакторності економічних процесів [19, с. 19], можна сказати, що в індустрії туризму ця мультифакторність охоплює множинність способів (технологій) об'єднання різних видів туристичних і суміжних ресурсів в процесі проектування, реалізації і споживання туристичних продуктів і послуг з метою задоволення потреб споживачів різних цільових груп.

Конкурентоспроможність туристичної організації – це її здатність існувати і зростати в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів (послуг) з більшою, ніж у провідних туристичних фірм споживчою цінністю

При цьому можна виділити сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності загалом, які значною мірою впливають на розвиток туризму:

- поглиблення спеціалізації та диверсифікації пропозицій послуг розміщення й харчування;
- зв'язок із національними традиціями прийому гостей;
- глибока персоніфікація обслуговування;
- налагоджена співпраця малих підприємств;
- широке використання у бізнес-процесах спеціалізованих комунікативних технологій;

– утворення значних за розмірами корпоративних форм ведення бізнесу – готельних мереж, які стають транснаціональними компаніями (міжнародних мереж готелів);

– інтеграція різнопрофільних підприємств індустрії гостинності з метою розширення їх ресурсних можливостей;

– екологізація процесів, продуктів і послуг.

Ці тенденції, зумовлені насамперед революційними досягненнями у сфері інформаційних технологій, набувають усе більшого поширення в галузі і потребують врахування при плануванні туристичних продуктів і туристичних потоків, при розробленні нових способів задоволення суспільних потреб у цій сфері і створенні належних умов для їх реалізації. Тим більше, що розвиток інформаційних технологій не лише спрощує, а й ускладнює роботу спеціалізованих туристичних фірм, які формують туристичний продукт. Такими специфічними детермінантами розвитку туризму є [20]:

– посилення впливу централізованих (Booking, Airbnb) та децентралізованих платформ (так звані «убивці Airbnb»), що звільняють готелі та споживачів від сплати комісійних зборів) бронювання засобів розміщення; соціальних мереж, хостингів, мобільних технологій (Facebook, Instagram, Youtube, Viber, TripAdvisor);

– поширення мобільних додатків, які спрощують вибір маршрутів і засобів пересування;

– можливості придбання туристичних продуктів і послуг в Інтернет-середовищі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що специфіка сфери туризму полягає у:

– структурній насиченості туристичного продукту різноманітними елементами відпочинково-рекреаційного і культурно-пізнавального характеру, цінність яких визначається кожним туристом через призму індивідуального сприйняття та у тісному взаємозв'язку із процесами обслуговування;

– поєднанні в динамічні партнерські мережі різнопрофільних підприємств індустрії гостинності з метою розширення ресурсних можливостей сфери туризму;

– багатофункціональному впливу на забезпечення сталого розвитку суспільства, що зумовлює потребу у тісній взаємодії безпосередніх учасників туристичної діяльності із різними зацікавленими групами (стейкхолдерами);

– динамічному розвитку суспільних потреб у сфері туризму, що потребує усебічного аналізу ринкової кон'юнктури, виявлення нових тенденцій розвитку попиту та його специфічних особливостей.

Зазначені особливості туризму зумовлюють необхідність формування адекватних цим особливостям підходів до управління економічними процесами в галузі – як на регіональному рівні, так і на рівні окремих підприємств. Це неможливо здійснити без кваліфікованого маркетингу.

Сучасна концепція маркетингу туризму зорієнтована не тільки на задоволення потреб споживачів, але й на цілеспрямований вплив на їх свідомість та вибір. Тому маркетинг відіграє вирішальну роль у забезпеченні ринкової гнучкості туристичних підприємств. У сучасному світі маркетинг став «ною філософією» бізнесу [12]. Це означає, що кожне підприємство у своїй діяльності має передусім виходити із кон'юнктури ринку і потреб споживачів. Як зазначав П. Друкер, існує лиш одне достовірне визначення мети бізнесу – створення покупця. Не важливо, що фірма думає про свою продукцію, важливо що споживач думає про свою покупку, в чому він бачить її цінність – ось що визначає сутність бізнесу і шанси на успіх [21, с. 34]. За перенасиченості ринку різноманітними товарами і послугами (а це характерно для сфери туризму, яка динамічно розвивається) важливо докладати максимум зусиль для того, щоб знайти і зберегти свого споживача. Специфіка сфери туризму накладає відбиток на способи вирішення багатьох завдань. І значна їх частина може бути вирішена завдяки застосуванню відповідних маркетингових інструментів (табл. 2).

Таблиця 2

### Роль маркетингу у вирішенні проблем ефективності менеджменту

Специфіка галузі туризму	Проблеми ефективного менеджменту	Роль маркетингу у вирішенні проблем ефективності менеджменту
Багаторівнева система цілепокладання (в розрізі країни, регіонів, туристичних дестинацій і окремих підприємств)	Нечіткість і складне визначення цілей за різними рівнями і сферами управління	Маркетингова оцінка туристичного потенціалу країни, регіону, окремих туристичних дестинацій і підприємств для планування цілей розвитку
Високий рівень варіативності структури тур продукту, зумовлений індивідуалізацією потреб туристів	Необхідність встановлення гнучких взаємовідносин між учасниками процесів надання туристичних послуг	Пошук партнерів з найкращими пропозиціями туристичних ресурсів за встановленими критеріями співпраці
Значний географічно-просторовий розкид діяльності за чіткої часової регламентації структури турів	Складність налагодження ефективної логістики у мережі партнерів	
Відмінності у сприйнятті туристами споживчої цінності турпродукту і туристичної послуги	Ймовірність конфліктів через суб'єктивну оцінку параметрів обслуговування за складовими турпродукту	Маркетингові технології позиціонування змісту і цінності турпродуктів з урахуванням встановлених параметрів обслуговування
Сезонна нерівномірність попиту	Коливання обсягів доходів від продажу тур продуктів, необхідність коригування зайнятості працівників	Маркетингові ринкові дослідження для виявлення прихованого попиту на спеціалізовані тури і формування попиту на них засобами реклами
Тісний контакт із місцевим населенням	Попередження конфліктів із місцевими жителями з приводу порушень норм громадського порядку чи забруднення довкілля	Формування іміджу підприємства як ініціатора міжкультурного обміну, що сприяє збереженню і популяризації національних традицій і розвитку народних ремесел

Маркетинг відіграє важливу роль у сегментуванні ринку, оцінювання обсягів платоспроможного попиту, позиціонуванні нових продуктів і послуг на ринку і багато ін. Це дає змогу обґрунтовано диференціювати запити потенційних споживачів, зіставити їх з ресурсними потребами і прийняти рішення щодо доцільності поглиблення рівня індивідуалізації послуг при формуванні туристичних продуктів і виділення оптимальних розмірів туристичних груп для популярних туристичних маршрутів. Загалом це підвищує ефективність процесів проектування (розроблення) туристичних продуктів і їх споживання туристами у вигляді цілісного комплексу послуг. Адже сама сутність маркетингу полягає у досягненні ефективного обміну товарами і ресурсами для задоволення конкретних потреб [22, с. 11].

Багато організацій орієнтують свої структури на великі групи споживачів, від яких вони залежать найбільше. Однак успіху сприяє і знаходження нових (нішевих) об'єктів туристичного інтересу, їх вдале позиціонування на ринку і просування різноманітними методами маркетингових комунікацій. Наприклад, останнім часом набуває популярності відпочинок майже за Д. Дефо. Стомленим жителям мегаполісів все частіше спадає на думку сховатися від зовнішнього світу хоча б на декілька днів, стати відлюдником. І бізнес відгукнувся на цю потребу – виникла мода на tree-house, що набула особливої популярності в США. Там продаються напівфабрикати куренів, які власник уже сам екіпірує мініатюрними холодильником, телевізором, меблями та ін. Коштують такі «іграшки» від 30 до 60 тис. дол. Причому деякі проекти включають навіть гвинтову драбину, яка обвивається навколо стовбура дерева. І таких прикладів, коли маркетингові інструменти й технології дають змогу оперативно виявляти навіть ті потреби споживачів, які вони самі ще належним чином не усвідомили, а відтак – запропонувати різні варіанти задоволення таких потреб, є безліч. Так, ночівля в печерному готелі в Кападокії стала родзинкою туристичних маршрутів по Туреччині, окремі номери готелів під водою приваблюють тих, хто хотів би спостерігати на відпочинку за поведінкою мешканців океанських рифів, тури в Нову Зеландію, які пропонують майже всі туроператори, обов'язково включають містечко хоббітів і т.п.

Розвиток туризму є результатом ефективної діяльності туристичних підприємств, які повноцінно використовують маркетингові ресурси для роботи з ринком. У Всесвітній туристичній організації (UNWTO) виділяють три головні функції маркетингу туризму [2]:

1. Формування контактів зі споживачами туристичних послуг – ставить за мету переконати їх в тому, що місце відпочинку та існуючі там служби сервісу, історичні пам'ятки й захопливі своєю красою природні місця чи явища та очікувані вигоди, які пропонує туристична фірма, повністю відповідають тому, що хочуть отримати клієнти.

2. Розвиток контактів за рахунок новацій – передбачає проектування новацій, які зможуть надати нові можливості для збуту. Ці новації мають відповідати потребам і перевагам потенційних споживачів туристичних продуктів.

3. Контролювання результатів обслуговування – передбачає аналіз результатів діяльності з просування товарів і послуг на ринок і перевірку того, наскільки результати відображають повне і успішне використання наявних у сфері туризму можливостей, порівняльний аналіз витрат на рекламні маркетингові заходи і отриманих доходів.

Основними принципами маркетингу в менеджменті туризму є:

– націленість на досягнення кінцевого практичного результату туристичної діяльності – ефективної реалізації туристичних послуг і опанування певної частки цього ринку;

– спрямованість туристичної фірми не на сьогочасний, а на довгостроковий стратегічний результат маркетингової роботи. Це вимагає особливої уваги прогнозуванням дослідженням, розробленню на основі їх результатів нових туристичних послуг, що забезпечуватимуть високоприбуткову діяльність фірми;

– застосування тактики й стратегії активного пристосування до вимог потенційних покупців з, водночас, цілеспрямованим впливом на них для позитивного сприйняття ними змісту туристичного продукту.

Туристичний бізнес унікальний в тому сенсі, що невід'ємною і дуже важливою частиною для позитивного сприйняття туристичної послуги є персонал. Гостинність, доброзичливість – головна умова для усіх бажаних працівників в цій сфері, а не тільки для тих, хто безпосередньо зайнятий обслуговуванням туристів. Підбір персоналу за такими критеріями також потребує маркетингового підходу, а функції маркетингу мають виконуватися усіма співробітниками.

Маркетингова складова менеджменту туризму адресована не тільки «кінцевим споживачам» – туристам, а й проміжним інстанціям – турагентствам, партнерам, громадським туристичним об'єднанням, державним органам з регулювання туризму. Адже туристична індустрія функціонує як розгалужена й складна система взаємно пов'язаних ланцюжками створення цінності підприємств, що надають послуги різноманітного сутнісного і цільового наповнення – від суто утилітарних (розміщення, харчування і транспортування) і до тих, що складають пізнавальну основу туризму (екскурсійне обслуговування).

При цьому, варто зауважити, що туристична послуга (розміщення, харчування, транспортування, екскурсії, побутові послуги, культурно-розважальні заходи тощо) як окремий елемент здатна задовольнити під час подорожі одночасно тільки одну конкретну потребу туриста, а не комплекс його вимог, як це притаманно туристичному продукту, що являє собою комплекс туристичних послуг.

Туризм є сферою економічної діяльності з високим рівнем індивідуалізації способів задоволення потреб клієнтів – адже ці потреби (як духовно-культурні, так фізіологічні) є персоналізованими. Тому в туризмі високі стандарти обслуговування мають доповнюватися індивідуально скоригованим змістом, оскільки сама сутність послуги як продукту передбачає двоєдину характеристику її якості – якості продукту (наприклад, структури туристичного маршруту) і якості обслуговування при наданні цього продукту (а це організаційні навички і професіоналізм гіда, його вміння залагоджувати конфліктні ситуації та не допускати зайвих ризиків, що забезпечує від прикрих несподіванок на маршруті, широта кругозору і комунікативна компетентність екскурсовода, ввічливість обслуговуючого персоналу у пунктах відпочинку і багато чого іншого, адже факторів індивідуального сприйняття процесу отримання послуги чимало). Це ставить особливі вимоги до якості туристичних послуг – як за їх змістом, так і за способами надання. Для дотримання цих вимог необхідно розглядати специфічні властивості туристичних послуг з погляду їх впливу на формування споживчої цінності (рис. 2, сформовано нами на основі [17; 18; 24]).

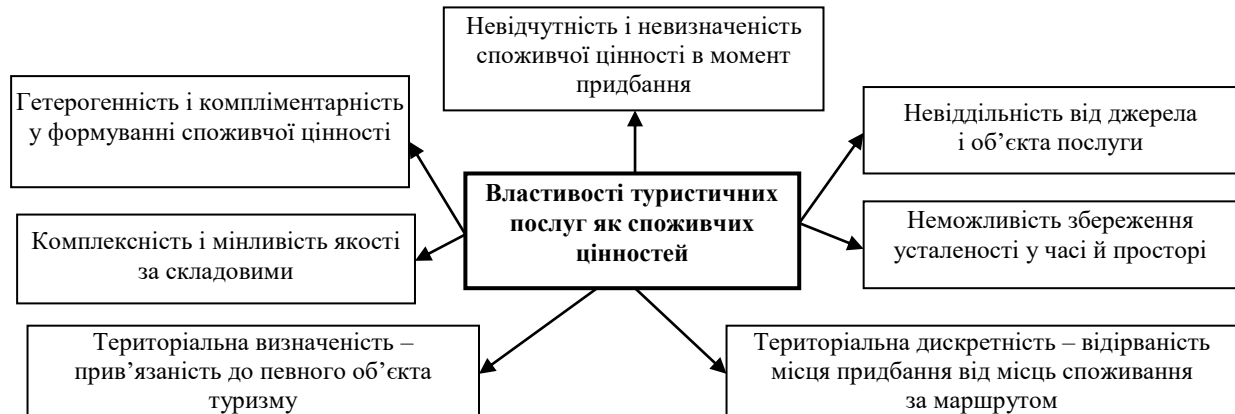


Рис. 2. Властивості туристичних послуг

Гетерогенність туристичних послуг зумовлюється тим, що туристи здійснюють подорожі з різними цілями, а значить висувають неоднакові вимоги до змісту, ціни і способів отримання послуг в процесі споживання туристичного продукту. Це дає змогу комбінувати зміст і структуру туристичних послуг, способи їх позиціонування і надання, орієнтуючись на різні вподобання і рівень платоспроможності клієнтів.

Різноманітність вподобань споживачів туристичних послуг і їх зростаюча індивідуалізація вимагають високої гнучкості надавачів цих послуг у реагуванні на запити споживачів. І чим більшим є рівень диференціації споживчих переваг потенційних туристів, тим більше важить для успішності бізнесу здатність туристичної організації їх задовольнити. Виокремлення відмінностей у перевагах потенційних споживачів туристичних продуктів, оцінка їх значущості, важливості для позитивного сприйняття ними якості цих продуктів є одним із пріоритетів маркетингу туристичного бізнесу усіх учасників партнерської мережі спеціалізованих підприємств.

Залежно від визначених стратегією діяльності завдань, туристичні підприємства можуть використовувати різні види маркетингу [23]:

- глобальний маркетинг – маркетингова діяльність туристичної фірми із орієнтацією на глобальний туристичний ринок, потреби якого можна задовольнити стандартизованим туристичним продуктом;
- конв'єнційний маркетинг – його завданням є зміна негативного ставлення споживачів до туристичного продукту (негативного попиту) на позитивне, а основна мета – сформувати попит;
- зовнішньоекономічний маркетинг – діяльність туристичного підприємства на ринках кількох країн, яка передбачає створення філій, представництв підприємства, дочірніх компаній тощо;
- експортний маркетинг – маркетингова діяльність із реалізації туристичного продукту за межі національних кордонів; передбачає дослідження нового туристичного ринку, адаптування до його вимог, доведення власного туристичного продукту до кінцевого споживача;
- імпорتنний маркетинг – маркетингова діяльність із імпорту туристичних послуг;
- тактичний маркетинг – розроблення заходів для реалізації визначених стратегією діяльності цілей на обраному сегменті ринку.

Як і будь-які суб'єкти економічної діяльності, що працюють у ринковому середовищі, підприємства індустрії гостинності мусять бути спроможними здобувати конкурентні переваги, успішно суперничати у боротьбі за прихильність споживача з аналогічними підприємницькими одиницями, які функціонують на певному, чітко окресленому сегменті споживчого ринку. Тому в останні десятиліття в туризмі набула поширення практика роботи зі споживачами, яка ґрунтується на концепції маркетингу взаємодії. Її сутність – в розвитку досвіду роботи з клієнтами, підтримання їх лояльності і закріпленні клієнтської бази. Це забезпечується [24]:

- персоналізацією роботи з клієнтами, створенням емоційного зв'язку, який підтверджує розуміння бажань чи вимог клієнта;

– чесністю у роботі (важливо бути надійним партнером, який викликає повну довіру при спілкуванні зі співробітниками усіх рівнів і будь-якій взаємодії з брендом; ступінь довіри залежить від готовності організації виконувати свої обіцянки перед клієнтом);

– відповідністю очікуванням клієнта – не тільки відповідати очікуванням клієнта, але й якісно перевершувати їх;

– мінімізацією часу й зусиль клієнтів – як при замовленні туристичного продукту, так і в ході отримання туристичної послуги;

– вирішенням проблемних ситуацій – необхідно миттєво реагувати на складнощі, що виникають у клієнтів і допомагати оперативно вирішити їх, виводячи клієнта із конфліктної ситуації. Цим гарантується лояльність клієнта.

Дослідження споживачів, з'ясування основних мотивів придбання туристичних продуктів і аналіз поведінки споживачів озброює керівників і фахівців фірми потужним арсеналом інструментів для розуміння запитів клієнтів, без якого неможлива успішна діяльність на сучасному ринку. Тому маркетингові інструменти роботи з ринком мають бути невід'ємними і пріоритетними складовими менеджменту туристичної організації.

**Висновки і перспективи наступних досліджень.** Конкурентоспроможність туристичних підприємств у глобальному економічному середовищі визначається їх здатністю оперативно реагувати на появу нових тенденцій у споживанні туристичних продуктів і послуг, здатністю до урізноманітнення способів формування і нарощування їх споживчої цінності. Визначено сутність дефініції «споживча цінність» стосовно туристичного продукту і послуги. Зазначено, що від привабливості для потенційних споживачів пропозицій туристичних продуктів і послуг підприємства залежатиме його можливість кількісно зростати і розвиватись. Аргументовано, що за цих умов у системі менеджменту туристичних підприємств ключова роль має належати функції маркетингу як такої, що не тільки визначає складові споживчої цінності, а й впливає на їх формування. Виділено відмітні особливості туристичної послуги з позицій їх впливу на споживчу цінність. Виділено цільові установки менеджменту туризму в розрізі основних суб'єктів економічних відносин і з урахуванням специфіки туризму як виду економічної діяльності. Співвіднесено із галузевою специфікою проблеми ефективності менеджменту і виділено можливості маркетингу у їх вирішенні. Підкреслено, що маркетингові інструменти роботи з ринком мають бути невід'ємними і пріоритетними складовими менеджменту туристичної організації.

Серед них важливе місце мають займати маркетингові дослідження ринку туристичних послуг у різних регіонах України. Завдяки їх порівняльному аналізу зі структурою туристичних послуг у подібних регіональних контекстах розвинених країн можна буде оцінити туристично-рекреаційний потенціал кожного регіону. Ці дослідження мають здійснюватись на замовлення органів державного управління і територіальних громад, оскільки вони безпосередньо зацікавлені у найкращому використанні туристично-пізнавальних і рекреаційних ресурсів територій. Результати досліджень мають оцінюватись через призму задоволення потреб споживачів туристичних і рекреаційних послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку туризму і лягати в основу обґрунтування рішень щодо ефективного використання потенціалу рекреаційних ресурсів територій і пізнавально-туристичного потенціалу об'єктів історико-архітектурного значення, які розташовані в регіоні. Вони також мають слугувати основою планів розширеного відтворення природних ресурсів, підтримки необхідного екологічного і ресурсного балансу територій, який забезпечував би нормальні умови життя і діяльності місцевих жителів і вирішував завдання загального соціально-економічного розвитку територій у довготривалій перспективі. Усе це в підсумку сприятиме виникненню нових туристичних об'єктів, привабливих як для вітчизняних, так і для зарубіжних туристів. Формування маркетингового інструментарію для таких досліджень і становитиме предмет наступних досліджень.

## Література

1. Tourism 2020 Vision. URL: <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.html>.
2. World Tourism Organization, UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition, UNWTO, Madrid, 2018. 18 p.
3. Державна служба статистики України. Туристичні потоки (2000–2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 30.11.2019).
4. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації : монографія / Г.О. Горіна. – Кривий Ріг : Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. – 305 с.
5. Гришук А.М. До проблем визначення впливу розвитку туризму на національну економіку / А.М. Гришук, Ю.О. Масюк // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – 2015. – Т. 21. – С. 26–33.
6. Зайцева В.М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі / В.М. Зайцева, О.М. Корнієнко // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 2(8). – С. 55–65.
7. Косар Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи / Н. Косар, Н. Кузьо // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 2 (176). – С. 115–125.
8. Лендел О.Д. Напрямки розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг регіону / О.Д. Лендел // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2018. – Випуск 1(9). – С. 110–116.
9. Макара О.В. Стан та перспективи розвитку туристичних послуг у контексті світових тенденцій / О.В. Макара // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2014. – Вип. 51. – С. 573–578.
10. Пестушко В.М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи / В.М. Пестушко // Географія та основи економіки. – 2015. – № 7. – С. 257–265.
11. Фролова Г.І. Організаційні засади маркетингових досліджень у сфері туризму / Г.І. Фролова, В.Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 3. – С. 52–56.

12. Пономарев С.В. Маркетинг как новая философия бизнеса / С.В. Пономарев // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. – № 6, т. 1. – С. 291–294.
13. Головчук Ю. О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки / Ю. О. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6, т. 1. – С. 69–73.
14. Стадник В.В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія / В.В. Стадник, М.А. Йохна, Г.О. Соколюк. – Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013. – 200 с.
15. Саак А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб : Питер, 2008. – 512 с.
16. Walters S.R.. Travel Industry World Yearbook. The Big Picture, 1985. 26 p.
17. Кифяк В.Ф. Організація туризму: навчальний посібник / В.Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги – XXI, 2008. – 344 с.
18. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу : навчальний посібник. / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух. – Київ : Центр навч. л-ри, 2004. – 272 с.
19. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій : навч. посіб. / Стадник В.В. – Хмельницький : ФОП А.С. Гонта, 2017. – 274 с.
20. Travel & Tourism Economic Impact 2017 World. URL: <http://www.wttc.org>.
21. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. – Санкт Петербург : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
22. Голубкова Е.Н. Маркетинговые технологии / Е.Н. Голубкова. – Москва : ИНФРА, 2016. – 204 с.
23. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 шагов к успеху / Вайсман А. ; пер. с нем. – Москва : АО Интерэксперт, Экономика, 2017. – 318 с.
24. Восколович Н.А. Маркетинг туристских услуг : учеб. / Н.А. Восколович. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 207 с.

### References

1. Tourism 2020 Vision. URL: <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.html>.
2. World Tourism Organization, UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition, UNWTO, Madrid, 2018. 18 p.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Turystychni potoky (2000–2017) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia 30.11.2019).
4. Horina H.O. Rynok turystychnykh posluh: upravlinnia rozvytkom v umovakh prostorovoi poliaryzatsii : monohrafiia / H.O. Horina. – Kryvyi Rih : Vydavets FOP Cherniavskiy D.O., 2016. – 305 s.
5. Hryshchuk A.M. Do problem vyznachennia vplyvu rozvytku turyzmu na natsionalnu ekonomiku / A.M. Hryshchuk, Yu.O. Masiuk // Ekonomichnyi analiz: zbirnyk naukovykh prats. – 2015. – Т. 21. – С. 26–33.
6. Zaitseva V.M. Mizhnarodnyi turyzm ta hlobalizatsiia v suchasnomu sviti / V.M. Zaitseva, O.M. Korniienko // Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. – 2012. – № 2(8). – С. 55–65.
7. Kosar N. Doslidzhennia rozvytku turyzmu v umovakh kryzy / N. Kosar, N. Kuzo // Aktualni problemy ekonomiky. – 2016. – № 2 (176). – С. 115–125.
8. Liendel O.D. Napriamky rozvytku infrastruktury rynku turystychnykh posluh rehionu / O.D. Liendel // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Seriia Ekonomika. – 2018. – Vypusk 1(9). – С. 110–116.
9. Makara O.V. Stan ta perspektyvy rozvytku turystychnykh posluh u konteksti svitovykh tendentsii / O.V. Makara // Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia ekonomichna. – 2014. – Vyp. 51. – С. 573–578.
10. Pestushko V.M. Ukrainyskyi turyzm u konteksti hlobalizatsii: suchasnyi stan i perspektyvy / V.M. Pestushko // Heohrafiia ta osnovy ekonomiky. – 2015. – № 7. – С. 257–265.
11. Frolova H.I. Orhanizatsiini zasady marketynhovykh doslidzhen u sferi turyzmu / H.I. Frolova, V.Iu. Frolova // Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu. – 2014. – № 3. – С. 52–56.
12. Ponomarev S.V. Marketynh kak novaia fylosofiia byznesa / S.V. Ponomarev // Herald of Khmelnytskyi National University. 2018. – № 6, т. 1. – С. 291–294.
13. Holovchuk Yu. O. Marketynhova dominanta rozvytku konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh informatsiinoi ekonomiky / Yu. O. Holovchuk // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2017. – № 6, т. 1. – С. 69–73.
14. Stadnyk V.V. Stratehiia dyversyfikatsii v upravlinni mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : monohrafiia / V.V. Stadnyk, M.A. Yokhna, H.O. Sokoliuk. – Khmelnytskyi : PP Honta A.S., 2013. – 200 s.
15. Saak A.E. Menedzhment v socialno-kulturnom servise i turizme : uchebnoe posobie / A.E. Saak, Yu.A. Pshenichnyh. – SPb : Piter, 2008. – 512 s.
16. Walters S.R.. Travel Industry World Yearbook. The Big Picture, 1985. 26 p.
17. Kyfiak V.F. Orhanizatsiia turyzmu: navchalnyi posibnyk / V.F. Kyfiak. – Chernivtsi : Knyhy – KhKhI, 2008. – 344 s.
18. Malska M.P. Osnovy turystychnoho biznesu : navchalnyi posibnyk. / M.P. Malska, V.V. Khudo, V.I. Tsybukh. – Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 2004. – 272 s.
19. Stadnyk V.V. Menedzhment heterohennykh orhanizatsii : navchalnyi posibnyk / Stadnyk V.V. – Khmelnytskyi : FOP A.S. Honta, 2017. – 274 s.
20. Travel & Tourism Economic Impact 2017 World. URL: <http://www.wttc.org>.
21. Druker P. Praktika menedzhmenta / P. Druker ; per. s angl. – Sankt Peterburg : Izdatelskij dom «Vilyams», 2000. – 398 s.
22. Golubkova E.N. Marketingovye tehnologii / E.N. Golubkova. – Moskva : INFRA, 2016. – 204 s.
23. Vajsman A. Strategiia marketinga: 10 shagov k uspehu; Strategiia menedzhmenta: 5 shagov k uspehu. / Vajsman A. ; per. s nem. – Moskva : AO Intereksper, Ekonomika, 2017. – 318 s.
24. Voskolovich, N.A. Marketing turistских услуг : ucheb. / N.A. Voskolovich. – Moskva : YuNITI-DANA, 2015. – 207 s.

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

UDC 316.36

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-195-199

TOMALIA T., RYBINSKA A.  
Khmelnitskyi National University**GENDER EQUALITY ISSUES IN EUROPEAN COUNTRIES AND IN UKRAINE**

*Gender issues have been updated. The effects of gender inequality that hinder the development of society are highlighted, in particular: decrease in labour productivity, slowdown of economic growth, decrease in standard and quality of life, etc. In order to improve the gender policy of the countries, it was analyzed. The need to broadly involve women's potential in public administration is argued. The article explores gender equality in Ukraine and EU countries. The main indicators of gender policy in EU countries and Ukraine's place in the overall ranking of the global gender gap are analyzed. The biggest problems of gender equality and the most critical areas for Ukraine are identified. A comparative analysis of the main methodological tools used to measure the current gender inequalities in use between men and women (WPS and GGR) and outlines key strategies for improving gender policy.*

*Keywords: gender, gender equality, global gender development index, global weighted average, gender gaps, ministers, gender policy strategies, mainstreaming, gender quotas.*

ТОМАЛЯ Т.С., РИБІНСЬКА А.П.  
Хмельницький національний університет**ПРОБЛЕМИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ  
У ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ ТА В УКРАЇНІ**

*Актуалізовано проблемами гендерної рівності. Виокремлено наслідки гендерної нерівності, які гальмують розвиток суспільства, зокрема зниження продуктивності праці, сповільнення економічного зростання, зменшення рівня і якості життя тощо. Для покращення гендерної політики країн проведено її аналіз. У статті досліджено гендерну рівність в Україні та країнах ЄС. Проаналізовано основні показники гендерної політики у країнах ЄС та місце України в загальному рейтингу глобального гендерного розриву. Визначено найбільші проблеми гендерної рівності та найбільш критичні сфери для України. Проведено порівняльний аналіз основних методологічних засобів до вимірювання існуючої нерівності в можливостях між чоловіками і жінками, які використовуються останнім часом (індекс WPS та GGR), а також розглянуто основні стратегії для покращення гендерної політики.*

*Ключові слова: гендер, гендерна рівність, індекс глобального гендерного розвитку, глобальна середньозважена, гендерні розриви, міністерки, стратегії гендерної політики, мейнстрімінг, гендерні квоти.*

**Introduction.** First of all, N. Hrytsyak, M. Bilynsky, M. Bilynsky, V. Hoshovsk, who considered gender policy formation in Ukraine, analyzing problems of theory, methodology, practice, and O. Kulachek, who revealed mechanisms for implementing state policy of equal rights and opportunities, emphasizing attention to obstacles to women's career growth in the civil service, gender imbalances in Ukraine's power structures. Also worth mentioning are: O. Vilкова, who analyzes current models of gender policy; I. Tukalenko, who studies equality of rights and opportunities of women and men; V. Sokolov and M. Saprykina, who highlight gender policy trends in Europe in Ukraine.

The purpose of the research is to consider and compare gender equality in Ukraine and the EU countries, and to identify priority areas for overcoming gender inequality in Ukraine through the EU example.

**Results.** According to scientists, the situation in public administration reproduces what we have in society. If there is a low level of understanding of gender equality in society in terms of stereotypical social roles, then this is reflected in public administration. Today, in Ukraine, there are obvious factors to ensure the benefits that men have when entering power. A man is considered to be a more stable worker than a woman who is considered "unprofitable" for the organization: he spends more time with his family, takes maternity leave, and so on.

All these arguments convincingly prove the need to involve women's potential more widely in public administration. Traditional ideas about the role of women in Ukrainian society, the traditionally low level of communication between men and women, stand in the way. There is no doubt that in married life, a man is perceived as a breadwinner and a woman as a mother and a housewife. It can be argued that inequality between men and women is embedded and exists primarily at the level of everyday consciousness, in everyday life.

Gender policy in the public service system of Ukraine should be aimed at ensuring balanced participation of women and men in decision-making, which will help to create a new outlook on the role of women in the management sphere, and thus the promotion of gender equality.

Significant progress has been made in the EU Member States in addressing gender inequalities at the legislative level, however, in the daily life of women and men the realization of their equal rights is still facing problems. Constant low representation of women in power branches, violence against women, etc. demonstrate that structural gender inequality still exists. To remedy the situation, the European Commission considers it necessary to integrate the principle of gender equality into strategies that have a direct and indirect impact on the lives of women and men. Gender policy is not self-sufficient. It needs to be combined with social and other policies. But gender politics can claim its original existence, since it has the interest of actors - men and women, aimed at its realization.

The involvement of women at the level of men in politics is one of the important features of gender equality. Not for nothing at international level, in various reports, women's access to resources and power is an important criterion for equal opportunity and economic.



EU countries differ significantly in the level of women's involvement in major politics.

Among the 28 EU countries, Sweden, Finland and Spain are the first women in the national parliament. The worst is the situation of the representation of women in top politics – in Hungary, Cyprus, Malta, Romania, Ireland, Latvia, Slovakia and the Czech Republic, that is, in the countries that have become recent EU members and have belonged to the so-called. socialist space.

As we can see, the best thing about women's participation in policy-making at the decision-making level is the situation in Sweden, which has for decades developed state-level mechanisms to ensure gender equality in order to improve the unequal distribution of rights and opportunities for men and women. Sweden is an example of an incremental track as opposed to a fast track in the implementation of gender policy, ie a step-by-step improvement of gender equality in the country. It is worth mentioning separately the active women's movement, which managed to put gender issues on the political agenda and bring private issues into the public sphere.

According to the Global Gender Index (GGR or Gender Gap Report), which has been published annually at the World Economic Forum for over 10 years, Ukraine ranks 65th out of 149 countries. Both indices agree on the worst situation for women in Yemen, which ranks last in both rankings. However, the top ten differs significantly (table 1).

Table 1

**Top 10 countries according to WPS and GGR reports [4]**

Top 10 by rating WPS	Rating according to GGR	Top10 by rating GGR	Rating according to WPS
Norway	2	Iceland	16
Switzerland	20	Norway	1
Finland	4	Sweden	9
Denmark	13	Finland	3
Iceland	9	Nicaragua	88
Austria	53	Rwanda	65
United Kingdom	15	New Zealand	14
Luxembourg	61	Philippines	-
Sweden	3	Ireland	5
Netherlands	27	Namibia	62

Such a difference in the assessment of countries by similar problems is a sign of the use of different methods and sources of information. Therefore, the first question that arises is not why Ukraine is rated so low, but which approach is credible.

Before analyzing the logic of the index, I would like to point out that the countries for it were grouped as "developed countries" and the rest of the world, divided into geographical regions, which is an example of the unreflected colonial optics of the research team.

The WPS Index covers three main dimensions: inclusion (economic, social and political); justice (formal laws and informal discrimination); and security (at the family, community, and community levels) - which are displayed and evaluated using 11 indicators.

Index – captures women's well-being in three dimensions: inclusion, justice and security. This is the geometric mean of the arithmetic mean of each of the three dimensions.

$$WPS = \sqrt[3]{\text{inclusion}} \times \sqrt[3]{\text{justice}} \times \sqrt[3]{\text{security}} \quad (1)$$

By comparison, the GGR calculation methodology includes 4 areas (economic participation and opportunities; access to education; health care; political power) and 14 indices, but the main difference is the use of weighting factors that take into account the importance of each index for achieving gender equality, the latter available data and usage of statistics, not survey results.

The WPS index is calculated using a less sophisticated and controversial methodology than the global gender gap index, leading to significant information distortions and sometimes diametrically opposite estimates of a country's success by two indices.

The Global Gender Gap Report 2018 shows indicators from 149 countries that ranked on a scale from 0 (inequality) to 1 (equality) in four thematic dimensions: women's economic participation and opportunities, education, health care, political life. Such rankings are needed to shape the global picture of gender inequality and the problems that arise through gender differences, as well as the opportunities created by reducing them.

The main conclusions of this year's report. The global weighted average (adjusted for population) distance to parity is 68.0% (ie the gap between men and women is 32 %), which is an insignificant improvement over last year. Progress was observed in 89 countries out of 144.

Among the four topics that make up the general index, the largest gap is observed in politics – 77.1 % are missing; in economic life, the gap is 41.9 %. Meanwhile, the gender gap is almost bridged in education and health, leaving only 4.4 % and 4.6 %, respectively. Only in economic life has the gap been narrowed compared to last year.

The path to equality in terms of leadership in economics and politics is also very long: in 17 of the 149 countries, the head of state is a woman, with only 18 % and 24 %, respectively, of ministers and parliamentarians worldwide. The share of women in leadership positions is 34 % (in countries where information was available) and does not reach even 7 % in least-gender-equal countries such as Egypt, Saudi Arabia, Yemen and Pakistan. At the

same time, five countries – the Bahamas, Colombia, Jamaica, Lao PDR and the Philippines – have made gender equality a reality, and in 19 countries, at least 40% of women hold senior positions [4].

In the economic life of society, the biggest problems with gender equality arise in the control of financial assets and time spent on unpaid work. In 60 % of countries, women have the same access to financial resources as men, and only 42 % of countries have access to land. In addition, in 29 countries for which data are available, women spend on average twice as much unpaid housework and maintenance work as men.

Despite significant progress in closing the gender gap in education, in 44 countries, 20 % of women are unable to write. Almost equal participation of men and women in secondary education does not counterbalance the problem of access to higher education. On average, 65 % of girls and 66 % of boys enroll in general secondary education institutions worldwide, and only 39 % of women and 34 % of men receive higher education. This fact cannot be ignored, for better development of human capital both women and men with higher education are needed.

The report focuses on the rapid changes that are currently taking place in the labor market, and looks at gender imbalances in AI development, one of the key and critical industries in the future. Based on a collaboration with LinkedIn, it was found that only 22 % of professionals worldwide are women. This leads to a gender gap of 72 %, it has not changed in recent years and there is no reason to hope for a positive trend in the future. The report said that we should act now. First, gender differences in artificial intelligence can exacerbate gender differences in economic participation and opportunities in the future. Second, the gender gap means that the development and deployment of IT and AI technologies in many industries is one-sided, limiting innovative and inclusive opportunities. Third, the low involvement of women in the human resources potential of the industry, even in sectors and geographies with a relatively high proportion of women in IT, indicates a significant loss of opportunities in the professional field where there is already a shortage of skilled labor.

An analysis of current trends shows that the global gender gap will be bridged in 108 years in 106 countries. The most difficult gender gaps to overcome are the provision of equal economic opportunities and political involvement (202 and 107, respectively). Progress has been made in gaining economic opportunities for women, but it is very slow, especially against the backdrop of the growing share of women in the workforce. There is a distortion of the economic space: women have more opportunities for economic self-realization and earnings, but their level of access to use and disposal of financial resources is almost unchanged. Also important is the fact that, despite the general positive trends in reducing the gender gap in political participation, Western countries are stagnant and even regressed in this area. The gap in education will be bridged over the next 14 years. Health inequalities can be considered to be eliminated, although this indicator has slightly worsened compared to 2006, but in almost the whole world the gender gap has been closed and in a third of the countries evaluated it is closed completely (it is about access, not quality of medical care). services, and health care efficiency).

The most gender-equal country today is Iceland, which has overcome more than 85 % of the total gender gap. Next are Norway (83.5 %), Sweden and Finland (82.2 %). Top 10 countries dominated by northern countries include Latin American Nicaragua (5th place), two countries south of Sahara (Rwanda – 6th place, Namibia – 10th) and one country from East Asia (Philippines – 8) place). New Zealand (7th place) and Ireland (9th place) also got in the top ten. All eight geographic regions estimated in the report reached at least 60% of gender parity, and two of them overcame the 70 % barrier. Western Europe, on average, is the region with the highest level of gender parity (75.8 %), North America is second (72.5%), and Latin America is the third (70.8%). They are followed by Eastern Europe and Central Asia (70.7 %), East Asia and the Pacific (68.3 %), Sub-Saharan Africa (66.3 %), South Asia (65.8 %), and the Middle East and North Africa (60.2 %). In 2018, five new entrants were added to the 149 countries represented in the report: DRC, Iraq, Oman, Sierra Leone and Togo. Sierra Leone is in 114th place, with other new entrants even lower.

If current trends continue, the global gender gap will be bridged in Western Europe in 61 years, in 70 years in South Asia, in 74 years in Latin America and the Caribbean, in 135 years in sub-Saharan Africa 124 years in Eastern Europe and Central Asia, 153 years in the Middle East and North Africa, 171 years in East Asia and the Pacific, and North America in 165 years.

Although these estimates indicate the pace of gender equality, policy makers and other parties have the potential to significantly accelerate these processes, as achieving gender equality has a positive impact not only on equity and greater social equality, but also on opportunities for economic growth and more efficient use of human capital.

Ukraine ranks 65th out of 149 countries, with a parity estimate of 70.8 %. Progress in achieving gender equality is more properly judged by grade rather than rank, as the number of countries has increased from 110 to 140 over the years, so the best result is the 48th place Ukraine had in 2006. At the same time, over the 12 years of existence of the Gender Assessment Report, the distance to parity has decreased from 32.03 % to 29.2 %.

The worst situation in Ukraine (as in most countries of the world) is with equal participation of women in politics. Interestingly, in the 12 years of greatest progress, Ukraine has reached a gap in the economic (5.6 %) and political (5.7 %) spheres (although, to reach parity of women and men in politics, we still have 89.3 %), and in healthcare there was even a setback of 0.2 %.

Let's look at the most critical areas for the country - the economy and politics.

Labor market participation is a percentage of the population actively participating in the labor market, working or seeking employment. In 2018, it was 0.829, which means that there are only 83 women for every 100 active labor market participants.

Income equality (in purchasing power parity, in dollars) is estimated as the amount of income earned by women and men, taking into account the share of men and women employed, their relative wages and GDP, and is 0.631, ie for every \$ 100 of men's income, women will earn only \$ 63.1.

Participation in senior management at all levels: the ratio of women and men in senior positions as defined by the International Labor Organization (positions that affect the planning, coordination, lawmaking and evaluation of overall activities in government and other organizations or organizational units), and therefore, there are 70 executives per 100 top-level executives. It should be understood that this indicator does not illustrate the breakdown by industry, as well as by the influence of positions and businesses / organizations on the market (the head of the Google Representation in Ukraine and the director of mini-bakeries comparisons in the calculation of the indicator and disproportionate in influence).

Professionals and technicians – the ratio of women and men engaged in professional and technical positions (by ILO definition, it is those who increase the available stock of knowledge, apply scientific or artistic concepts and theories, or those who perform technical and related tasks that require high knowledge and skills). There is gender equality here in Ukraine.

Involvement in political life is assessed by the following parameters.

The presence of women in parliament - as a representation of women in parliament, which is 0.14 in Ukraine, that is, there are only 14 parliamentarians working alongside one hundred men.

Ministers – Percentage of women holding ministerial positions, sometimes such positions may coincide with government chairmanship (data are updated every two years). The figure is 0.15, ie out of 100 ministers 87 people are men, 13 people are women.

The years when women have led the country (for the last 50 years, the positions of the head of state or government are taken into account) – for Ukraine it is 2.8 years for the period of accounting.

In general, the situation can be seen as a very slow progress, mainly due to the greater involvement of women in the economic and political spheres. Therefore, it is precisely these aspects of social life that need the greatest attention when developing programs and policies, as well as when evaluating presidential and parliamentary candidates.

To remedy the situation, the European Commission considers it necessary to integrate the principle of gender equality into strategies that have a direct and indirect impact on the lives of women and men. The European Union's gender strategy addresses, first and foremost, those areas where gender discrimination exists and offers specific mechanisms to address it. The EU's strategy in this area includes increasing women's employment, reducing women's unemployment, reducing labor market segregation and equal pay for equal work. An important part of the EU Strategy is the policy of reconciliation between work and family life of women and men, especially through the creation of child and dependency services. Also important is the policy of reintegrating women returning to work after maternity leave. The strategy provides for the integration of the principle of gender equality into all employment strategies.

Equal pay for equal work. Equal pay for equal work of equal value for male and female workers is a basic principle for the EU. Despite this, women continue to earn less than men. The gender pay gap in recent years remains quite high in 25 EU countries. It is higher in the private sector than in the public sector. Therefore, eliminating this difference remains a priority of European policy. The principle of equal pay for equal work was enshrined in the Rome Agreement, which became the first legislative provision on gender equality. This concept has been more widely interpreted in the European Court of Justice as equal pay for equal work of equal value. This definition was used in legislation in 1975, which prohibited gender discrimination in all areas of equal pay. Thus, in the EU, the gender pay gap is forbidden. Gender balance in decision making. The European Commission places great emphasis on achieving gender balance in decision-making. Women are still underrepresented in the political and economic spheres. This demonstrates a lack of democracy both at European level and in the broader international context. The number of European countries in which women have reached senior political positions can be counted on one hand. Across Europe, only one in five ministers is a woman.

Harmonization of professional and family life. Another aspect of employment is life outside of work. Women cannot be attracted to the labor market without reviewing the domestic and family responsibilities of both women and men. A work-life balance - the harmonization of time spent on family and work responsibilities - is key to women's employment and men's domestic responsibilities. Helping people to harmonize their lives at work and at home increases the factor of paid employment. At the same time, it aims at combating social inclusion and reduces the risk of impoverishment.

Flexible labor system. The EU encourages employers and trade unions to introduce flexible working schedules in order to harmonize professional and private life. Particular attention should be paid to men in order to transform productive culture and support gender equality.

Social inclusion and social protection. As part of a strategy aimed at boosting the economy and employment, the EU is working to remove financial and non-financial barriers, helping to increase women's participation in the labor market. This strategy includes the removal of tax barriers and financial assistance that contribute to long career breaks and negative consequences for personal development and retirement benefits, as well as obstacles to the transition from paid assistance to paid employment. In this context, the European Commission presented successful national strategies that use social protection to strike a balance between work and family life.

Today, the world's most popular strategy is mainstreaming. The term “mainstreaming” refers to the integration of the gender dimension into the activities of government at all levels. achieving gender equality is not seen as a solution to an isolated, self-contained problem, but as a multi-faceted, long-lasting process.

Mainstreaming is a strategy that aims to introduce gender equality issues at all levels of public life by organizing a system for including them in political decision-making.

Recently, the concept of mainstreaming has been actively developing within the activities of various European intergovernmental and national organizations. There is considerable experience in implementing this concept in Norway, Sweden, the Netherlands, Denmark, Finland. A comprehensive approach to the issue of gender equality determines the organization, improvement and evaluation of decision-making by policy makers or those involved in its implementation, taking into account issues of gender equality.

Equally important is the global strategic objective of gender quotas. Gender quotas are defined as a political and legal way of mitigating the effects of gender discrimination in all public spheres by providing a legitimate political platform for the articulation, representation and realization of relevant social interests.

In today's context, gender quotas are a form of positive discrimination, that is, a system of benefits, incentives, bans and compensations aimed at enhancing women's social status. There are four main legal mechanisms for the introduction of quotas. they may in some cases be combined.

1. Constitutional provisions – The application of the principle of equal opportunity to determine parliamentary representation (reservation of seats in parliament) may be formulated in the constitution, indicating proportions.

2. Electoral law – the regulation of the application of the principle of equal opportunity by the subjects of the electoral process, the determination of the gender norm and the imposition of sanctions for violations of this principle in electoral laws or party laws.

3. A separate law on equality (equal status). in addition, the principle of equal opportunity may here be supported by the provisions of electoral law.

4. Statutes of political parties. About 200 parties in 61 countries regulate gender equality in this way.

**Conclusions.** Equality between men and women is not just a good idea, it is freeing up human potential, making the EU a place for free competition. Not only do they need more jobs, but they also need better jobs, as well as assistance for women in employment. Significant progress has been made in the EU Member States in addressing gender inequalities at the legislative level, however, in the daily life of women and men the realization of their equal rights is still facing problems. The continued low representation of women in the branches of power, violence against women show that structural gender inequality still exists. To remedy the situation, the European Commission considers it necessary to integrate the principle of gender equality into strategies that have a direct and indirect impact on the lives of women and men. Women's concerns, needs, expectations, as well as men's, should be taken into account in policy development and implementation. The European Union's gender strategy addresses, first and foremost, those areas where gender discrimination exists and offers specific mechanisms to address it. Today, the world's most popular strategy is mainstreaming. Mainstreaming is a strategy that aims to introduce gender equality issues at all levels of public life by organizing a system for including them in political decision-making. Recently, the concept of mainstreaming has been actively developing within the activities of various European intergovernmental and national organizations. There is considerable experience in implementing this concept in Norway, Sweden, the Netherlands, Denmark, Finland. Equally important is the global strategic objective of gender quotas. These questions will be the subject of further research.

## References

1. Martseniuk T. Henderna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: zahalni pryntsyipy ta naikrashchi praktyky. K.: Mizhnarodnyi tsentr perspektyvnykh doslidzhen, 2015. 44 s.
2. The Global Gender Gap Report 2018. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)
3. Honiukova L.V., Pedchenko N.S. Suchasnyi mekhanizm uprovadzhennia hendernoi polityky v Ukraini. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii : Derzhavne upravlinnia. 2016. № 2. S. 114–120.
4. Hrytsai I. O.Pryntsyip gendernoi rovnosti u sotsialno-ekonomichnii sferi na mistsevomu rivni: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid. Pryvatne ta publichne pravo. 2018. No 2. S. 3–7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpulaw\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpulaw_2018_2_3)

Рецензія/Peer review : 11.12.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Комарницький І. М.

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-200-205

ХМЕЛЕВСЬКИЙ О. В.  
Хмельницький національний університет

## ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

*У статті уточнено ключові тенденції цифрової трансформації міжнародної логістики. Досліджено сценарії розвитку цифрової трансформації логістики, які ґрунтуються на застосуванні фізичного інтернету, вході на ринок нових постачальників логістичних послуг, які активно використовують існуючі цифрові технології; появі у великих продавців товарів власних логістичних підрозділів із застосуванням цифрових технологій; використанні учасниками ринку венчурного капіталу шляхом вкладення коштів великих логістичних компаній в інноваційні сфери діяльності. Досліджено можливості для міжнародної логістики, які відкриває економіка замкнутого циклу як підхід до проектування і виробництва продуктів для повторного використання, переробки та рециклінгу. Систематизовано інноваційні бізнес-моделі економіки замкнутого циклу, що забезпечують циркулярну систему логістики, втілюють принципи побудови замкнутих ланцюгів поставок. Доведено необхідність застосування у міжнародній логістиці в цифровій трансформації наскрізного документування бізнес-процесів; автоматизованого пошуку постачальників; гнучкої автоматизації виробництва.*

*Ключові слова:* цифрова трансформація міжнародної логістики, тенденції, поставки, постачальники, бізнес-процеси.

KHMELEVSKIY O.  
Khmelnitsky National University

## PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL LOGISTICS

*The purpose of this article is to identify key trends and explore scenarios for the development of digital transformation of international logistics, identify the conditions for their implementation, in particular, the spread of physical Internet technology in logistics and diversify the activities of international and local logistics operators; study of features of logistic system of closed-loop economy. The article clarifies the key trends of digital transformation of international logistics, which are: the use of information and communication technologies in the field of logistics; development of digital platforms: introduction of digital tools at all stages of international logistics; the spread of the practice of sharing warehouses and vehicles. Various scenarios of development of digital transformation of international logistics are analyzed. The first scenario is related to the spread of physical Internet technologies in logistics and transport, which is perceived as an open global logistics system based on physical, digital and operational interconnection through encapsulation, interfaces and protocols, designed to replace existing logistics models. The second scenario is aimed at entering the market of new logistic service providers who actively use existing digital technologies, the third is related to the appearance of large logistic units using digital technologies at large sellers of goods, then the manufacturers of goods will be able to independently deliver them to the customer. The fourth scenario of digital transformation of international logistics is the active use of venture capital market participants, the latter involves the investment of large logistics companies in new, innovative areas of activity. New opportunities for international logistics that the closed-loop economy is explored as an approach to the design and production of reusable, recycling and recycling products are explored. Innovative closed-loop economy business models have been systematized, providing circular production, consumption, logistics, embodying closed-loop supply chain principles and 6R methodology. The necessity of application in international logistics in digital transformation of end-to-end documentation of business processes is proved; automated search for suppliers; flexible production automation.*

*Keywords:* digital transformation of international logistics, trends, deliveries, suppliers, business processes.

**Вступ.** Українським інститутом майбутнього прогнозується два сценарії розвитку цифрової економіки України залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі: інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований). Перший передбачає інерційне продовження тенденцій минулого, тобто сприйняття як неперіоритетних технологізацію та цифровізацію економіки та використання людського капіталу і у разі його реалізації українська економіка залишиться неефективною, триватимуть трудова міграція та «відтік мізків», а українська продукція програє конкуренцію на зовнішніх ринках. Другий, цільовий (форсований) сценарій, передбачає перехід української економіки протягом 5–10 років до розвитку та появи в її структурі значної частки цифрової економіки (до 65% ВВП), досягнення у 2030 році номінального ВВП України 1 трлн дол. США [1].

Головною мотивацією держави обрати цільовий сценарій розвитку є здатність цифрових технологій стрімко збільшувати продуктивність та ефективність економіки та бізнесу, у чому важливе місце посідає цифрова трансформація міжнародної логістики.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аспекти питання цифрової трансформації логістики досліджено відомими вченими та економістами, як Д. Боннет, П. Крей, А. МакАфі, А. Ману, Д. Ніл, М. Уейд, Г. Уестерман, С. Хаузер. Серед вітчизняних учених, що досліджують питання цифрової трансформації підприємств та логістики, слід назвати В. Апалькову, А. Бурлакову, А. Маслова, Т. Богдан, С. Волосович, В. Плєскач, В. Краліча, С. Циганова, М. Тарасюк, Г. Чмерук та ін. Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних та зарубіжних економістів, здійсненим у галузі теорії та методології цифрової трансформації, слід зазначити, що проблематика цифровізації міжнародної логістики не знайшла відповідного висвітлення, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою** написання статті є виявлення ключових тенденцій цифрової трансформації міжнародної логістики на основі ідентифікації її особливостей; дослідження сценаріїв розвитку цифрової трансформації

логістики та виявлення умов їх здійснення, зокрема, поширення технологій фізичного інтернету в логістиці та урізноманітнення дій міжнародних та локальних логістичних операторів; дослідження особливостей логістичної системи економіки замкнутого циклу.

**Викладення основних результатів дослідження.** В якості основи дослідження перспектив цифрової трансформації міжнародної логістики покладено ідентифікацію особливостей міжнародної логістики шляхом акцентування її характерних рис. Такі атрибути виділені, виходячи із визначень та характеристик категорії «міжнародна логістика» [2–4], серед яких основними, як вважаємо, є:

- розуміння міжнародної логістики у якості знання з організації і управління системою матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних потоків міжнародної фірми;
- знаходження виробника і споживача товару в різних державах, отже, процес доставки товарів споживачеві включає в себе подолання державних кордонів і митниць;
- забезпечення міжнародною логістикою інтеграції різних частин різних ланцюгів поставок по всьому світу;
- міжнародна логістика являє собою сукупність рішень у всіх пунктах міжнародного ланцюга постачань, що створює основу для здійснення діяльності в глобальному масштабі;
- здійснення міжнародною логістикою (логістикою в міжнародному бізнесі) планування, організації, контролю і управління рухом потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних та ін.), які перетинають національні кордони, від точки їх виникнення до кінцевого споживача в просторі і в часі.

Розуміння міжнародної логістики у якості елементу організації і управління системою матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних потоків на рівні міжнародної фірми за умов знаходження виробника і споживача товару в різних державах, коли процес доставки товарів споживачеві включає в себе подолання державних кордонів і митниць і потребує рішень у всіх пунктах міжнародного ланцюга постачань, що створює основу для здійснення діяльності в глобальному масштабі, дозволяє поширити на неї чотири ключових тенденції цифрової трансформації логістики [5; 6]:

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій в сфері логістики з метою зниження вартості послуг, що надаються і підвищення ефективності діяльності як з точки зору постачальника послуг, так і з точки зору споживачів. Розвиток цифрових платформ з метою розширення меж діяльності, а також для збільшення швидкості доставки вантажів

Впровадження цифрових інструментів на всіх етапах міжнародної логістики, включаючи використання безпілотних дронів, роботизованої техніки та ін.

Поширення практики спільного використання складів і транспортних засобів різними учасниками ринку логістичних послуг з метою підвищення ефективності діяльності кожного з них і ринку в цілому.

За даними Світового банку в рейтингу ефективності логістики LPI (Logistics Performance Index), Україна в 2018 р зайняла 66 місце з 160 країн (в 2016 р. – 80 місце) (табл. 1).

Таблиця 1

**Місце України в глобальному рейтингу індексу ефективності логістики за 2010–2018 рр.\***

Показник рейтингу	Рік				
	2010	2012	2014	2016	2018
Місце в рейтингу	102	66	61	80	66
Загальний показник	2,57	2,85	2,98	2,74	2,83
Митниця	2,02	2,41	2,69	2,30	2,49
Інфраструктура	2,44	2,69	2,65	2,49	2,22
Доставка	2,79	2,72	2,95	2,59	2,83
Відстеження	2,49	3,15	3,20	2,96	3,11
Таймінг	3,06	3,31	3,51	3,51	3,42

\*складено автором на основі [7]

Як свідчать результати проведених досліджень, кількісна оцінка критеріїв ефективності логістичної діяльності показує велике значення цифровізації для: підвищення якості, надійності та прозорості логістичних процесів, спрощення та прискорення митного оформлення вантажів; підвищення якості транспортування і складських операцій; оптимізації організації міжнародних перевезень за конкурентоспроможними цінами; зростання якості логістичних послуг; підвищення прозорості відстеження проходження вантажів і своєчасності постачань тощо.

Існують різноманітні сценарії розвитку цифрової трансформації логістики [6; 8], які, проте, можна об'єднати у дві групи: одна частина сценаріїв пов'язана зі входом на ринок нових гравців, що є джерелами інтенсифікації цифрового розвитку галузі, інша – поєднує сценарії, при яких вже діючі організації виступають драйверами цифрової трансформації логістики.

Перший сценарій пов'язаний з поширенням технологій фізичного інтернету в логістиці та транспорті. Фізичний інтернет в області логістики – це відкрита глобальна система логістики, заснована на фізичному, цифровому і операційному взаємозв'язку за допомогою інкапсуляції, інтерфейсів і протоколів. Фізичний інтернет призначений для заміни існуючих логістичних моделей [9; 10]. Так як принципи побудови фізичного інтернету аналогічні цифровому Інтернету, на якого спирається у своєму розвитку, то і назви їх схожі, але архітектури та розвиток різні. Зокрема, архітектурно (цифровий) Інтернет не передає інформацію: він

передає пакети з вбудованою інформацією і ці пакети призначені для простоти використання в цифровому Інтернеті. Інформація в пакеті інкапсульована і не обробляється Інтернетом. Заголовок пакета містить всю інформацію, необхідну для ідентифікації пакета і маршрутизації його відповідно до пункту призначення. Пакет створюється для конкретної передачі і розбирається після досягнення пункту призначення. У свою чергу, фізичний інтернет задуманий так, що він не маніпулює фізичними речами безпосередньо, будь-то матеріали, деталі, товари або продукти. Він маніпулює виключно контейнерами, які спеціально розроблені для фізичного Інтернету і власники матеріальних цінностей інкапсулюють в них фізичні товари.

З точки зору клієнтів розвиток фізичного інтернету створює нові можливості для співпраці з постачальниками логістичних послуг, а також забезпечує більш стійкі і надійні канали поставок. Існуючі організації на ринку зможуть активно підключитися в систему, збільшивши свою конкурентоспроможність і забезпечивши захист від входу на ринок нових учасників. Сучасною формою співпраці в умовах розвитку фізичного інтернету стане послідовне застосування цифрових стандартів в логістиці, що розширить можливості з надання якісних логістичних послуг. В цілому поширення системи фізичного інтернету дозволяє сформувати єдині стандарти зв'язку і обміну даними, що ведуть до створення сучасних цифрових рішень по упаковці і транспортуванні вантажів.

Другий сценарій пов'язаний зі входом на ринок нових постачальників логістичних послуг, націлених на активне використання існуючих цифрових технологій, таких як блокчейн, аналітика великих даних і інших. Роль логістичних центрів може значно зрости, виходячи з ситуації, що сьогодні фактичної кризової ситуації. Логістичний центр об'єднує рівні, що складаються з різних мереж, а перехід з мережі або рівня в інший відбувається в логістичних вузлах.

Уже сьогодні серед найбільших логістичних операторів, які домінують у секторі за обсягами орендованої площі та наявних площ у власності, можна виділити п'ятірку компаній, яка в основному складається з міжнародних компаній та однієї української компанії (табл. 2).

Таблиця 2

**Найбільші логістичні оператори за обсягом власної та орендованої площі,  
на якій здійснюються логістичні операції \***

Назва логістичного оператора	Обсяг власної та орендованої площі, м <sup>2</sup>	Обсяг власної площі, площі в оренді, площі складу клієнта, яка обслуговується логістичним оператором, м <sup>2</sup>	Тип логістичного оператора
ZAMMLER	75 000	75 000	Локальний
Kuehne+Nagel	67 000	123 000	Міжнародний
Raben	53 000	73 000	Міжнародний
Ekol	58 000	58 000	Міжнародний
FM Logistic	55 000	55 000	Міжнародний

\*складено автором на основі [11]

У структурі загального обсягу площ існують власні площі логістичних операторів, які перейшли на ринок оренди та були передані в оренду кінцевим користувачам, відповідно. Так, український логістичний оператор ZAMMLER (локальна компанія із представництвами у Польщі та Китаї) є лідером з обсягів площ, які компанія орендує та на яких проводяться логістичні операції, що є показником зміни та переформатування ринку логістичних послуг на локальних провайдерів. Що стосується міжнародних логістичних операторів, то їхньою ключовою характеристикою залишаються високі стандарти корпоративної культури, процедурності та якості послуг [12]. Така тенденція сформувалась історично, саме тоді, коли в Україну почали заходити логістичні оператори. Міжнародні клієнти, які були корпоративно поєднанні з цими компаніями, стали кінцевими користувачами їхніх послуг. Це пояснюється тим, що головним фактором для міжнародних компаній був так званий логістичний аутсорс.

Відповідно до сценарію розвитку, що розглядається, ринок логістичних послуг розділиться на кілька великих сегментів, в кожному з яких виділяться один-два лідера, які будуть володіти найбільшими конкурентними перевагами на основі впровадження цифрових технологій. Поява безлічі нових фірм дасть клієнтам можливість вибору з широкого переліку постачальників, дозволить підібрати вигідний сервіс з урахуванням використання сучасних технологій, таких як відстеження вантажу в режимі реального часу. Активна поява нових організацій призведе до інноваційного розвитку ринку логістичних послуг на основі формування цифрових платформ взаємодії. Даний сценарій пов'язаний із взаємодією діючих учасників ринку з новими, що може виражатися як в доповненні функцій нових постачальників логістичних послуг, так і в повномасштабну кооперацію різних організацій в рамках цифрових платформ і технології блокчейна, проте саме нові учасники ринку є рушійною силою розвитку даного сценарію.

Третій сценарій розвитку ринку логістичних послуг пов'язаний з появою у великих продавців товарів власних логістичних підрозділів на основі застосування цифрових технологій. Виробники товарів зможуть самостійно здійснювати доставку до клієнта, причому в рамках даного сценарію передбачається використання роботизованої техніки і сучасних систем відстежування місцезнаходження вантажу. Застосування такого сценарію спонукає чинні логістичні організації або самостійно впроваджувати цифрові технології з метою забезпечення конкурентних переваг, або об'єднуватися з різними новими і невеликими

постачальниками даних послуг з метою вдосконалення власної діяльності на основі наявних у сучасних учасників ринку цифрових технологій і навичок роботи з ними.

Четвертий сценарій цифрової трансформації ринку логістичних послуг полягає в активному використанні учасниками ринку венчурного капіталу. Під венчурним фінансуванням в даному випадку мається на увазі вкладення коштів великих логістичних компаній в нові, інноваційні сфери діяльності, зокрема, в розвиток постачальників логістичних послуг, діяльність яких повинна бути заснована на масштабному використанні цифрових технологій. Споживачі в рамках тієї ж організації, послугами якої вони користувалися раніше, отримують більш високу якість послуг, що надаються, а учасники ринку не тільки забезпечують свою конкурентоспроможність, а й сприяють інноваційному розвитку логістики.

Основними для цифрової трансформації логістичної галузі протягом наступного десятиліття стають:

– інформаційно-цифрові послуги, що підтримуються цифровими технологіями; завдяки ним дані попадуть в центр логістичного бізнесу через такі ініціативи, як управління логістикою та аналітика, послуга та допомога, що виявиться у зменшенні експлуатаційних витрат при одночасному підвищенні ефективності операції;

– логістичні послуги з цифровою підтримкою; вони сприятимуть зростанню торгівлі завдяки створенню цифрової розширеної платформи транскордонної торгівлі і це також дозволить логістичним компаніям задовольнити зростаючі потреби клієнтів у більш швидких поставках та просування концепції логістики міста, яка дозволить фірмам працювати в «мегаполісах». Нові можливості доставки дозволять логістиці використовувати технології, такі, як автономні вантажівки та безпілотники, знайти більш ефективні способи доставки вантажів, а 3D-друк та краудсорсинг пропонують нові способи продумати виробничі та логістичні процеси.

– економіка замкнутого циклу (кругова, циркулярна економіка); вона сприятиме більш стійкому життєвому циклу продукції, сприяючи завдяки логістичній галузі зменшенню екологічного сліду шляхом скорочення викидів вуглекислого газу, забруднення повітря та відходів;

– об'єднані можливості логістики через спільні склади і транспортні можливості, що, як очікується, дозволить найближчим часом збільшити використання активів.

Нові можливості для міжнародної логістики відкриває економіка замкнутого циклу як підхід до проєктування і виробництва продуктів для повторного використання, переробки та рециклінгу.

Лінійна модель економіки, що базується на принципі «take, make, waste» (бери, роби, розтринькуй), де споживання є цільовою і завершальною стадією відтворення, поступається місцем концепції економіки замкнутого циклу, в основі якої лежить ланцюжок «take, make, reuse» (бери, роби, використовуй повторно) [13–15]. Ця концепція пропонує бізнесу сучасні підходи до підвищення ресурсоефективності за рахунок розширеної відповідальності виробника, зниження екологічного сліду виробництва і випущених товарів. У загальному сенсі економіка замкнутого циклу заснована на оптимізації процесів споживання шляхом розробки і поширення продукції, комплектуючих і матеріалів, що відповідають найвищому рівню їх повторного використання. Вона має на увазі замкнутий потік матеріалів, енергії та відходів, що може бути досягнуто за рахунок повторного використання на рівні: продукту (ремонт або відновлення), компонентів (повторне використання у виробництві), матеріалу (рециркуляція). Економіка замкнутого циклу націлює виробників на виробництво більш довговічних, ремонтпридатних, екологічно безпечних товарів, а споживачів – на використання товарів тривалого користування на умовах оренди без необхідності купувати, та, відповідно, і утилізувати застарілі товари.

Циркулярна економіка допомагає прискорити інновації та залучити нових клієнтів, для яких сталий розвиток є пріоритетом. Передбачається, що безвідходна кругова економіка відкриє до 2030 року 3,66 трлн євро, а логістика стане ключовим фактором успіху в нових бізнес-моделях [15].

Вирізняються інноваційні бізнес-моделі економіки замкнутого циклу, що забезпечують циркулярну систему виробництва, споживання, логістики, які представлені в таблиці 3, яка сформована на основі [13–16]. У бізнес-моделях в тій чи іншій мірі втілюються принципи побудови замкнутих ланцюгів поставок і методологія 6R (reduce, recover, reuse, remanufacture, recycle, redesign) [13].

Таблиця 3

**Інноваційні бізнес-моделі економіки замкнутого циклу,  
що забезпечують циркулярну систему виробництва, споживання, логістики**

Моделі	Сутність моделей
Кругові (циркулярні) поставки (Circular suppliers)	Обмежені ресурси замінюються на повністю поновлювані джерела
Відновлення ресурсів (Resources recovery)	Використання технологічних інновацій по відновленню і повторному використанню ресурсів, що забезпечує усунення їх втрат завдяки зниженню відходів та підвищенню рентабельності виробництва продукції від зворотних потоків
Платформи для обміну і спільного використання (Sharing platforms)	Будується на обміні або спільному використанні товарів. Забезпечує просування платформ для взаємодії між власником і користувачами продукту (C2C, B2C і B2B сегменти), підвищуючи рівень його використання
Продовження життєвого циклу продукції (Product life extension)	Продовження життєвого циклу використання продуктів за рахунок ремонту, модернізації, реконструкції або відновлення
Продукт як послуга (Product as a service)	Клієнти використовують продукцію шляхом «оренди» з оплатою за фактом використання
Цифровізація бізнес-процесів, що забезпечують замкнутий цикл в ланцюгах поставок	Формування логістичної системи замкнутого циклу стає неможливим без цифрової трансформації бізнес-процесів всіх ланок системи

\*сформовано автором з використанням літературних джерел



Методологія передбачає, що споживання ресурсів необхідно зменшувати в ході проєктування, виробництва і споживання товару, а товари, які були у використанні – відновлювати і повторно використовувати, їх компоненти пускати у виробництво повторно і переробляти, а за підсумками використання – перепроєктувати товар, усуваючи незатребувані і неефективні елементи.

Алгоритми функціонування логістичної системи економіки замкнутого циклу охоплюють весь життєвий цикл товару, включаючи процеси проєктування нових виробів, забезпечення потужностями і матеріальними ресурсами, їх перетворення в продукцію, її реалізацію, здійснення післяпродажного обслуговування і утилізацію. Координацію ланок системи повинна забезпечити загальна інформаційна архітектура (ядро), яка виконає стикування різних ІТ-технологій для досягнення максимального рівня актуальності даних, для швидкого ефективного клієнтського реагування [15].

Аналіз публікацій, присвячених інструментам цифрової економіки, в тому числі [5; 6; 15; 16], дозволяє говорити про необхідність застосування у міжнародній логістиці в цифровій трансформації:

1) наскрізного документування бізнес-процесів (наприклад, на основі SCOR, ISO і CALS-стандартів), уніфікації даних в рамках електронних каталогів, інтеграції ERP-систем (ERP), управління даними про виріб (PDM), управління подіями в ланцюгах поставок (SCEM), моніторингу ланцюгів поставок (SCMo), планування роботи підприємства в режимі реального часу (Real-time Factory Scheduling);

2) автоматизованого пошуку постачальників продукції і сервісів, електронних закупівель (Automated e-Sourcing), розумних омніканальних рішень фулфілмента для електронної комерції (Omni-channel Smart Fulfillment Solution), просування та продажу через віртуальну реальність і сервісу за допомогою доповненої реальності і змішаної реальності (mixed reality), штучного інтелекту; доповненої аналітики великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT), Blockchain, Хмарних сервісів;

3) гнучкої автоматизації виробництва (Flexible Factory Automation); цифрових виробничих процесів (Digital Production Processes); цифрової якості продукції (Digital Product Quality), цифрового реверс-інжинірингу, Цифрових Двійників (Digital Twin) як програмних аналогів фізичного пристрою продукції / виробництва, промислового інтернету речей (IIoT), діагностики (Health Monitoring System, HMS), адитивного виробництва для модельних випробувань і швидкого прототипування методом 3D-друку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Цифрова трансформація міжнародної логістики скорочує поточні, трудові, фінансові втрати, пов'язані з пошуком даних для формування оптимальних логістичних схем на основі ефективного моделювання горизонтальних виробничо-економічних і торговельно-економічних зв'язків. Передбачаються різні сценарії розвитку міжнародної логістики на основі впровадження елементів цифрової економіки. Вони пов'язані як з появою на ринку нових учасників, готових впроваджувати сучасні технології в усі сфери діяльності, так і з тим, що вже наявні на ринку гравці підуть по шляху цифрової трансформації. Повномасштабне впровадження цифрових технологій в сферу міжнародної логістики є одним з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності її учасників на сучасному етапі розвитку світової економіки.

Подальших досліджень потребує вивчення та оцінка економічної ефективності міжнародної логістики у цифровій трансформації, що в значній мірі пов'язане з застосовуваними в ній цифровими технологіями, які втілюють нові логістичні рішення і оптимізують технологічний процес, покращуючи економічні показники діяльності за рахунок реалізації раніше недоступних процедур.

## Література

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL : <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyuekonomikooyu.html>.
2. Зорина Т.Г. Международная логистика : учеб. пособие / Т.Г. Зорина, М.А. Слонимская. – Минск : БГЭУ, 2012. – 244 с.
3. Лебединська О.І. Особливості міжнародної логістики в умовах глобалізації / О.І. Лебединська // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. – 2017. – № 3. – С. 96–99.
4. Тюріна Н. М. Сутність та особливості міжнародної логістики. Логістика : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : ЦУЛ, 2015. – 392 с. – Режим доступу : <https://textbook.com.ua/logistika/1473450880/s-23>
5. Digital Transformation of Industries. Logistics Industry. World Economic Forum. 2016. P. 1–3. URL : <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-logistics-industry-white-paper.pdf>.
6. Марусин А.В. Перспективы цифровой трансформации логистики / А.В. Марусин, Т.Х. Аблязов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4-2. – С. 240–244.
7. Глобальный индекс эффективности логистики. URL : <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>
8. Tipping A., Kauschke P. Shifting patterns. The future of the logistics industry. PwC. 2016. P. 1–17.
9. Montreuil B., Meller R., Ballot E. Physical Internet Foundations. Studies in Computational Intelligence. 2013. Vol. 472. P. 151–166.
10. Куприяновский В.П. На пути к физическому интернету: индустрия, логистика и электронная коммерция 4.0. Европейский вариант / В.П. Куприяновский, А.А. Климов, О.Н. Покусаев, Д.Е. Намиот, Д.В. Катцын // International Journal of Open Information Technologies. – 2019. – Vol. 7, no. 5. – С. 89–104.
11. Аналіз ринку логістики в Україні. 2018 р. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-logistiki-ukrainy2018-god>
12. Логістичний ринок України: логістичні оператори нарощують свою частку в сегменті складської логістики. URL : <https://logist.fm/publications/logistichniy-rinok-ukrayini-logistichni-operatori-naroshchuyut-svoyu-dolyu-v-segmenti>
13. Circular economy as challenge to the fourth industrial revolution / N.V. Pakhomova, K.K. Rikhter, M.A. Vetrova // Инновации. – 2017. – № 7 (225). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/circular-economy-as-challenge-to-the-fourth-industrial-revolution>
14. Pishchulov G.V. A circular economy perspective on sustainable supply chain management: an updated survey / G.V. Pishchulov [et al.] // St. Petersburg University Journal of Economic Studies. – 2018. – Vol. 34, is. 2. – P. 267–297.

15. Мясникова О.В. Цифровая трансформация логистических систем дистрибуции при переходе на модели экономики замкнутого цикла [Электронный ресурс] / О.В. Мясникова // Экономика. Управление. Инновации. – 2018. – № 2. – Режим доступа : <http://elibrary.miu.by/journals/item.eui/issue.4/article.1.html>.
16. Циркулярная экономика в действии: формы организации и лучшие практики [Электронный ресурс] / Н. Батова, П. Сачек, И. Точицкая // BEROC.– 2018. – Режим доступа : [http://www.ipm.by/webroot/delivery/files/PP\\_5\\_rus.pdf](http://www.ipm.by/webroot/delivery/files/PP_5_rus.pdf).
17. Пустохина И.В. Современные тенденции развития логистики / И.В. Пустохина // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – № 3. – С. 339–346.

### References

1. Ukraina 2030E – kraina z rozvynenoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu. URL : <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html>.
2. Zoryna T.H. Mezhdunarodnaia lohystyka : ucheb. posobie / T.H. Zoryna, M.A. Slonynskaia. – Mynsk : BНЭУ, 2012. – 244 s.
3. Lebedynska O.I. Osoblyvosti mizhnarodnoi lohystyky v umovakh hlobalizatsii / O.I. Lebedynska // Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriia „Ekonomichni nauky”. – 2017. – № 3. – S. 96–99.
4. Tiurina N. M. Cutnist ta osoblyvosti mizhnarodnoi lohystyky. Lohystyka : navch. posib. [Elektronnyi resurs] / N. M. Tiurina, I. V. Hoi, I. V. Babii. – K. : «Tsentr uchbovoi literatury», 2015. – 392 s. – Rezhym dostupu : <https://textbook.com.ua/logistika/1473450880/s-23>
5. Digital Transformation of Industries. Logistics Industry. World Economic Forum. 2016. P. 1–3. URL : <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-logistics-industry-white-paper.pdf>.
6. Marusyn A.V. Perspektyvy tsyfrovoy transformatsyy lohystyky / A.V. Marusyn, T.Kh. Abliazov // Vestnyk Altaiskoi akademyy ekonomyky y prava. – 2019. – № 4-2. – S. 240–244.
7. Hlobalnyi indeks efektyvnosti lohystyky. URL : <https://ipi.worldbank.org/international/global/2018>
8. Tipping A., Kauschke P. Shifting patterns. The future of the logistics industry. PwC. 2016. P. 1–17.
9. Montreuil B., Meller R., Ballot E. Physical Internet Foundations. Studies in Computational Intelligence. 2013. Vol. 472. P. 151–166.
10. Kupriyanovskij V.P. Na puti k fizicheskomu internetu: industriya, logistika i elektronnyaya kommerciya 4.0. Evropejskij variant / V.P. Kupriyanovskij, A.A. Klimov, O.N. Pokusaev, D.E. Namiot, D.V. Katcyn // International Journal of Open Information Technologies. – 2019. – Vol. 7, no. 5. – S. 89–104.
11. Analiz rynku lohystyky v Ukraini. 2018 r. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-logistiki-ukrainy2018-god>
12. Lohistychnyi rynek Ukrainy: lohistychni operatory naroshchuiut svoiu chastku v sehmenti skladskoi lohystyky. URL : <https://logist.fm/publications/logistichniy-rinok-ukrayini-logistichni-operatori-naroshchuyut-svoyu-dolyu-v-segmenti>
13. Circular economy as challenge to the fourth industrial revolution / N.V. Pakhomova, K.K. Rikhter, M.A. Vetrova // Ynnovatsyy. – 2017. – № 7 (225). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/circular-economy-as-challenge-to-the-fourth-industrial-revolution>
14. Pishchulov G.V. A circular economy perspective on sustainable supply chain management: an updated survey / G.V. Pishchulov [et al.] // St. Petersburg University Journal of Economic Studies. – 2018. – Vol. 34, is. 2. – P. 267–297.
15. Myasnikova O.V. Cifrovaya transformatsiya logisticheskikh sistem distribucii pri perehode na modeli ekonomiki zamknutogo cikla [Elektronnyj resurs] / O.V. Myasnikova // Ekonomika. Upravlenie. Innovatsii. – 2018. – № 2. – Rezhim dostupa : <http://elibrary.miu.by/journals/item.eui/issue.4/article.1.html>.
16. Cirkulyarnaya ekonomika v dejstvii: formy organizatsii i luchshie praktiki [Elektronnyj resurs] / N. Batova, P. Sачek, I. Tochickaya // BEROC.– 2018. – Rezhim dostupa : [http://www.ipm.by/webroot/delivery/files/PP\\_5\\_rus.pdf](http://www.ipm.by/webroot/delivery/files/PP_5_rus.pdf).
17. Pustohina I.V. Sovremennye tendentsii razvitiya logistiki / I.V. Pustohina // Rossijskoe predprinimatelstvo. – 2017. – Tom 18. – № 3. – S. 339–346.

Рецензія/Peer review : 28.11.2019

Надрукована/Printed : 09.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Васильківський Д. М.

УДК 330.101.541: 519.863

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-206-210

ХОЛОДЕНКО А. М., СТЕПАНОК Н. Ю.

Одеський національний морський університет

## ІНФРАСТРУКТУРНИЙ ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ СТАВОК ОПОДАТКУВАННЯ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*У статті побудовано та проаналізовано економіко-математичні моделі оптимізації ставки оподаткування у національній економіці з урахуванням інфраструктурного чинника. Виділено два види впливу інфраструктури на загальну суму податкових надходжень в економічній системі: безпосередній (позитивний) та опосередкований (складного характеру).*

*Ключові слова: ставка податку, оптимізація, модель, податкові надходження, інфраструктура.*

KHOLODENKO A., STEPANOK N.

Odesa National Maritime University

## INFRASTRUCTURE FACTOR IN OPTIMIZATION OF TAX RATES OF NATIONAL ECONOMY

*The article analyzes economic and mathematical models of tax rate optimization in the national economy, taking into account the infrastructure factor. The reactions of the studied economic system to some or other shifts of optimal values of the tax parameters of management are investigated. It has been found that increasing taxation of infrastructure has a negative impact on the development not only of the infrastructure itself, but of the entire economic system, while the weakening of the taxation of infrastructure contributes to the growth of not only the use of its services, but also the production of products. Hence the need - in terms of the economic system as a whole - to prioritize the development of infrastructure as a kind of circulatory system of the economic organism, which creates the preconditions for the functioning of production industries. It is impossible to provide economic benefits to infrastructure development through tariff increases due to a corresponding decrease in demand for its services. Weakening of infrastructure taxation would also help to lower infrastructure tariffs while stimulating the demand for infrastructure use, while at the same time helping to develop the supply of infrastructure services, despite the reduction of tariffs. There are two types of impact of infrastructure on the total amount of tax revenues in the economic system: direct (positive) and indirect (complex). It is shown that some reduction of infrastructure taxation would be appropriate for the development of both infrastructure and production, and therefore for the development of the economic system as a whole. Another conclusion from the analysis of the model - the need for a compatible, systematic optimization of tax and pricing (tariff) policy in the economy in general and in infrastructure in particular.*

*Keywords: tax rate, optimization, model, tax revenues, infrastructure.*

**Вступ.** Податкова система є важливим елементом державного впливу на діяльність суб'єктів національної економіки та її ефективність відбивається на загальному стані розвитку економіки країни. Податкова система України остаточно не сформована, а її реформування проводиться майже щороку. Але постійні нововведення та зміни не стимулюють розвиток економіки, а, навпаки, обмежують його, що обумовлює необхідність визначення та встановлення саме оптимальних ставок оподаткування, які будуть відповідати умовам стабільного та рівноважного економічного зростання.

Проблема оптимізації ставок оподаткування виникає внаслідок відсутності прямопропорційної залежності суми податкових надходжень від величини ставки податку. Звісно, зі збільшенням ставки податку економічна активність суб'єктів господарювання (і, відповідно, база оподаткування) скорочується, проте сума податкових надходжень спочатку все ж таки зростає, оскільки база оподаткування знижується повільніше, ніж підвищується ставка податку. Але, починаючи з деякого значення ставки податку, її подальше зростання спричиняє вже відносно суттєвіше скорочення бази оподаткування, тому починає зменшуватись і сума податкових надходжень. Саме це значення ставки податку і буде оптимальним з точки зору максимізації суми податкових надходжень.

Податки забезпечують перерозподіл національного доходу, що допомагає державі виконувати регулятивні та соціальні функції: вирівнювати суспільну нерівність, стимулювати пріоритетні галузі економіки, забезпечувати відповідний рівень інфраструктури, безпеки тощо. Необхідність забезпечення стійкої та розвинутої інфраструктури обумовлює потребу врахування інфраструктурного чинника у встановленні оптимальних ставок оподаткування у національній економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розроблення та формування податкової системи розглядається вченими у різних аспектах. А. Чарлтон в праці [1] досліджує досвід впливу кейнсіанського фіскального стимулу на національну економіку. Пропозиції щодо координації фіскальної політики, спрямованої на досягнення відповідної "сукупної фіскальної позиції", що відповідає умовам економічної та грошово-кредитної політики, наведені у праці [2]. Складна взаємодія між грошовою та фіскальною політикою в моделі реального господарства розглядається в роботі [3]. На основі імітаційної моделі автори [4] порівнюють 5 різних комбінацій фіскальної політики щодо того, як вони впливають на макрозмінні, такі як темпи зростання ВВП та ймовірність виникнення кризи.

У статті [5] розглядались концептуальні моделі оптимізації оподаткування виробництва і споживання у національній економіці. Спочатку податкові залежності у цих сферах досліджувались окремо, потім

формувались задачі сумісної оптимізації оподаткування виробництва і споживання за умови рівноваги попиту і пропозиції на ринку продукції. Наступним кроком у розвитку таких досліджень має бути введення до розгляду інфраструктури, що забезпечує можливість взаємодії виробників і споживачів продукції в економічній системі, створює необхідні передумови для їх функціонування.

Зазначимо, що інфраструктурний чинник впливатиме на загальну суму податкових надходжень як безпосередньо (причому позитивно – податки з додатково уведеного ринку послуг інфраструктури виступатимуть ще однією складовою цієї суми), так і опосередковано (спричинивши відповідні зміни на ринку продукції через витрати користування інфраструктурою пропозиція продукції зменшиться, рівноважний обсяг продукції скоротиться, рівноважна ціна збільшиться, база оподаткування і величини податків при цьому можуть знизитись або зрости залежно від особливостей функцій, що описують дану економічну систему).

У науковій літературі значна увага приділяється різним видам оподаткування інфраструктури [6–8], але проблема оптимізації ставок оподаткування з урахуванням інфраструктурного чинника у національній економіці не висвітлюється. Тож метою даної статті є узагальнення моделей оптимізації оподаткування [5] на випадок введення до них інфраструктурного чинника та отримання з аналізу цих узагальнених моделей якісних висновків щодо закономірностей оподаткування інфраструктури.

**Основний матеріал дослідження.** Інфраструктурою є комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур, об'єктів, систем та послуг, що створюють сприятливі умови для ефективного функціонування та розвитку національної економіки. Транспортні, комунікаційні, каналізаційні, водопровідні та електричні системи – це приклади інфраструктури. Їх спільне призначення – спростувати і робити більш ефективними потоки товарів і послуг між продавцями і покупцями у національній економіці.

Отже, згідно з підходом [5], визначимо обсяг пропозиції інфраструктурних послуг

$$r(P, v, s) = R(P) \cdot (1 - v)^s, \quad (1)$$

де  $P \geq 0$  – інфраструктурний тариф, наприклад, транспортний тариф, тариф на водопостачання, зв'язок тощо (встановлюватиметься з умови рівноваги на ринках інфраструктурних послуг та продукції);

$v$  – ставка податку на прибуток від діяльності інфраструктури,  $0 \leq v \leq 1$  (параметр управління);

$s \geq 0$  – показник еластичності скорочення пропонованого обсягу послуг інфраструктури  $r$  зі зростанням ставки податку  $v$  (зовнішній параметр економічної системи);

$R(P)$  – теоретично (за відсутності оподаткування) оптимальний обсяг пропозиції інфраструктурних послуг, що при кожному тарифі  $P$  визначається з розв'язку відповідної оптимізаційної задачі

$$R(P) = \text{Arg} \max_R \{P \cdot R - w(R)\}, \quad (2)$$

умова оптимальності в якій  $w'(R(P)) = P$ , де  $w(R)$  – зростаюча опукла вниз функція витрат на обслуговування інфраструктурою продукції в обсязі  $R$ .

Таким чином, за даних інфраструктурного тарифу  $P$ , ставки податку  $v$  та еластичності  $s$  обсяг податкових надходжень від діяльності інфраструктури становитиме

$$\begin{aligned} L(P, v, s) &= v \cdot r(P, v, s) \cdot (P - w(r(P, v, s))) = \\ &= v \cdot R(P) \cdot (1 - v)^s \cdot (P - w(R(P) \cdot (1 - v)^s)). \end{aligned} \quad (3)$$

За автономної оптимізації по  $v$  величини податкових надходжень від діяльності інфраструктури оптимальна ставка податку визначалась би як  $v^* = 1/(s+1)$  і не залежала би навіть від  $R(P)$ . Проте нас цікавить сумісна оптимізація суми податкових надходжень від усієї економічної системи з урахуванням інфраструктури.

Попит на інфраструктурні послуги визначають обсяг виробництва продукції у національній економіці:

$$q(p, x, n, P, u) = Q(p, P, u) \cdot (1 - x)^n, \quad (4)$$

де  $p \geq 0$  – ціна одиниці продукції (встановлюватиметься з умови рівноваги на ринках продукції та інфраструктурних послуг);  $x$  – ставка податку на прибуток виробника,  $0 \leq x \leq 1$  (параметр управління);  $u \geq 0$  – ставка податку на додану вартість (ПДВ) щодо інфраструктурних послуг (параметр управління);  $n \geq 0$  – показник еластичності скорочення обсягу виробництва  $q$  зі зростанням ставки податку  $x$  (зовнішній параметр економічної системи);  $Q(p, P, u)$  – теоретично (при відсутності оподаткування) оптимальний обсяг виробництва продукції, що при кожному наборі  $p, P, u$  визначається з розв'язку відповідної оптимізаційної задачі

$$Q(p, P, u) = \text{Arg} \max_Q \{p \cdot Q - z(Q) - P \cdot Q \cdot (1 + u)\}, \quad (5)$$

умова оптимальності в якій  $z'(Q(p, P, u)) = p - P \cdot (1 + u)$ , де  $z(Q)$  – зростаюча опукла вниз функція виробничих витрат на виготовлення продукції в обсязі  $Q$ .

Без урахування інфраструктурного чинника задача, відповідна задачі (5), мала вигляд

$$Q(p) = \text{Arg} \max_Q \{p \cdot Q - z(Q)\} \quad (6)$$

з умовою оптимальності  $z'(Q(p)) = p$ .

Оскільки  $p > p - P \cdot (1 + u)$ , то  $z'(Q(p)) > z'(Q(p, P, u))$ , звідси, в силу опуклості вниз функції  $z(Q)$ ,  $Q(p) > Q(p, P, u)$ , тобто урахування інфраструктурних витрат веде до зниження обсягу виробництва продукції при даній її ціні, зсуває криву пропозиції вниз, що відповідає економічному сенсу.

Обсяг податкових надходжень складається тут з податку на прибуток виробника та ПДВ від діяльності інфраструктури:

$$\begin{aligned} N(p, x, n, P, u) &= x \cdot q(p, x, n, P, u) \cdot (p - z(q(p, x, n, P, u))) + P \cdot u \cdot q(p, x, n, P, u) = \\ &= Q(p, P, u) \cdot (x \cdot (1 - x)^n \cdot (p - z(Q(p, P, u))) + P \cdot u). \end{aligned} \quad (7)$$

Попит же на продукцію  $d(p, y, m)$  безпосередньо від інфраструктурного чинника не залежить і визначається згідно з припущенням, що при ставці податку на додану вартість у грошові витрати на споживання  $D(p)$  скорочуються з певною еластичністю  $m$ , тобто

$$d(p, y, m) = D(p) / (p \cdot (1 + y)^m). \quad (8)$$

Сума надходжень від ПДВ з ринку продукції

$$M(p, y, m) = y \cdot p \cdot d(p, y, m) = y \cdot D(p) / (1 + y)^m. \quad (9)$$

Тепер можна ставити задачу сумісної оптимізації ставок податків на прибуток інфраструктури  $v$  і виробництва  $x$  та ставок податків на додану вартість, відповідно,  $u$  та  $y$  – при заданих еластичностях  $s$ ,  $n$  та  $m$ . Максимізується сума податкових надходжень в економічній системі (10) за умов рівноваги на ринках інфраструктурних послуг (11) та продукції (12), а також при забезпеченні економічного сенсу у значеннях параметрів управління (13).

$$T(p, P, v, s, x, n, y, m, u) = L(P, v, s) + N(p, x, n, P, u) + M(p, y, m) \rightarrow \max_{x, y, v, u, p, P} \quad (10)$$

$$r(P, v, s) = q(p, x, n, P, u) \quad (11)$$

$$q(p, x, n, P, u) = d(p, y, m) \quad (12)$$

$$0 \leq v \leq 1, \quad u \geq 0, \quad 0 \leq x \leq 1, \quad y \geq 0, \quad p \geq 0, \quad P \geq 0. \quad (13)$$

Цільову функцію сумарних податкових надходжень (10) можна розписати так

$$\begin{aligned} T(p, P, v, s, x, n, y, m, u) &= L(P, v, s) + N(p, x, n, P, u) + M(p, y, m) = \\ &= v \cdot r(P, v, s) \cdot (P - w(r(P, v, s))) + x \cdot q(p, x, n, P, u) \cdot (p - z(q(p, x, n, P, u))) + \\ &\quad + P \cdot u \cdot q(p, x, n, P, u) + y \cdot p \cdot d(p, y, m). \end{aligned} \quad (14)$$

Якщо виразити з двох рівнянь (11) та (12) рівноважний тариф на ринку інфраструктурних послуг  $P$  та рівноважну ціну продукції  $p$  як відповідні функції від значень решти параметрів:

$$P = P(v, s, x, n, y, m, u), \quad p = p(v, s, x, n, y, m, u), \quad (15)$$

можна об'єднати (10)–(12) з урахуванням виразів (3), (7), (9), (14) у

$$\begin{aligned} &T(v, s, x, n, y, m, u) \\ &= v \cdot R(P(v, s, x, n, y, m, u)) \cdot (1 - v)^s \cdot (P(v, s, x, n, y, m, u) - wR(P(v, s, x, n, y, m, u))) \times \\ &\quad \times (1 - v)^s + Q(p(v, s, x, n, y, m, u), (P(v, s, x, n, y, m, u), u)) \cdot (x \cdot (1 - x)^n \times \\ &\quad \times p(v, s, x, n, y, m, u) - z(Q(p(v, s, x, n, y, m, u), P(v, s, x, n, y, m, u), u))) + \\ &\quad + P(v, s, x, n, y, m, u) \cdot u + y \cdot D(p(v, s, x, n, y, m, u)) / (1 + y)^m \rightarrow \max_{x, y, v, u} \end{aligned} \quad (16)$$

тобто у задачу з меншою кількістю параметрів управління та лише з обмеженням

$$0 \leq v \leq 1, \quad u \geq 0, \quad 0 \leq x \leq 1, \quad y \geq 0. \quad (17)$$

В оптимальній точці задачі (16)-(17) мають виконуватись умови оптимальності типу доповнювальної нежорсткості:

$$\frac{\partial T}{\partial v} v = \frac{\partial T}{\partial u} u = \frac{\partial T}{\partial x} x = \frac{\partial T}{\partial y} y = 0, \quad (18)$$

тобто оптимальні значення ставок податку лише тоді ненульові, коли їх незначні зміни (збільшення або зменшення) не можуть покращити величини суми податкових надходжень з урахуванням усього ланцюга викликаних цими змінами зрушень у економічній системі.

Останнє зауваження підкреслює системний характер досліджуваної оптимізації. Якщо при автономній оптимізації, скажімо, надходжень від податку на прибуток від діяльності інфраструктури виконувалась би умова оптимальності  $(\partial L / \partial v) \cdot v = 0$ , то при системній оптимізації вона перетворюється на таку:

$$\left( \frac{\partial L}{\partial v} + \frac{\partial N}{\partial v} + \frac{\partial M}{\partial v} \right) \cdot v = 0, \text{ звідси } \frac{\partial L}{\partial v} \cdot v = - \left( \frac{\partial N}{\partial v} + \frac{\partial M}{\partial v} \right) \cdot v, \quad (19)$$

тобто відхилення ставки податку на прибуток діяльності інфраструктури від свого оптимального значення вже можуть істотно впливати на величину надходжень від цього податку, проте цей вплив має бути точно скомпенсованим відповідними змінами надходжень від решти податків.

Так само, в оптимальній точці мають виконуватись і умови виду (19) по  $u$ ,  $x$  та  $y$ .

Обговоримо на змістовному рівні проблеми порівняльної статистики [9], тобто реакції досліджуваної економічної системи на ті чи інші зрушення оптимальних значень податкових параметрів управління.

При підвищенні ставки податку на прибуток від діяльності інфраструктури  $v$ :

– якщо не змінити інфраструктурний тариф  $P$ , то знизиться пропозиція інфраструктурних послуг  $r$ , і при тому ж попиті на послуги інфраструктури  $q$  на ринку інфраструктурних послуг утвориться дефіцит;

– якщо підняти інфраструктурний тариф  $P$  до такого рівня, щоб пропозиція інфраструктурних послуг  $r$  не змінилась, незважаючи на посилення оподаткування  $v$ , то ця пропозиція не знайде адекватного попиту виробників  $q$ , обсяг виробництва (та інфраструктурного забезпечення) продукції знизиться через зростання інфраструктурної складової її витрат;

– тож треба підняти інфраструктурний тариф  $P$ , але трохи, щоб пропозиція інфраструктурних послуг  $r$  скоротилась, але теж трохи – у відповідності з деяким зниженням попиту на інфраструктурні послуги через деяке зменшення виробництва продукції  $q$  під впливом певного зростання інфраструктурної складової витрат.

При зниженні ставки податку на прибуток від діяльності інфраструктури  $v$ :

– якщо не змінити інфраструктурний тариф  $P$ , то зросте пропозиція інфраструктурних послуг  $r$ , і при тому ж попиті на перевезення  $q$  на ринку інфраструктурних послуг утвориться надлишок пропозиції;

– якщо зменшити інфраструктурний тариф  $P$  до такого рівня, щоб пропозиція інфраструктурних послуг  $r$  не змінилась, незважаючи на послаблення оподаткування  $v$ , то ця пропозиція не задовольнятиме підвищений завдяки зниженню інфраструктурної складової витрат виробників попит на інфраструктурне забезпечення  $q$ ;

– тож треба зменшити інфраструктурний тариф  $P$ , але трохи, щоб пропозиція інфраструктурних послуг  $r$  зросла, але теж трохи – у відповідності з деяким підвищенням попиту на інфраструктурні послуги через деяке збільшення виробництва продукції  $q$  під впливом певного зниження інфраструктурної складової витрат.

З проведеного порівняння легко побачити, що посилення оподаткування інфраструктури здійснює негативний вплив на розвиток не лише власне інфраструктури, а й усієї економічної системи, в той час як послаблення оподаткування інфраструктури сприяє зростанню не тільки обсягів використання її послуг, а й виробництва продукції. Звідси випливає необхідність – з точки зору економічної системи в цілому – пріоритетного розвитку саме інфраструктури як своєрідної кровоносної системи економічного організму, що створює передумови для функціонування виробничих галузей.

Забезпечити економічні переваги розвитку інфраструктури шляхом підвищення тарифів неможливо через відповідне зниження попиту на її послуги. Послаблення ж оподаткування інфраструктури давало б змогу і знизити інфраструктурні тарифи, активізуючи при цьому виробництво (з відповідною – за рахунок збільшення його масштабів – компенсацією втрат сумарних податкових надходжень економічної системи) та попит на використання інфраструктури, і, водночас, сприяти розвитку пропозиції інфраструктурних послуг, незважаючи на зниження тарифів (тож певна компенсація втрат податкових надходжень від зниження ставки оподаткування прибутку від діяльності інфраструктури буде і за рахунок збільшення бази оподаткування при зростанні обсягів її використання).

**Висновки.** Таким чином, виділено два види впливу інфраструктури на загальну суму податкових надходжень в економічній системі: безпосередній (позитивний) та опосередкований (складного характеру). Показано, що деяке зниження оподаткування інфраструктури було б доцільним для розвитку як власне інфраструктури, так і виробництва, а отже, і для розвитку економічної системи в цілому.

Ще один висновок з проведеного аналізу моделі – про необхідність сумісної, системної оптимізації податкової і цінової (тарифної) політики в економіці взагалі і в інфраструктурі зокрема.

## Література

1. Charlton A. Fiscal policy in extraordinary times: A perspective from Australia's experience in the global recession. *Economic Analysis and Policy*. 2019. Vol. 64. P. 83–90.
2. Alloza M., Burriel P. Pérez J.J. Fiscal policies in the euro area: Revisiting the size of spillovers. *Journal of Macroeconomics*. 2019. Vol. 61. P. 103–132.
3. Cavallia F., Naimzada A. K., Pecora N. Complex interplay between monetary and fiscal policies in a real economy model. *Chaos, Solitons & Fractals*. 2019. Vol. 128. P. 318–330.
4. Hollmayr J., Matthes C. Learning about fiscal policy and the effects of policy uncertainty. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2015. Vol. 59. P. 142–162.
5. Холоденко А.М. Оптимізація ставки оподаткування у національній економіці / А.М. Холоденко, Н.Ю. Степанок // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 30 (19). – С. 58–74.
6. Gupta M. Willingness to pay for carbon tax: A study of Indian road passenger infrastructure. *Infrastructure Policy*. 2016. Vol. 45. P. 46–54.
7. Ciccone A. Environmental effects of a vehicle tax reform: Empirical evidence from Norway. *Infrastructure Policy*. 2018. Vol. 69. P. 141–157.
8. Fung C.M., Proost S. Can we decentralize infrastructure taxes and infrastructure supply? *Economics of Infrastructure*. 2017. Vol. 9. P. 1–19.
9. Полтерович В.М. Экономическое равновесие и хозяйственный механизм / Полтерович В.М. – М. : Наука, 1990. – 256 с.

## References

1. Charlton A. Fiscal policy in extraordinary times: A perspective from Australia's experience in the global recession. *Economic Analysis and Policy*. 2019. Vol. 64. P. 83–90.
2. Alloza M., Burriel P. Pérez J.J. Fiscal policies in the euro area: Revisiting the size of spillovers. *Journal of Macroeconomics*. 2019. Vol. 61. P. 103–132.
3. Cavallia F., Naimzada A. K., Pecora N. Complex interplay between monetary and fiscal policies in a real economy model. *Chaos, Solitons & Fractals*. 2019. Vol. 128. P. 318–330.
4. Hollmayr J., Matthes C. Learning about fiscal policy and the effects of policy uncertainty. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2015. Vol. 59. P. 142–162.
5. Kholodenko A.M. Optimizatsiia stavky opodatkuvannia u natsionalnii ekonomitsi / A.M. Kholodenko, N.Iu. Stepanok // Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehratsii. – 2018. – № 30 (19). – S. 58–74.
6. Gupta M. Willingness to pay for carbon tax: A study of Indian road passenger infrastructure. *Infrastructure Policy*. 2016. Vol. 45. P. 46–54.
7. Ciccone A. Environmental effects of a vehicle tax reform: Empirical evidence from Norway. *Infrastructure Policy*. 2018. Vol. 69. P. 141–157.
8. Fung C.M., Proost S. Can we decentralize infrastructure taxes and infrastructure supply? *Economics of Infrastructure*. 2017. Vol. 9. P. 1–19.
9. Polterovich V.M. Ekonomicheskoe ravnovesie i hozyajstvennyi mehanizm / Polterovich V.M. – M. : Nauka, 1990. – 256 s.

Рецензія/Peer review : 13.12.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Гончар О. І.

УДК 332.14+51-77

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-211-215

ХОРОЛЬСЬКИЙ В. П., СЕРЕБРЕНИКОВ В. М., КВІТКА Т. В.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

## МОДЕЛЮВАННЯ ВТРАТИ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ РОБІТНИКІВ НА ТЕХНОГЕННО НЕБЕЗПЕЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто математичне моделювання втрати працездатності робітників на техногенно небезпечних підприємствах. Метою математичного моделювання є спрямований пошук шляхів оцінки впливу техногенного тиску на стан працездатності робітників з можливостями наступного зменшення такого впливу. Застосування методу «динаміка середніх», який базується на дослідженні неперервних марковських процесів у вигляді систем диференціальних рівнянь, дає можливість побудувати динамічну математичну модель втрати працездатності робітників на техногенно небезпечних підприємствах. Авторами запропоновано математичну модель втрати працездатності робітників на техногенно небезпечних підприємствах у вигляді розв'язку диференціальних рівнянь для середніх чисельностей станів. Згідно з отриманою моделлю проведено графічний аналіз кількості непрацездатних робітників на підприємстві. Запропоновано використовувати функціонал, що характеризує якість заміни робітників, які втратили працездатність внаслідок техногенного тиску, на працездатних робітників введених ззовні. Отримано формули оптимальної величини інтенсивності поповнення ззовні працездатних робітників. Графічно проаналізовано середню кількість працездатних робітників, прийнятих ззовні за певний час, що приходиться на одного робітника в початковий момент часу. Одержано аналітичні формули, які дозволяють оцінити середні чисельності робітників, які втратили працездатність внаслідок техногенних причин та характер зміни цієї чисельності залежно від часу.

Ключові слова: працездатність, техногенність, робітники, забруднення, математичне моделювання, диференціальне рівняння.

KHOROLSKY V., SEREBRENIKOV V., KVITKA T.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih

## MODELLING LOSS OF WORKERS 'DISABILITY ON TECHNOGENONALLY DANGEROUS ENTERPRISES

Mining in large enough territories leads to a sharp deterioration of the environment. One of the consequences of such activity is the emergence of areas with man-made pollution, which has an impact on the working condition of workers. Therefore, the problem of loss of working capacity of workers of enterprises that are polluters of territories and its modeling is urgent. The article deals with mathematical modeling of the disability of workers at technogenically dangerous enterprises. The purpose of mathematical modeling is to look for ways to evaluate the impact of technogenic pressure on the health of workers with the possibility of subsequently reducing such effects. The application of the method of "average dynamics", which is based on the study of continuous Markov processes in the form of systems of differential equations, makes it possible to build a dynamic mathematical model of the disability of workers in technogenically dangerous enterprises. The authors propose a mathematical model of the disability of workers in technogenically dangerous enterprises in the form of the solution of differential equations for the average numbers of states. According to the obtained model, a graphical analysis of the number of disabled workers at the enterprise was carried out. It is proposed to use a functional characterizing the quality of replacement of workers who lost their ability to work due to technogenic pressure to able-bodied workers introduced from the outside. Formulas of the optimum value of the intensity of replenishment from outside able-bodied workers were obtained. Graphically analyzed the average number of able-bodied workers taken outside for a certain period of time per worker at the initial time. Analytical formulas have been obtained that allow to estimate the average number of workers who have lost their working capacity due to man-made reasons and the nature of the change of this number depending on time.

Keywords: efficiency, technogenicity, workers, pollution, mathematical modeling, differential equation.

**Постановка задачі.** Розвиток ринкових відносин в Україні викликав безконтрольну розробку корисних копалин на значних територіях, що призвело до різкого погіршення екології. Як наслідок, на підприємствах, де працює достатньо велика кількість робітників, утворилися зони з техногенним забрудненням. Аналіз стану працездатності робітників в техногенних зонах, де знаходяться такі підприємства, переконливо довів великий негативний вплив техногенного забруднення. Разом з цим, знайомство з відповідними науковими публікаціями показало, що даному питанню не приділяється достатньо уваги, хоча з кожним роком ситуація погіршується. Внаслідок цього, враховуючи актуальність проблеми, від науковців вимагається пильніша увага до аналізу втрати працездатності робітників підприємств, що розташовані в техногенних зонах. Однією із можливих спроб вирішення цих питань, згідно з сучасними тенденціями використання ІТ-технологій, є застосування математичного моделювання втрати працездатності робітників на підприємствах з техногенним тиском.

**Аналіз досліджень та публікацій.** У вітчизняній науці існують розробки в галузі аналізу забруднення природного середовища, але питання, пов'язані з управлінням діяльністю промислового комплексу регіону щодо мінімізації техногенного впливу на втрату працездатності робітників, недостатньо висвітлені. Теоретичним підґрунтям таких досліджень є наукові розробки вітчизняних та іноземних вчених, таких як Р.Р. Білоскурський, В.М. Геєць, М.Р. Коголовський, І.М. Ляшенко, М.М. Моїсєєв, О.І. Черняк та інші. Загальні питання еколого-економічної теорії висвітлено у працях Т.А. Акімова, А.В. Гирусова, Л.М. Горбача, А. Ендерса, Н.С. Сердитової, М.А. Хлобистова, В.Я. Шевчука. Вплив техногенного забруднення на здоров'я людей досліджували В.П. Казначєєв, І.М. Комарницький, В.М. Пономаренко та багато інших вчених.



Високо оцінюючи наукові досягнення у розв'язанні проблеми визначення обсягу економічного відшкодування збитку від впливу техногенного забруднення довкілля, треба відзначити, що розроблені теоретико-методичні підходи орієнтовані на відшкодування збитків, завданих природному середовищу. Але практично відсутні роботи щодо зменшення впливу техногенного тиску на втрату працездатності населення. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення та вдосконалення методів управління на територіях з техногенним тиском [1].

**Формулювання цілей.** Метою статті є дослідження впливу техногенного тиску на працездатність робітників техногенно небезпечних підприємств шляхом математичного моделювання втрати працездатності робітників внаслідок техногенного тиску з подальшою розробкою рекомендацій, щодо зменшення негативних наслідків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В ході математичного моделювання впливу техногенної забрудненості на втрату працездатності робітників підприємств виникає питання про вибір структури моделі. Під структурним синтезом моделі розуміється функціональні співвідношення без врахування величин її параметрів. Крім того, при структурному синтезі моделі впливу техногенної забрудненості підприємств на втрату працездатності робітників треба враховувати динамічний характер впливу, тобто залежність від часу. Але особливим моментом при структурному синтезі моделі є те, що вона повинна носити статистичний характер. Дійсно, число робітників, які працюють на техногенно небезпечних підприємствах, досить велике і неможливо прослідити за втратою працездатності кожного робітника. Внаслідок цього, щоб розв'язати це питання, треба користуватися узагальненими характеристиками, наприклад, середніми величинами, які безпосередньо пов'язані з характеристиками, які досліджуються. Це дозволяє застосувати «метод динаміки середніх» [2].

Розглянемо контингент робітників підприємства, яке має техногенну забрудненість. Нехай кількість робітників, які працюють на такому підприємстві, становить величину  $N$ , кожний з яких може випадковим чином переходити зі одного стану в другий стан. Припустимо, що усі потоки подій, які переводять робітника із одного стану в інший, є пуассоновські. Тоді процес, який протікає в зоні, є марковським. Таким чином, кожний робітник може знаходитися в одному із двох станів:  $s_0$  – робітник працездатний,  $s_1$  – робітник непрацездатний. Перехід робітника із одного стану в другий відбувається під дією потоку втрати працездатності інтенсивністю  $\lambda$ . Граф станів робітника представлений на рис. 1.

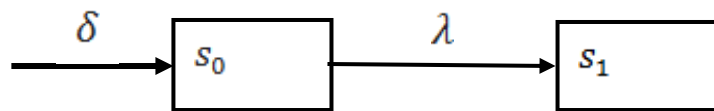


Рис. 1. Граф станів робітника.

Диференціальні рівняння для середньої чисельності станів, за графом рис. 1, запишуться у вигляді:

$$\frac{dm_0}{dt} = -\lambda \cdot m_0 + \delta, \quad (1)$$

$$\frac{dm_1}{dt} = \lambda \cdot m_0, \quad (2)$$

де  $m_0$  – середня чисельність здорових робітників,  $m_1$  – середня чисельність непрацездатних робітників внаслідок техногенного тиску,  $\lambda$  – інтенсивність втрати працездатності внаслідок техногенного тиску,  $\delta$  – інтенсивність поповнення ззовні середньої чисельності працездатних робітників.

Крім того, треба виділити початкові умови, які визначають стан робітників в початковий момент часу:

$$m_0(t = 0) = m_{00}, \quad (3)$$

$$m_1(t = 0) = 0. \quad (4)$$

Згідно умов (3), (4), вважається, що в початковий момент часу усі робітники працездатні. Рівняння (1), (2) і початкові умови (3), (4) визначають задачу Коші [3]. Далі доцільно представити задачу Коші (1), ..., (4) в безрозмірному вигляді, скориставшись теорією подібності [4]:

$$\frac{d\hat{m}_0}{d\theta} = -\hat{m}_0 + \hat{\delta}, \quad (5)$$

$$\frac{d\hat{m}_1}{d\theta} = \hat{m}_0, \quad (6)$$

$$\hat{m}_0(\theta = 0) = 1, \quad (7)$$

$$\hat{m}_1(\theta = 0) = 0, \quad (8)$$

$$\text{де } \theta = \lambda \cdot t, \hat{m}_0 = \frac{m_0}{m_{00}}, \hat{m}_1 = \frac{m_1}{m_{00}}, \hat{m}_{10} = \frac{m_{10}}{m_{00}}, \hat{\delta} = \frac{\delta}{\lambda \cdot m_{00}}.$$

В даному випадку змінна  $\theta$  визначає безрозмірний час, який вимірюється в одиницях величини  $1/\lambda$ . Змінна  $\hat{\delta}$  визначає безрозмірну величину, яка порівнює інтенсивність поповнення ззовні середньої чисельності робітників відносно інтенсивності втрати працездатності внаслідок техногенного тиску на одного робітника в початковий момент часу. Інші безрозмірні величини віднесені на одного робітника в початковий момент часу. Перехід до безрозмірних величин дає можливість зменшити число змінних, представивши їх у вигляді співмножників, що значно спрощує подальші дослідження. Крім того, наявність мультиплікативних комплексів дає можливість при одній величині комплексу задати безліч комбінацій із

множників, які утворюють цей комплекс. Зрозуміло, що це дозволяє дослідити значно більший матеріал, не проводячи додаткових обчислень.

Враховуючи, що рівняння (5) є диференціальним рівнянням з відокремленими змінними, знаходимо послідовно його розв'язок

$$\frac{d\hat{m}_0}{d\theta} = -\hat{m}_0 + \hat{\delta}, \quad \int \frac{d\hat{m}_0}{-\hat{m}_0 + \hat{\delta}} = \int d\theta, \quad -\ln|-\hat{m}_0 + \hat{\delta}| = \theta + C, \quad (9)$$

де  $C$  – довільна стала.

Для знаходження величини довільної сталої скористаємось початковою умовою (7):

$$C = -\ln|\hat{\delta} - 1|. \quad (10)$$

Таким чином, згідно (9) і (10) розв'язання задачі Коші (5), (7) має вигляд:

$$-\ln|-\hat{m}_0 + \hat{\delta}| = \theta - \ln|\hat{\delta} - 1|, \quad \ln\left|\frac{\hat{\delta} - \hat{m}_0}{\hat{\delta} - 1}\right| = -\theta, \quad \frac{\hat{\delta} - \hat{m}_0}{\hat{\delta} - 1} = e^{-\theta}, \quad \hat{\delta} - \hat{m}_0 = (\hat{\delta} - 1)e^{-\theta}, \\ \hat{m}_0 = \hat{\delta} - (\hat{\delta} - 1)e^{-\theta}. \quad (11)$$

Для розв'язання задачі Коші (6), (8) скористаємось формулою (11)  $\frac{d\hat{m}_1}{d\theta} = \hat{\delta} - (\hat{\delta} - 1)e^{-\theta}$ .

Інтегруючи останнє рівняння, послідовно отримуємо:

$$\int d\hat{m}_1 = \int (\hat{\delta} - (\hat{\delta} - 1)e^{-\theta})d\theta \quad \hat{m}_1 = \hat{\delta} \cdot \theta + (1 - \hat{\delta})(1 - e^{-\theta}) + C, \quad (12)$$

де  $C$  – довільна стала.

Згідно початкових умов (8) знаходимо, що:

$$C = 0. \quad (13)$$

Згідно (12) і (13), розв'язання задачі Коші (6), (8) має вигляд:

$$\hat{m}_1 = \hat{\delta} \cdot \theta + (1 - \hat{\delta})(1 - e^{-\theta}). \quad (14)$$

Таким чином, формули (11) і (14) визначають в безрозмірному вигляді математичну модель втрати непрацездатності робітників на техногенно небезпечних підприємствах.

Згідно формул (11) і (14) на рис. 2 та 3 представлені відповідні графіки. Аналіз графіків рис. 2 показує, що з часом кількість працездатних робітників на підприємствах внаслідок техногенного тиску спадає, але при зростанні відносної інтенсивності поповнення чисельності працездатних робітників ззовні швидкість спадання зменшується. Аналіз графіків, представлених на рис. 3, показує, що з часом кількість непрацездатних робітників на підприємствах, які захворіли внаслідок техногенного забруднення, зростає, при цьому при зростанні відносної інтенсивності поповнення чисельності працездатних робітників ззовні швидкість теж зростає.

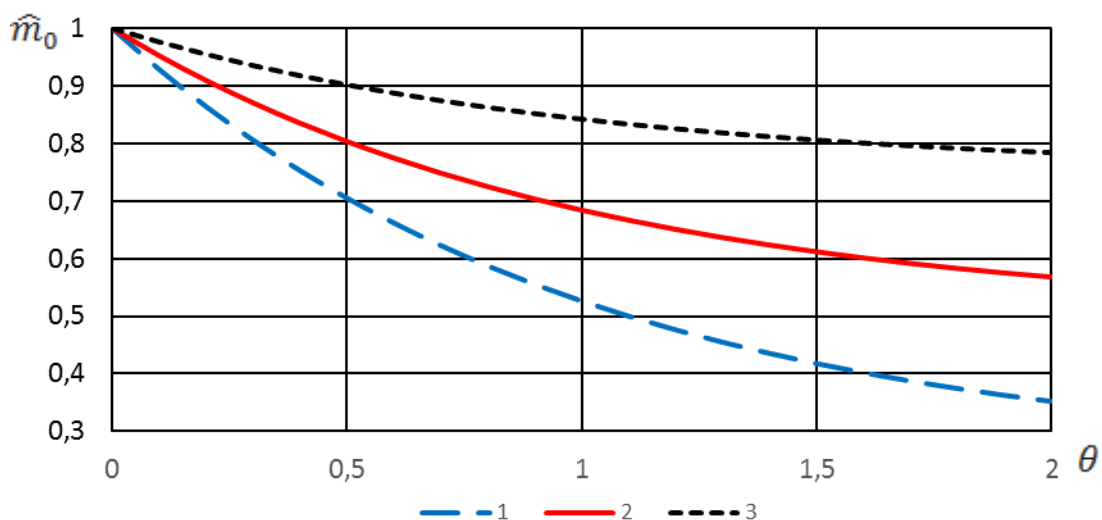


Рис. 2. Залежність відносної кількості працездатних робітників від часу ( $1 - \hat{\delta} = 0,25$ ;  $2 - \hat{\delta} = 0,5$ ;  $3 - \hat{\delta} = 0,75$ )

Математичне моделювання втрати непрацездатності робітників на підприємствах внаслідок техногенного тиску наводить на думку про можливість управління кількістю працездатних робітників на підприємствах з техногенним тиском. Дійсно, на підприємствах під техногенним тиском внаслідок захворювання зменшується кількість працездатних робітників, які є продуктивною силою для реалізації відповідних виробничих відносин на цьому підприємстві. Для компенсації цього убутку продуктивної сили потрібен приплив ззовні свіжої продуктивної сили, який в нашому випадку характеризується інтенсивністю

поповнення чисельності працездатних робітників на підприємстві. Разом з цим, виникає питання про рівнозначність заміни на підприємствах одних робітників іншими. Дійсно, прийняті ззовні робітники напевно будуть відрізнятися як по досвіду, так і за вимогами до роботодавця. Розглянемо, для пояснення випадок з моделюванням втрати працездатності робітників на підприємстві внаслідок техногенного тиску, представлений в безрозмірній формі формулою (14).

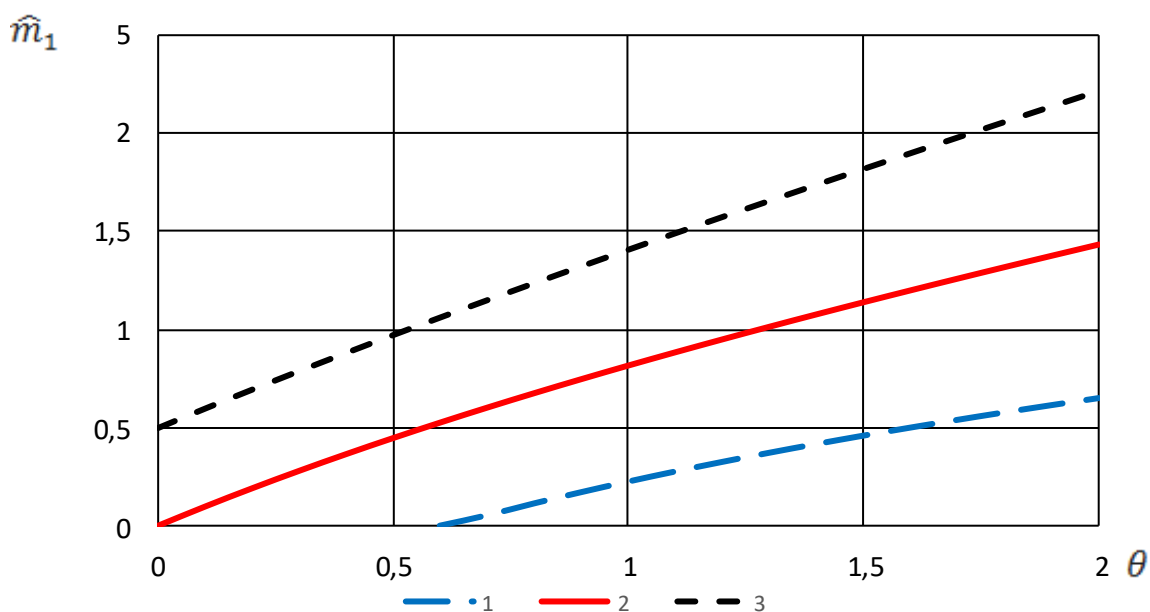


Рис. 3. Залежність відносної кількості непрацездатних робітників внаслідок техногенного тиску від часу (1 –  $\delta = 0,25$ ; 2 –  $\delta = 0,5$ ; 3 –  $\delta = 0,75$ )

Для реалізації оптимального управління кількістю працездатних робітників на підприємстві випишемо відповідний функціонал, який характеризує якість заміни робітників, які втратили працездатність внаслідок техногенного тиску, на працездатних робітників, викликаних ззовні:

$$\Phi(\delta) = \int_0^{\theta} (c_1 \cdot \delta - c_2 \cdot \tilde{m}_1)^2 d\theta, \quad (15)$$

де  $c_1, c_2$  – ваговий вклад прийнятих ззовні працездатних і непрацездатних робітників на підприємствах, відповідно,  $\tilde{m}_1$  – середня кількість непрацездатних робітників, коли  $\delta = 0, [0, \theta]$  – проміжок часу, який розглядається.

Згідно формулі (14) функціонал (15) приймає вигляд:

$$\Phi(\delta) = \int_0^{\theta} (c_1 \cdot \delta - c_2 \cdot (1 - e^{-\theta}))^2 d\theta \quad (16)$$

За необхідної умови існування екстремуму похідна функціонала (16) повинна дорівнювати нулю [5]

$$\Phi'(\delta) = \left( \int_0^{\theta} (c_1 \cdot \delta - c_2(1 - e^{-\theta}))^2 d\theta \right)' = 0.$$

Обчислюємо похідну під знаком інтеграла і знаходимо оптимальну величину  $\hat{\delta}$ :

$$\int_0^{\theta} (c_1 \cdot \delta - c_2(1 - e^{-\theta})) d\theta = 0, \quad \hat{\delta} \cdot c_1 \cdot \theta = c_2 \int_0^{\theta} (m_0(1 - e^{-\theta})) d\theta, \\ \hat{\delta}_{opt} = \frac{c_2 \int_0^{\theta} (m_0(1 - e^{-\theta})) d\theta}{c_1 \cdot \theta}. \quad (17)$$

Обчислимо інтеграл, які входять в формулу (17):

$$\int_0^{\theta} (1 - e^{-\theta}) d\theta = \int_0^{\theta} (1 - e^{-\theta}) d\theta = \theta - 1 + e^{-\theta}$$

У результаті отримуємо оптимальну величину (17) в явній формі:

$$\hat{\delta}_{opt} = \gamma \left( 1 - \frac{1 - e^{-\theta}}{\theta} \right), \quad (18)$$

де  $\gamma = \frac{c_2}{c_1}$ .

З урахуванням того, що  $\hat{\delta} = \frac{\delta}{\lambda \cdot m_{00}}$  і  $\theta = \lambda \cdot T$ , де  $T$  – час спостереження, знаходимо згідно (18) оптимальну дійсну величину інтенсивності поповнення ззовні працездатних робітників:

$$\delta_{opt} = \frac{\gamma \cdot m_{00}}{T} (\lambda T - 1 + e^{-\lambda T}). \quad (19)$$

Таким чином, формула (19) шляхом введення зворотного зв'язку по каналу інтенсивності прийнятих ззовні робітників дозволяє стабілізувати кількість працездатних робітників, забезпечивши необхідні умови для роботи підприємств. Для графічного аналізу формули (19) доцільно представити її в безрозмірному вигляді, скоротивши число змінних. Тоді середня кількість працездатних робітників, прийнятих ззовні за час  $T$ , яка приходить на одного робітника в початковий момент часу, знаходиться за формулою:

$$\Delta_{opt} = \gamma(\theta - 1 + e^{-\theta}), \quad (20)$$

де  $\Delta_{opt} = \frac{\delta_{opt} T}{m_{00}}$ ,  $\theta = \lambda T$ .

На рис. 4 представлені графіки, побудовані згідно з формулою (20).

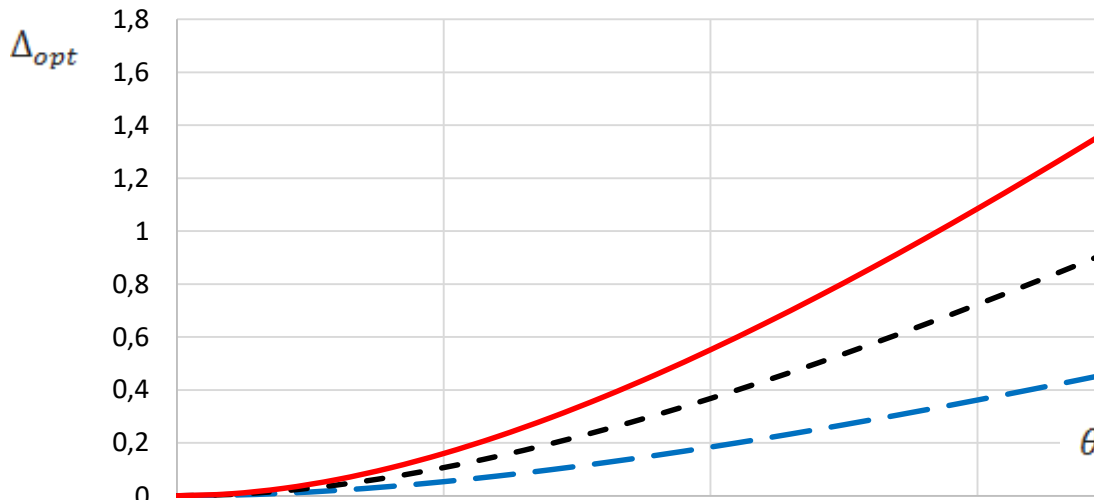


Рис. 4. Залежність оптимальної відносної середньої чисельності прийнятих ззовні робітників за час  $T$  від безрозмірного часу ( $1 - \gamma = 0,5$ ;  $2 - \gamma = 1$ ;  $\gamma = 1,5$ )

Аналіз графіків показує, що зі зростанням на підприємстві числа робітників, які втратили працездатність з причин техногенного забруднення, зростає середня кількість прийнятих ззовні працездатних робітників. При цьому, якщо затрати на прийнятого ззовні робітника зростають, то це призводить до зменшення числа прийнятих робітників.

**Висновки.** В результаті проведених досліджень авторами статті запропоновано математичну модель втрати працездатності робітників на техногенно небезпечних підприємствах у вигляді розв'язку диференціальних рівнянь для середньої чисельності станів. Згідно з отриманою моделлю проведено графічний аналіз кількості непрацездатних робітників на підприємстві. Запропоновано використовувати функціонал, що характеризує якість заміни робітників, які втратили працездатність внаслідок техногенного тиску, на працездатних робітників введених ззовні. Отримано формули оптимальної величини інтенсивності поповнення ззовні працездатних робітників. Графічно проаналізовано середню кількість працездатних робітників, прийнятих ззовні за певний час, що приходить на одного робітника в початковий момент часу. Одержано аналітичні формули, які дозволяють оцінити середні чисельності робітників, які втратили працездатність внаслідок техногенних причин та характер зміни цієї чисельності залежно від часу.

### Література

1. Хорольський В. П. Теорія та практика інноваційно-інтелектуального розвитку регіону з техногенними територіями / В. П. Хорольський, К. Д. Хорольський, К. Г. Рябікіна ; [за заг. ред. В. П. Хорольського, О. Б. Чернеги]. – Кривий Ріг, 2019. – 484 с.
2. Івченко Г.І. Теорія масового обслуговування : учебное пособие / Г.І. Івченко, В.А. Каштанов, І.Н. Коваленко. – М. : Либроком, 2015. – 306 с.
3. Филиппов А.Ф. Введение в теорию дифференциальных уравнений : науч. пособ. / А.Ф. Филиппов. – М. : URSS, 2015. – 240 с.
4. Гухман А.А. Введение в теорию подобия : научное пособие / А.А. Гухман. – М. : URSS, 2016. – 296 с.
5. Шершнеv В.Г. Математический анализ : учебное пособие / В.Г. Шершнеv. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

### References

1. Khorolskyi V. P. Teoriia ta praktyka innovatsiino-intelektualnoho rozvytku rehionu z tekhnohennymy terytoriiamy / V. P. Khorolskyi, K. D. Khorolskyi, K. H. Riabykina ; [za zah. red. V. P. Khorolskoho, O. B. Chernehy]. – Kryvyy Rih, 2019. – 484 s.
2. Ivchenko G.I. Teoriya massovogo obsluzhivaniya : uchebnoe posobie / G.I. Ivchenko, V.A. Kashtanov, I.N. Kovalenko. – M. : Librokom, 2015. – 306 s.
3. Filippov A.F. Vvedenie v teoriyu differentsialnykh uravneniy : nauchnoe posobie / A.F. Filippov. – M. : URSS, 2015. – 240 s.
4. Guhman A.A. Vvedenie v teoriyu podobiya : nauchnoe posobie / A.A. Guhman. – M. : URSS, 2016. – 296 s.
5. Shershnev V.G. Matematicheskij analiz : uchebnoe posobie / V.G. Shershnev. – M. : INFRA-M, 2014. – 288 s.

Рецензія/Peer review : 23.12.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Горіна Г. О.

УДК [658.5:339.138]:339.92

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-216-220

ЦІКАЛО Є. І.

Львівський національний університет імені Івана Франка

## ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС У РЕФЛЕКСИВНОМУ УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті визначено структуру та змістове наповнення інтеграційного процесу в рефлексивному управлінні діяльністю суб'єктів господарювання стосовно їх бізнес-процесів і станів. Запропоновано підхід до реалізації інтеграційного процесу, суть якого полягає в отриманні бізнес-процесами інтеграційних ознак та у формуванні економіко-інтеграційного стану на основі когерентного релевантно-параметричного опрацювання інформаційно-економічних образів (з пов'язаними інтеграційною і техніко-економічною та фінансово-економічною частинами відтворення-відображення бізнес-процесів і станів) агентів-суб'єктів, що зближуються.

Ключові слова: агент, бізнес-процес, інтеграційний процес, рефлексивний менеджмент, самоорганізація, держава, імідж.

TSIKALO Y.

Ivan Franko National University of Lviv

## THE INTEGRATION PROCESS IN THE REFLEXIVE MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES ACTIVITY

The purpose of the article is to determine the content of the integration process in self-organizing reflective management of business processes and the state of the business entity and to develop an approach to the establishment of points of integration of interacting entities. An integration process is understood as the pre-installation, actual acquisition, and fixation of integration signs in the images of the agents-business entities. The image is presented as a parametric information and economic characteristic of the business process and the state of the agent-business entity. Agreeing a business operation (equal to a process) between agents will be achieved through the convergence of images based on their coherent relevant parametric processing in the integration and economic parts. Integration-self-organizing actions-solutions of this kind will create an integrated operation that will have integration signs. There will be integrated "process-state" solutions to be created on the basis of information-economic parameterization of the reflexive interaction of agents in the direction of mutually beneficial acquisition by the business processes of signs of integration and taking into account the influence on the states of agents. The "integration field" of reflective solutions in agent behavior spaces is described using the algebra of logic and sets of information and economic parameters of agent images. The integration and economic parameters of the business process and states will synchronously enter into the parameters of the self-organization order. Therefore, the integration factor will be taken into account for the manageable achievement of the homeostatic equilibrium by the entities' management systems. The localization of stabilizing integrative signs in the attractors, as a result of the integration process, will ensure the stability of the states.

Keywords: agent, business process, integration process, integration sign, image, reflexive management, self-organization, state.

**Постановка проблеми.** Суб'єкти господарювання, вступаючи між собою у бізнес-відносини, з одного боку, налаштовуються на задоволення своїх цільових економічних інтересів, а з іншого – стикаються з необхідністю прийняття спільних взаємоприйнятних рішень щодо здійснення бізнес-процесів. Міжсуб'єктне і внутрішньосуб'єктне узгодження рішень передбачає пошук дій, зорієнтованих на раціоналізацію процесів та набуття процесами особливих якісних (емерджентних) властивостей-характеристик, які задовольнятимуть суб'єктів. Бізнес-процеси набувають інтегративних якостей, за якими стають економічно виправданими для суб'єктів, як самоорганізованих управлінських систем. Тобто, в ході самоорганізаційного управління кожен бізнес-процес супроводжуватиметься інтеграційним процесом.

Самоорганізаційне управління суб'єктами здійснюватиметься в межах рефлексивного реагування на добір ними параметрів бізнес-процесів з врахуванням впливу результатів на їхні стани. Тому важливо так організувати інтеграційний процес і позиціонувати його в управлінні, щоб інтегративні якісні характеристики бізнес-процесів ставали б об'єднуючими для рефлексуючих суб'єктів. Кожен суб'єкт повинен отримувати економічну вигоду від задіяння інтеграційного чинника в самоорганізаційному рефлексивному управлінні. Прагматична зацікавленість суб'єктів в інтеграційних процесах для рефлексивного управління обумовлює актуальність дослідницьких інтересів з даної проблематики і підкреслює взаємодоповнюваність і взаємопроникність знань в сферах інтеграції і самоорганізації управління діяльністю суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми самоорганізаційного рефлексивного управління у відкритих системах з елементами інтегрованої взаємодії учасників досліджувались в теоретико-методологічних аспектах в працях Г. Хакена [1], В. Лефевра [2], Р. Лепи [3], А. Бакурової [4] та ін. Організаційний аспект інтеграційних процесів рефлексуючих суб'єктів бізнесу змістовно репрезентований А. Пилипенком [5, 6], Ю. Жуковим [7]. Інтеграційний чинник в рефлексивному управлінні суб'єктами окремих галузей діяльності враховано в дослідженнях А. Длігача [8], Т. Жовковської [9]. За даним напрямом пошукових робіт вагомий доробок науковців є внеском до накопичення нових знань і не є вичерпним в частині дослідження інтеграційного процесу як об'єкта, який позиціонується (через перманентний зв'язок) як доповнювач самоорганізаційного процесу управління при рефлексивному становленні інтегрованих бізнес-процесів.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні змісту інтеграційного процесу в самоорганізаційному рефлексивному управлінні бізнес-процесами і станом суб'єкта господарювання та виробленні підходу до встановлення точок інтеграції взаємодіючих суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Функціонування суб'єкта господарювання як відкритої системи, що піддається зовнішнім впливам, у динамічно змінюваному та ентропійному середовищі передбачає дисипативну трансформацію її структури до досягнення врівноваженого стану гомеостатичної рівноваги. Система самоорганізується (впорядковується), досягаючи, як зазначає Г. Хакен [1], параметрів порядку. Самоорганізаційні перетворення відбуваються як рефлексивна реакція на впливи (в межах зворотних зв'язків системи управління) на основі семантичного опрацювання керівних параметрів впливів та когерентного флуктуаційного встановлення параметрів порядку. Семантичний зміст рішень суб'єкта господарювання щодо здійснення бізнес-процесів (господарських процесів) ґрунтуватиметься на інформаційно-економічній параметризації дій – реакції на сигнал впливу (на керівні параметри впливу), в якому за Г. Хакеном поєднуються морфічна (інформаційна) і антропоморфічна (економічна) властивості відображення. Отже, параметри порядку набудуть інформаційно-економічного змісту.

Самоорганізація системи проходитиме шляхом рефлексивної взаємодії суб'єкта господарювання, що представляє її, з іншими (зовнішніми на макрорівні). Додатково в складному суб'єкті, в якому нема можливості прямого (директивного) управління відбуватиметься саморефлексія (внутрішня рефлексія на мікрорівні) у відносинах між підсуб'єктами.

Учасників (суб'єктів, підсуб'єктів) самоорганізаційних процесів, що відбуваються за рефлексивним підходом, називають агентами. Як зазначає А. Бакурова: "...вони здатні до цілепокладання та рефлексії, В процесі своєї діяльності вони можуть збирати, обробляти, створювати і спотворювати інформацію, змінювати ефективність своєї діяльності за своїми цілями й інформацією про свій стан і стан зовнішнього середовища, а також мають готовність і здатність виконувати дії відповідно до цілей і функцій системи" [41, с. 20].

Автор вказаної праці виконала ґрунтовну дослідницьку роботу з моделювання самоорганізаційних рефлексивних систем і надала таке визначення: "Життєздатним станом системи з рефлексією називається стан, при якому у фіксований момент часу в кожного агента сформовані реальний та ідеальний образи себе і реальні й ідеальні образи інших агентів, і кожен агент має достатню кількість ресурсів для зближення реального та ідеального образів на відстань, що забезпечує необхідний результат взаємодії" [41, с. 229]. Образами виступають знання і розуміння агентом: самого себе (у власній свідомості); іншого агента (образ іншого агента у власній свідомості). Під ідеальним образом розуміється такий, що відповідає часово означеним цілям агента, тобто бажаний, очікуваний, ситуативно-прийнятний. Образи слугують основою для прийняття оптимальних рішень (керівних дій) в моментно-часовому вимірі траєкторії життєздатності системи. При цьому життєздатність, як властивість системи, характеризується надійністю, стійкістю, розвитком.

Представляючи образ як параметричну інформаційно-економічну характеристику процесів і стану агента-суб'єкта, пошук оптимальних рішень вестиметься на основі когерентного параметричного опрацювання (за релевантними правилами рефлексивної взаємодії) образів, до досягнення співпадіння уявлень (параметрів) агентів та наближення до цільового (ідеального, атрактивно визначеного і параметрично описаного) образу. Тобто у певний момент часу повинні співпасти образи взаємодіючих агентів, що означатиме інформаційну спільність дій-рішень за здійснюваними господарськими операціями (в межах господарських процесів) на взаємовигідній (адекватній) економічній основі (взаємному задоволенні економічних інтересів). Отже, повинна скластися ситуація (відбутися подія) міжагентної узгодженості операції, яка виступатиме як самоорганізована господарська інтегрована операція за відповідним господарським процесом.

Операція стає інтегрованою внаслідок отримання інтеграційних ознак з допомогою інтеграційного процесу. З типовими інтеграційними ознаками за видами інтеграції можна ознайомитися в праці [10]. Отже, здійснення процесу самоорганізації передбачатиме рефлексивне утвердження інтеграційних ознак. Параметри інтеграційних ознак операції, здобуті в результаті рефлексивного налаштування інтеграційного процесу, увійдуть до параметрів самоорганізованого порядку. Релевантно відібрані параметри описуватимуть встановлену атрактивну структуру і характеризуватимуть усталений стан агента-суб'єкта з інтегративною якісною характеристикою. Якісний зміст інтеграційного процесу в умовах рефлексивного управління ілюструє схема зображена на рис. 1.

Інформаційно-економічний образ агента – інформація/знання (інформаційно-знаннева сукупність), що має економічну семантику та поведінково позиціоноване розуміння агентом самого себе та іншого. Пошук рішення із встановлення для бізнес-процесу інтеграційної ознаки як спільної (позиціонованої точки інтеграції) для двох рефлексуючих агентів ґрунтуватиметься на інформаційно-економічному параметричному зближенні (зменшенні розбіжностей і появи співпадінь) їхніх образів, стосовно конкретного процесу, до досягнення задоволення інтересів.

Формуватиметься "інтеграційне поле" рішень (як сегментів поведінкового простору), яке на множинному рівні представлення образів опишеться так:

$$I = (A_i / A_j) \cup (A_i \cap A_j) \cup (A_j / A_i), \quad (1)$$

де  $I$  – множина інформаційно-економічних параметрів "інтеграційного поля";  $A_i$  – множина інформаційно-економічних параметрів образу  $i$ -го агента;  $A_j$  – множина інформаційно-економічних параметрів образу  $j$ -го агента.

Образи  $A_i$  та  $A_j$  виступають як узагальнені кінцеві, отримані в результаті зближення ідеальних і реальних образів себе та іншого.

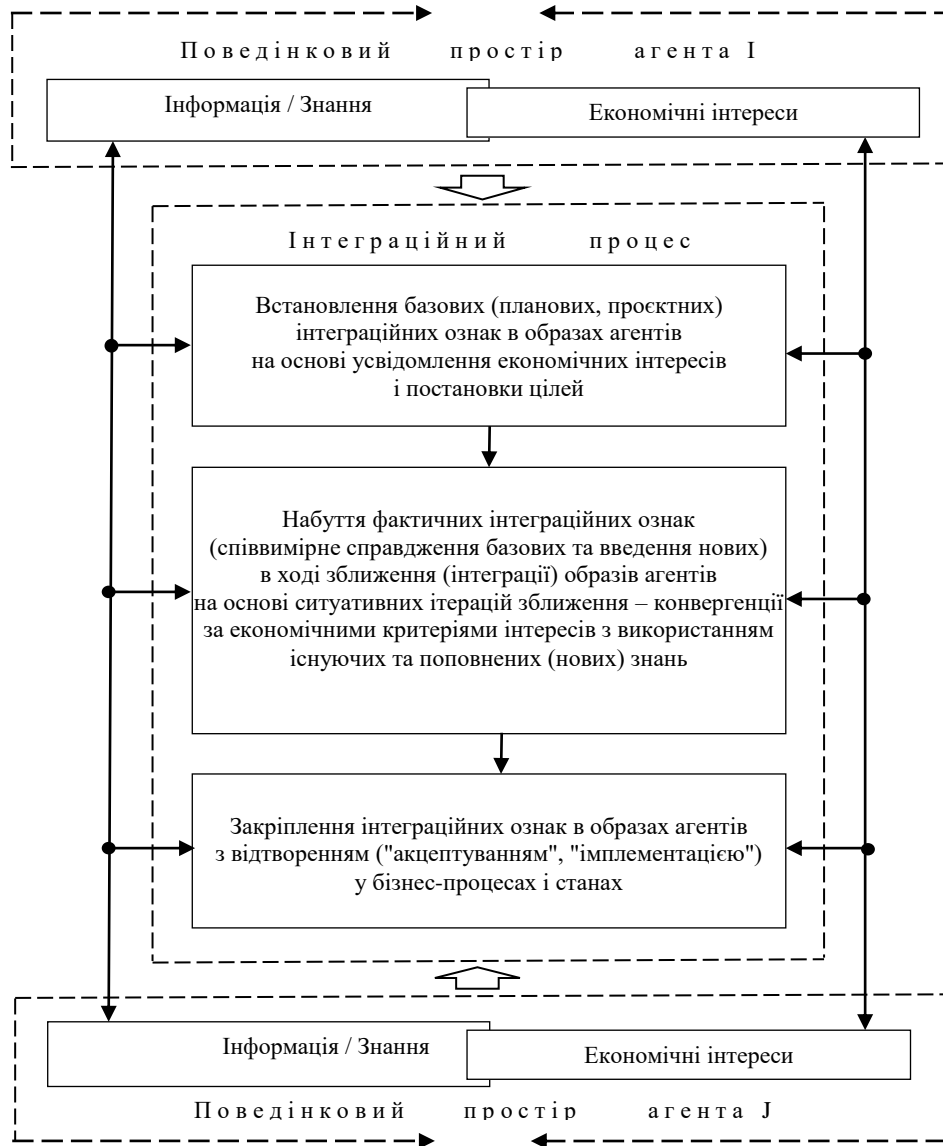


Рис. 1. Реалізація інтеграційного процесу в умовах рефлексивної взаємодії агентів-суб'єктів господарювання

На кожній ітерації зближення повинні враховуватися наслідки впливу на стан агента як ініціатора, так і учасника процесу інтеграції. Самоорганізаційне рефлексивне встановлення інтеграційних ознак забезпечуватиме досягнення стану гомеостатичної рівноваги та інтеграційний чинник закріплюватиме стійкість стану. При цьому інтеграційні ознаки впливатимуть на показники результативності бізнес-процесу та ефект діяльності в цілому, що відобразиться в економічному вимірі стану. Тобто інтеграційний і економічний виміри стану стають пов'язаними, надаючи комплексного характеру стану. Отже, інформаційне забезпечення самоорганізаційного рефлексивного управління діяльністю суб'єкта господарювання повинно відображати об'єднані економічну та інтеграційну складові бізнес-процесів для керованого досягнення додаткового ефекту від інтеграції та зміцнення його стану.

Інтеграційні процеси в середовищі функціонування суб'єкта господарювання як агента підпадатимуть під рефлексивне управління в контурах його зовнішньої і внутрішньої взаємодії, з врахуванням структурного позиціонування в середовищі. На зовнішньому рівні реалізовуватимуться стратегічні інтереси, які проєктуватимуться на нижчий, внутрішній рівень, і матимуть тактичну (оперативну) інтерпретацію. Якщо суб'єкт має складну структуру, яка виступає як корпоративне утворення – агент 1-го рангу (A1), то в контурі зовнішньої взаємодії реалізовуватимуться процеси стратегічної інтеграції із зовнішніми агентами (ЗА), спрямовані на підтримку його життєздатності. Такі процеси реалізовуватимуться як господарські інтегровані підсуб'єктами-агентами 2-го рівня (A2) із відповідними контрагентами в межах стратегічної концепції. Не виключені ініціативні (додаткові) інтегровані процеси A2 із іншими зовнішніми агентами (ЗА), які сприятимуть досягненню стратегічного результату інтеграції із ЗА. Процеси інтеграції в корпоративному утворенні A1, що розширюється, відбуватимуться за рахунок інтегрованого інкорпорування ЗАІ, спрямованого на підтримку з боку A2 ефективності і розвитку A1 в цілому.

У внутрішньому контурі взаємодії A1 внутрішні (горизонтальні) інтегровані процеси між A2 повинні антропоморфічно відповідати (вертикальним) процесам A2 із ЗА чи ЗАІ. Виділяючи в структурі A2 агентів

третього рівня (A3) ми переходимо у функціональну площину взаємодії агентів. Рефлексивні дії A3 відбуватимуться в межах виконання функціональних обов'язків персоналу (функціональних завдань груп) через економічно вмотивоване застосування управлінських і виробничих знань-компетентностей на інформаційно-комунікативній основі прийняття і реалізації міжагентних узгоджених рішень. Межі рефлексії окреслюються можливостями самовдосконалення. Тут саморефлексивне управління повинно забезпечити ефективне здійснення внутрішніх процесів інтеграції. Тобто рефлексивна спроможність персоналу A3 повинна сприяти ефективному інжинірингу і реінжинірингу господарських інтегрованих процесів. На цьому рівні управління також не виключена взаємодія A3 із зовнішніми агентами ЗАІ для запровадження інновацій з прикладання інтегрованих знань на основі інформаційних технологій "економіки знань". Саме на низовому рівні можуть бути виявлені проблемні (атракторні) точки в процесах інтеграції, які стануть поштовхом до загальносистемних змін в діяльності суб'єкта господарювання.

**Висновки.** Досягнення агентами-суб'єктами господарювання взаємовигідного результату внаслідок рефлексивної взаємодії відбуватиметься шляхом зближення їхніх образів до співпадіння уявлень в контексті здійснюваних бізнес-процесів, з врахуванням впливів на стани агентів. Узгоджені між агентами операції, в межах бізнес-процесів, означатимуть спільно вироблені дії-рішення завдяки рефлексивному когерентному опрацюванню інформаційно-економічних параметрів образів, репрезентуючих процеси і стани. Рефлексивно самоорганізовані операції (рівно ж бізнес-процеси) стають інтегрованими. Тобто такі операції і утворені стани агентів міститимуть інтегративні якісні характеристики – інтеграційні ознаки, які встановлюватимуться, набуватимуться, закріплюватимуться в ході інтеграційного процесу та супроводжуватимуть рефлексивну взаємодію. Інтеграційні ознаки характеризуватимуться інформаційно-економічними параметрами на предмет вигідності інтеграції (ефект віддачі у бізнес-процесі і вплив на стан). Тому такі параметри повинні увійти до параметрів образів (параметрів порядку) як оцінні, що обґрунтовуватимуть встановлення інших параметрів (економічного характеру) бізнес-процесів і стану. Тим самим встановлюватиметься зв'язок між інтеграційним і економічним чинниками діяльності суб'єкта господарювання. Реалізація інтеграційного процесу в рефлексивному управлінні дає змогу досягти стану гомеостатичної рівноваги в системі управління суб'єкта завдяки атракторній локалізації стабілізуючих інтеграційних ознак та забезпечити стійкість стану, протидіючи негативному впливу дезінтеграційних змін.

### Література

1. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический поход к сложным системам / Хакен Г. ; пер. с англ. Ю. А. Данилова. – М. : Мир, 1991. – 240 с.
2. Лефевр В. А. Рефлексия / Лефевр В. А. – М. : Когито-центр, 2003. – 496 с.
3. Лепа Р.Н. Модели рефлексивного управления в экономике / Р.Н. Лепа. – Донецк, 2012. – 380 с.
4. Бакурова А. В. Самоорганизация социально-экономических систем: модели и методы : монография / Бакурова А. В. – Запорожжя : КПУ, 2010. – 328 с.
5. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / Пилипенко А. А. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2008. – 408 с.
6. Пилипенко А. А. Організація рефлексивного управління розвитком підприємств і їх інтегрованих об'єднань / А.А. Пилипенко // Управління розвитком. – 2015. – № 1 (179). – С. 58–62.
7. Длігач А. О. Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління в діяльності підприємств в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : 08.00.04 / Длігач А. О. – Київ, 2016. – 40 с.
8. Жовковська Т. Т. Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : 08.00.04 / Жовковська Т. Т. – Тернопіль, 2018. – 40 с.
9. Жуков Ю. Є. Інтегроване управління групами підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Жуков Ю. Є. – Харків, 2006. – 20 с.
10. Цікало Є. Формування інтеграційного базису системи управління суб'єкта господарювання / Є. Цікало // Формування ринкової економіки в Україні. – 2016. – Вип. 35. Ч.2. – С. 287–293.

### References

1. Haken G. Informaciya i samoorganizaciya: Makroskopicheskij pohod k slozhnym sistemam / Haken G. ; per. s angl. Yu. A. Danilova. – M. : Mir, 1991. – 240 s.
2. Lefevr V. A. Refleksiya / Lefevr V. A. – M. : Kogito-centr, 2003. – 496 s.
3. Lepa R.N. Modeli refleksivnogo upravleniya v ekonomike / R.N. Lepa. – Doneck, 2012. – 380 s.
4. Bakurova A. V. Samoorganizatsiia sotsialno-ekonomichnykh system: modeli i metody : monohrafiia / Bakurova A. V. – Zaporizhzhia : KPU, 2010. – 328 s.
5. Pylypenko A. A. Stratehichna intehratsiia pidpriemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuвання розвитку : monohrafiia / Pylypenko A. A. – Kh. : VD "YNZhEK", 2008. – 408 s.
6. Pylypenko A. A. Orhanizatsiia refleksyvnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv i yikh intehrovanykh obiednan / A.A. Pylypenko // Upravlinnia rozvytkom. – 2015. – № 1 (179). – S. 58–62.
7. Dlihach A. O. Systemno-refleksyvne stratehichne marketynhove upravlinnia v diialnosti pidpriemstv v Ukraini : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra. ekon. nauk : 08.00.04 / Dlihach A. O. – Kyiv, 2016. – 40 s.
8. Zhovkovska T. T. Systemno-refleksyvne upravlinnia rozvytkom promyslovyykh pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra. ekon. nauk : 08.00.04 / Zhovkovska T. T. – Ternopil, 2018. – 40 s.
9. Zhukov Yu. Ye. Intehrovane upravlinnia hrupamy pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Zhukov Yu. Ye. – Kharkiv, 2006. – 20 s.
10. Tsikalo Ye. Formuvannya intehratsiinoho bazysu systemy upravlinnia subiekta hospodariuvannya / Ye. Tsikalo // Formuvannya rynkovoї ekonomiky v Ukraini. – 2016. – Vyp. 35. Ch.2. – S. 287–293.

Рецензія/Peer review: 09.12.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Ковалюк О. М.



УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-221-224

ЧЕРЕП О. Г., ЗАЧЕПИЛО Д. А.  
Запорізький національний університет

## ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Досліджено сутність поняття «трудові ресурси», «управління трудовими ресурсами» на промислових підприємствах. Проведено аналіз актуальних проблем їх використання на промислових підприємствах. Визначено завдання управління персоналом на промислових підприємствах. Удосконалено сутність організаційно-економічного механізму використання персоналу підприємства. Розроблені етапи комплексної оцінки використання персоналу на підприємствах. Виокремлено принципи управління персоналом, які забезпечать зростання ефективності їх використання на промислових підприємствах. Зазначені методи управління персоналом та процедуру їх оцінювання. Визначено пропозиції щодо модернізації систем управління трудових ресурсів на промислових підприємствах.*

*Ключові слова: трудові ресурси, управління, ефективність, організація економічного механізму, складові, чинники, етапи.*

CHEREP O., ZACHEPYLO D.  
Zaporizhzhia National University

## ORGANIZATION OF ECONOMICAL MANAGEMENT MECHANISM OF LABOUR RESOURCES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

*The most important potential in an industrial enterprise is manpower, so it is important to study the effective use of company personnel. Effective production management, based on traditional management methods, requires the use of innovations, ie new, improved and unconventional approaches in management, because nowadays, the basis of any type of enterprise management is highly efficient activity, which is based on progressive innovative factors. One of them is the management of labor resources, aimed at ensuring normal working conditions and creating constructive relationships between employers, employees and the state. The purpose of the article is to investigate the directions of management of the labor resources of the enterprise, the problem of the use of employees and to make proposals for improvement in the system of planning, motivation, coordination and organization of activity of personnel in the industrial enterprise.*

*The essence of the concept of "manpower", "management of manpower" in industrial enterprises was investigated. The analysis of actual problems of their use at industrial enterprises is carried out. The task of personnel management at industrial enterprises is defined. The essence of organizational and economic mechanism of using the personnel of the enterprise has been improved. The stages of complex assessment of the use of personnel at enterprises have been developed. We distinguish the principles of personnel management that will increase the efficiency of their use in industrial enterprises. The methods of personnel management and the procedure for their evaluation are indicated. Proposals for modernization of labour management systems at industrial enterprises have been identified.*

*Keywords: human resources, governance, efficiency, organization of economic mechanism, components, factors, stages.*

**Постановка проблеми.** Найголовнішим потенціалом на промисловому підприємстві є трудові ресурси, тому важливого значення набуває дослідження ефективного використання персоналу підприємства. Для ефективного управління виробництвом, спираючись на традиційні методи управління, необхідно використовувати інновації, тобто нові, вдосконалені та нетрадиційні підходи в управлінській діяльності, тому що в наші дні основою будь-якого виду управління підприємством є високоефективна діяльність, що спирається на прогресивні інноваційні фактори. До одних із них відноситься управління трудовими ресурсами, спрямоване на забезпечення нормальних умов праці та створення конструктивних взаємин між роботодавцями, працівниками та державою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічну природу трудових ресурсів та їх формування і використання в системі соціально-трудових відносин суб'єктів господарювання досліджували вітчизняні та іноземні науковці. У своїх роботах Заярна Н.М. [1], Каралюс О.М. [2], Кабуш Н.І. [3] розглядали людський фактор як головний елемент ефективної роботи підприємства і визначали шляхи для удосконалення управління трудовими ресурсами. Провідні науковці, Калина А.В. [4] Качан Є.П. [5], розробили нову концепцію управління трудовими ресурсами для посилення місця та ролі в організації економічного механізму персоналу.

Дослідження таких категорій, як «механізм», «господарський механізм управління», «механізм управління розвитком», було переведено Цурканом С.М. в роботі «Головні засади побудови організаційно-економічного механізму поліпшення використання персоналу промислових підприємств» [6].

Лич Г.В. [7] розробила організаційно-економічний механізм формування та ефективного використання трудових ресурсів як сукупність основних блоків: демографічно-просторового, законодавчо-нормативного, бюджетно-фінансового, соціально-економічного, організаційно-інформаційного, педагогічно-виховного, що сприяє подальшій розробці та проектуванню критеріїв та методів оцінки функціонування людського капіталу.

**Метою статті є** дослідження напрямків управління трудовими ресурсами підприємства, проблеми використання працівників та внесення пропозицій щодо удосконалення у систему планування, мотивації, координації та організації діяльності персоналу на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Під час ринкової економіки для організації робітників на підприємстві вагому роль відіграє мотивація. В основі мотиваційного механізму лежить комплекс інструментів управління, а саме створення умов, які будуть спонукати працівників досягати кращих результатів, профілактики, а також застосування засобів для зниження рівня негативної поведінки.

Організаційні методи управління впливають на економіку загалом, через те що вони зважають на трудову дисципліну, кваліфікацію керівників та робітників, права і обов'язки та структуру організації.

Пропонуємо розглянути поняття «трудові ресурси» як сукупність працездатного населення, яке за своїми віковими, фізичними та освітніми даними має належну підготовку, може ефективно виконувати свою роботу та підвищувати рівень своєї кваліфікації та забезпечувати продуктивну працю на кожному робочому місці. На промислових підприємствах механізм управління працівників повинен ґрунтуватися на самоорганізації індивідуальної та групової поведінки трудових ресурсів під час їхньої колективної діяльності.

Управління трудовими ресурсами відбувається на рівні держави та підприємства. Державний рівень управління трудовими ресурсами підприємств – це рівень управління трудовими ресурсами в межах окремого регіону та держави в цілому, що представляє собою сукупність державних, регіональних, законодавчих органів, виконавчої і судової влади, централізовано регулюючих основні соціально-економічні відносини в країні та її суб'єктів, а також сукупність методів управління та механізмів їх використання.

Пропонуємо розглянути управління трудовими ресурсами як процес цілеспрямованого керування та ефективного використання персоналу, який складається з планування, формування, перерозподілу та раціонального використання трудових ресурсів.

Управління персоналом на рівні підприємства передбачає ряд наступних основних завдань:

- визначення потреби підприємства у робітниках різноманітних спеціальностей та кваліфікації;
- проведення дослідження ринку праці і за допомогою спеціальних інструментів управління зайнятстю;
- створення комфортних з дотриманням усіх правил безпеки умов праці та сприятливої соціально-психологічної атмосфери;
- організація трудових процесів, їх координація, аналіз витрат та результатів праці, встановлення оптимального співвідношення між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;
- створення та використання інструментів мотивації для поліпшення ефективності діяльності;
- дослідження формування доходів, ступеня їх зміни, формування систем оплати праці;
- організація винахідницької та раціоналізаторської діяльності;
- проведення зборів для переговорів, де будуть присутні як роботодавці, так і працівники;
- вирішення проблем, пов'язаних з порушенням норм праці;
- керування конфліктами;
- профілактика девіантної поведінки.

Головним чинником розвитку управління трудовими ресурсами на підприємстві є цілеспрямована діяльність з залучення нових методів трудового управління.

Пропонуємо визначення «організаційно-економічний механізм використання персоналу підприємства» – це комплекс взаємозалежних принципів та чинників і відповідних складових, які пов'язані з використанням персоналу підприємства та ґрунтуються на підсумку комплексної кількісної оцінки ступеня використання персоналу на відповідних методах дослідження та напрямках поліпшення використання персоналу підприємства з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою планування трудових ресурсів є визначення кількісного та якісного складу працівників, що забезпечать ефективний розвиток підприємства.

Формування персоналу – це наймання кадрів, що включає в себе такі етапи: планування; набір; підбір; прийняття на роботу; розстановка. Враховуючи доцільність функцій управління персоналом, пропонуємо етапи формування персоналу розширити з урахуванням фактору раціонального та ефективного використання трудових ресурсів (рис. 1).

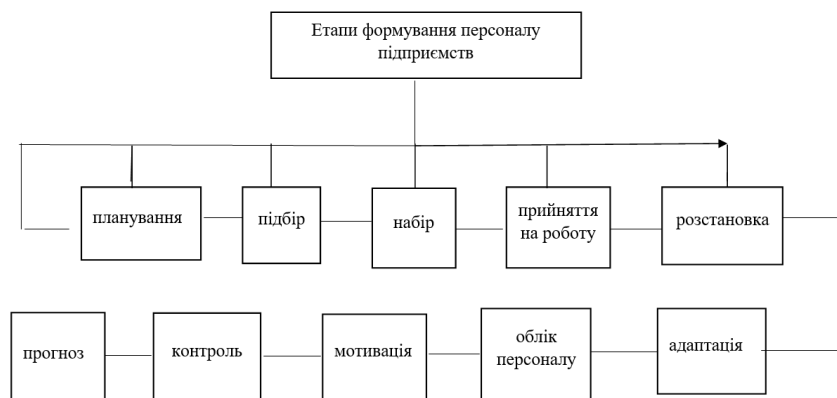


Рис. 1. Етапи формування персоналу підприємства

Джерело: складено авторами самостійно

Організаційно-економічний механізм формується за такими принципами:

1) цілеспрямованості ґрунтується на встановленні цілей та формуванні спрямованості механізму на досягнення поставленої мети, а також підвищення рівня персоналу підприємства;

2) динамізму – зміни в механізмі по відношенню до персоналу підприємства повинні відбуватися відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

3) безперервності – ґрунтується на безперервному процесі роботи підприємства, а також відповідно проведенні оцінювання рівня використання персоналу з розробкою відповідних заходів та їх регулярною реалізацією;

4) ефективності – раціональне використання персоналу підприємства з урахуванням його специфічних рис як ресурсів підприємства;

5) комплексності – усі компоненти організаційно економічного механізму мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені; оцінка використання персоналу підприємства повинна відбуватися комплексно;

6) достовірності – достовірність використаної в розрахунках інформації та достовірність отримання результатів;

7) об'єктивності – відповідність реалізації реальних ситуацій як всередині підприємства, так і за його межами з максимально можливим врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників [4].

Під оцінкою персоналу розуміють процес оцінювання деяких характеристик працівника за встановленими параметрами. Оцінка поділяється на внутрішню та зовнішню. Під зовнішньою оцінкою вважають оцінювання діяльності працівника безпосередньо керівником фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінка здійснюється працівниками самостійно і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимі і заборонені способи їхнього досягнення, про необхідні моральні якості.

Оцінка персоналу організації виконує дві основні функції: орієнтуючу та стимулюючу.

Орієнтуюча функція ґрунтується на тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, має можливість окреслити напрямки для майбутньої діяльності.

Стимулююча функція – оцінювання проявляється у тому, що воно породжує в людини переживання успіху або невдач, підтверджує правильність чи неправильність вибраної поведінки, а також спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Оцінювання персоналу являє собою складний процес, тому, на нашу думку, комплексна оцінка повинна враховувати такі етапи:

1 – формування мети оцінювання;

2 – обрання методу оцінювання;

3 – окреслення періоду, за який буде проводитись оцінювання;

4 – призначення осіб, які будуть відповідальні за проведення процедури збору, обробки та аналіз отриманих даних щодо рівня використання персоналу;

5 – проведення процедури оцінювання (збір та обробка даних);

6 – безпосередній розрахунок даних комплексної оцінки персоналу для того, щоб провести порівняльний аналіз отриманих результатів оцінювання рівня використання персоналу по підприємству з аналогічними показниками відповідно до інших підприємств;

7 – пояснення отриманих результатів – формування висновків щодо подальших дій з метою покращення рівня використання трудових ресурсів підприємства;

8 – прогнозування рівня залучення трудових ресурсів підприємства до виробничої діяльності на найближче майбутнє;

9 – розробка подальшої стратегії управління персоналу, виходячи із результатів оцінювання рівня використання трудових ресурсів та розробки в рамках стратегії управління персоналом відповідних заходів щодо поліпшення використання персоналу підприємства та підвищення рівня використання персоналу підприємства у майбутньому.

**Висновки.** З розвитком ринкової економіки великого значення набула організація економічного механізму управління трудовими ресурсами на промислових підприємствах. Головне завдання ефективної організації та управління – забезпечення високого рівня продуктивності та ефективності праці. Цього можна досягти за допомогою встановлення та використання налагодженої системи оплати праці, а також встановлення обов'язкових правил на кожному робочому місці для забезпечення трудової, виробничої та виконавської дисципліни.

Отже, потрібно впровадити на промисловому підприємстві свою раціональну модель організації трудових ресурсів, що призведе до формування ефективного управління діяльності підприємства, забезпечить чітку й злагоджену роботу всієї організації, відкриє шлях до її подальшого розвитку.

Раціональна модель трудових відносин ґрунтується на таких положеннях, як система контролю й обліку порушень трудової й технологічної дисципліни та дотримання повноважень.

Модернізація системи управління трудовими ресурсами на підприємстві здійснюється з урахуванням таких принципів:

- покращення організаційного механізму управління підприємством;
- удосконалення системи нагляду за основними показниками ефективної діяльності підприємства;
- поліпшення управління та використання виробничими ресурсами і запасами;
- покращення управління модернізаційними процесами на підприємстві та збільшення рівня якості продукції.

### Література

1. Заярна Н.М. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Н.М. Заярна, Ю.С. Пасенченко, Р.І. Тис // Молодий вчений. – 2017. – № 12. – С. 620–624. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_12\\_145](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_145)
2. Заярна Н.М. Безробіття на селі: причини та шляхи подолання / Н.М. Заярна, О.М. Каралос // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 176–178.
3. Кабушкин Н.І. Управління підприємствами туризму і готелями : навч.-практ. посібник / Н.І. Кабушкин. – Мінськ : БГЕУ, 2011. – 278 с.
4. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Калина. – К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. – С. 350–430.
5. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці / А. В. Калина // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2015.
6. Качан Є.П. Регіональна економіка : підручник / Качан Є.П. – К., 2011.
7. Цуркан С.М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] / С. М. Цуркан // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 2(1). – С. 62–73. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_2%281%29\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2%281%29_14)
8. Лич В.М. Пріоритетні орієнтири удосконалення державних функцій регулювання сфери зайнятості населення в умовах генезису ринкових відносин [Електронний ресурс] / В.М. Лич, Г.В. Дзегур // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 26(1). – С. 134–139. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2015\\_26\(1\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26(1)_25).

### References

1. Zaiarna N.M. Neobkhdnist vprovadzhennia svitovoho dosvidu motyvatsii personalu na vitchyznianskykh pidpryiemstvakh [Elektronnyi resurs] / N.M. Zaiarna, Yu.S. Pasenchenko, R.I. Tys // Molodyi vchenyi. – 2017. – № 12. – S. 620–624. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_12\\_145](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_145)
2. Zoiarna N.M. Bezrobittia na seli: prychny ta shliakhy podolannia / N.M. Zoiarna, O.M. Karalius // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2011. – № 21. – S. 176–178.
3. Kabushkyn N.I. Upravlinnia pidpryiemstvamy turyzmu i hoteliamy : navch.-prakt. posibnyk / N.I. Kabushkyn. – Minsk : BHEU, 2011. – 278 s.
4. Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny : navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. / A. V. Kalyna. – K. : DP «Vyd. dim «Personal», 2012. – S. 350–430.
5. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stymuliuvannia pratsi yak chynnyk hidnoi pratsi / A. V. Kalyna // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. – 2015.
6. Kachan Ye.P. Rehionalna ekonomika : pidruchnyk / Kachan Ye.P. – K., 2011.
7. Tsurkan S.M. Sutnist ta skladovi elementy orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu vykorystannia personalu promyslovykh pidpryiemstv [Elektronnyi resurs] / S. M. Tsurkan // Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva. – 2016. – № 2(1). – S. 62–73. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_2%281%29\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2%281%29_14)
8. Lych V.M. Priorytetni oriientyry udoskonalennia derzhavnykh funktsii rehulivannia sfery zainiatosti naseleennia v umovakh henezysu rynkovykh vidnosyn [Elektronnyi resurs] / V.M. Lych, H.V. Dzhehur // Ekonomichnyi visnyk universytetu. – 2015. – Vyp. 26(1). – S. 134–139. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2015\\_26\(1\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26(1)_25).

Рецензія/Peer review: 20.11.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-225-229

ЧЕРЕП О. Г., МАТВИЄНКО Д. О.  
Запорізький національний університет

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

*У статті розглянуто питання інвестиційної діяльності промислових підприємств в Запорізькій області. Наведено теоретичні відомості стосовно поняття інвестицій, розкрито їх сутність та наведена класифікація видів інвестицій. Розкрито поняття ефекту та ефективності інвестиційної діяльності, інвестиційного проекту та об'єкту залучення інвестицій у теорії та на практиці. Розглянута законодавча база України, яка є основою для проведення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання та гарантом захисту прав та інтересів інвесторів і підприємців. Проаналізовано стан та інвестиційну привабливість підприємств у Запорізькій області. Наведено дані щодо європейських країн-інвесторів Запорізької області та приклади таких країн. Наведено та проаналізовано статистичні дані стосовно обсягу та об'єкту залучення інвестицій у Запорізькому регіоні. Представлено дані стосовно напрямків залучення інвестицій та отриманого від цього ефекту. Виділено основні проблеми та перешкоди у проведенні інвестиційної діяльності. Висвітлено причини зниження показників виробництва промислових підприємств Запорізької області. Розглянуто способи залучення інвестицій. Проаналізовано та порівняно два основних інвестиційних порталів регіону. Виділено основні переваги та недоліки обласного та міського інвестиційних порталів з точки зору потенційного інвестора. Визначено головні проблеми, стосовно оформлення інвестиційних проектів промислових підприємств. Наведено приклади найбільш інвестиційно-активних промислових підприємств Запорізької області з урахуванням обсягу та кількості інвестиційних проектів на одне підприємство. Зроблено висновки та запропоновано напрямки впливу задля максимізації ефективності інвестиційної діяльності промислових підприємств Запорізької області та підприємств України загалом.*

*Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, ефект, ефективність, проект, інвестори, показники, ризик, розвиток, конкурентоспроможність.*

CHEREP O., MATVIENKO D.  
Zaporizhzhia National University

## EFFICIENCY OF INVESTMENT ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN ZAPORIZHZHIA REGION

*The article deals with the investment activity of industrial enterprises in Zaporizhzhia region. Theoretical information about the concept of investments is given, their essence is revealed and the classification of types of investments is given. The concept of effect and efficiency of investment activity, investment project and object of attraction of investments in theory and in practice is revealed. The legislative framework of Ukraine, which is the basis for carrying out the investment activity of economic entities and the guarantor of protection of the rights and interests of investors and entrepreneurs, is considered. The condition and investment attractiveness of the enterprises in Zaporizhzhia region are analyzed. The data on the European investor countries of Zaporizhzhia region are given and examples of such countries are given. The statistics on volume and object of investment attraction in Zaporizhzhia region are presented and analyzed. The data on the directions of attraction of investments and the result obtained from this effect are given. The main problems and obstacles in conducting investment activity are highlighted. The reasons of decrease of production indices of the industrial enterprises of the Zaporozhzhia region are covered. The ways of attracting investments are considered. Two major investment portals of the region are analyzed and compared. The main advantages and disadvantages of the regional and city investment portals from the point of view of the potential investor are highlighted. The main problems with regard to the design of investment projects of industrial enterprises are identified. Examples of the most investment-active industrial enterprises of Zaporizhzhia region are given, considering the volume and number of investment projects per enterprise. Conclusions have been made and directions of influence have been made in order to maximize the efficiency of investment activity of industrial enterprises of Zaporizhzhia region and enterprises of Ukraine as a whole.*

*Keywords: investments, investment activity, effect, efficiency, project, investors, indicators, risk, development, competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Питання інвестиційної діяльності завжди були актуальними для розвитку української економіки, тому що саме інвестиції та отриманий від них ефект дозволяють значними темпами прискорювати розвиток підприємств та організацій. Крім цього, залучення інвестицій та подальше їх раціональне і цілеспрямоване використання піднімають конкурентоспроможність країни в очах світової спільноти, допомагають закріпити свої місця на ринках та розширити їх. Так історично склалося, що Запорізька область являє собою дуже привабливий для інвестицій осередок та дає значні показники зі впровадження інновацій і залучення інвестицій. Далі це питання буде розглядатися у два кроки: введення та ознайомлення з інвестиційною діяльністю промислових підприємств та ефективність інвестиційної діяльності промислових підприємств у Запорізькій області.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питанням інвестиційної діяльності промислових підприємств в Запорізькій області активно займається Запорізька обласна державна адміністрація [5]. Наведені дані майже повністю демонструють ефективність та результати проведення інвестиційної діяльності в області.

**Формулювання цілей статті.** Метою статі є аналіз інвестиційної діяльності промислових підприємств в Запорізькій області та виведення основних проблем проведення даної діяльності, які гальмують або викривляють показники ефективності від залучення інвестицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно зі статтею 1 першого розділу закону України "Про інвестиційну діяльність", інвестиціями є всі види майнових і інтелектуальних цінностей, що

вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний ефект [1]. До таких цінностей можемо віднести таке:

- грошові кошти, паї, акції та інші цінні папери (окрім векселів);
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих (так зване "ноу-хау");
- нерухоме та рухоме майно (будинки, споруди, обладнання та ін.);
- права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності, які не увійшли в перелік.

Також інвестиції, які спрямовуються на придбання, створення, технічне переобладнання або переоснащення основних засобів, реконструкцію, очікуваний строк корисної експлуатації яких є більшим за один рік, здійснюються у формі "капітальних вкладень". Сама ж інвестиційна діяльність, згідно зі статтею 2 першого розділу закону України "Про інвестиційну діяльність", – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. Виходячи з цього, реалізація (здійснення) інвестиційної діяльності проводиться на основі таких заходів [1]:

- інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;
- державне інвестування, що здійснюється органами державної влади за рахунок коштів державного бюджету, позичкових коштів, а також державними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів;
- місцеве інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів;
- державна підтримка для реалізації інвестиційних проєктів;
- іноземне інвестування, що здійснюється іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав;
- спільне інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав.

Отже, інвестування може проводитися різними суб'єктами господарювання, у різних формах. Його можуть здійснювати як резиденти країни, так і не резиденти, у відповідності до законодавства.

Забезпечення інвестиційної діяльності відбувається шляхом реалізації інвестиційних проєктів – комплексів заходів, визначених на основі національної системи цінностей та завдань інноваційного розвитку національної економіки країни, які спрямовані на розвиток окремих галузей, секторів економіки, регіонів, виробництв, що здійснюється суб'єктами інвестиційної діяльності на основі закону України "Про інвестиційну діяльність". Інвестиції як економічна категорія мають дуже широку класифікацію, яка відрізняє їх за різними ознаками. У широкому розумінні є приблизно тринадцять ознак для найбільш якісної класифікації інвестицій. Проте, у розрізі інвестиційної діяльності промислових підприємств, я хотів би виділити наступні, які, на нашу думку, є найбільш суттєвими для цієї теми [2].

По-перше, залежно від термінів вкладення капіталу, за методологією НБУ в Україні, виділяють:

- короткострокові інвестиції – капіталовкладення, розраховані на термін до одного року;
- середньострокові інвестиції – вкладення на термін до трьох років;
- довгострокові інвестиції – інвестиції, чий строк яких перевищує три роки.

По-друге, відповідно до можливого ризику, виділяють:

- безризикові інвестиції – вкладення коштів у такі об'єкти інвестування, за якими відсутній реальний ризик втрати капіталу чи очікуваного доходу і практично гарантовано отримання реальної суми чистого інвестиційного прибутку; до них відносять вкладення у державні короткострокові цінні папери, короткострокові депозитні сертифікати надійних банків тощо;
- низькоризикові інвестиції – вкладення капіталу в об'єкти інвестування, ризик за якими значно нижчий за середньоринковий;
- середньоризикові інвестиції – рівень ризику за об'єктами інвестування цієї групи приблизно відповідає середньо ринковому;
- високоризикові інвестиції – рівень ризику за об'єктами цієї групи значно вищий за середньо ринковий;
- спекулятивні інвестиції – вкладення капіталу в найбільш ризикові інвестиційні проєкти або інструменти інвестування, за якими очікується найвищий рівень інвестиційного доходу. Прикладом таких високоризикованих фінансових інструментів є акції "венчурних" (ризикових) підприємств; облігації з високим рівнем відсотка, емітовані підприємством з кризовим фінансовим станом; опціонні та ф'ючерсні контракти тощо.

В економіці, як і у житті, такі два поняття, як "ризик" і "дохід" є взаємозалежними. Тобто, роблячи більш ризикові інвестиції, підприємство має шанс отримати вищий дохід. Ця ж залежність працює і в зворотному напрямі. Окрім вище перерахованих, також існує класифікація за багатьма показниками.

У розгляді основного питання про ефективність інвестиційної діяльності промислових підприємств Запорізької області, потрібно більш детально визначити, що з себе представляють такі поняття як "ефект" та "ефективність". Ефектом є результат використання інвестицій. Він може проявлятися не в одній, а в декількох сферах. Можна отримати підвищення якості продукту і збільшення обсягу продажів, це буде комерційний ефект.

Супутнім поняттям є "ефективність інвестицій" – комплекс показників результативності процесу інвестування. Має два основні виміри як суто економічний показник, що характеризує співвідношення отриманого результату до витрат, здійснених відповідно до інвестиційного проекту, і як соціально-економічний показник, який, крім економічного ефекту, містить соціальний – поліпшення умов життя людей, зниження рівня безробіття, поліпшення стану навколишнього середовища, розвиток особистості тощо [3]. Проте соціально-економічну ефективність інвестицій виміряти практично неможливо. Тому акцентують на визначенні економічної ефективності, передусім ефективності капіталовкладень. Загальноприйнятими показниками ефективності інвестиційного проекту є чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, індекс прибутковості і термін окупності.

Щодо інвестиційної привабливості Запорізької області та чому, на нашу думку, варто розглянути це питання, слід сказати, що привабливість всього регіону складається зі ступеня розвитку різних галузей та підприємств у цьому регіоні. На сьогодні наша область є у певній мірі інвестиційно-привабливою. Велика кількість промислових підприємств, серед яких металургійні гіганти (ВАТ "Запоріжсталь", "Запорізький алюмінієвий комбінат", "Дніпроспецсталь", КП "Запорізький титаномагнієвий комбінат"), підприємства машинобудівної, харчової та інших галузей, які створюють можливість для залучення у них додаткового капіталу. Маючи значний потенціал для розвитку, Запорізька область може мати значні темпи зростання підвищення прибутковості підприємств та росту ефективності використання інвестованих коштів.

Оцінка інвестиційної привабливості промислового підприємства, як і будь-якого іншого, здійснюється шляхом розрахунку господарського стану підприємства та використовує фінансові показники. До складу цих показників входять ліквідність, майновий стан, ділова активність, фінансова залежність та рентабельність. У випадку неточного аналізу стану підприємства, інвестор може зазнати втрат, пов'язаних з певними втратами. Ризики можуть мати наступні прояви: зниження доходу, зміни політики ціноутворення, зміни кон'юнктури ринку та інше. Проте, не всі з можливих ризиків можна передбачити, тому інвестування завжди має свої певні ризики. За станом на 18.01.2019 року, голова обласної державної адміністрації К. Бриль, підписав розпорядження "Про створення робочої групи з розробки Стратегії залучення інвестицій в економіку Запорізької області" [4], у якому зобов'язав створити таку групу. Це розпорядження є життєво необхідним для подальшого розвитку економіки області у цілому, що буде сприяти розвитку підприємств та інших складових економіки області.

За даними Запорізької обласної державної адміністрації та підсумками соціально-економічного розвитку Запорізької області на 10.07.2019, основним джерелом капітальних інвестицій у Запорізькій області є власні кошти підприємств та організацій, частка яких у загальному обсязі інвестицій становить понад 84 % [5]. Це свідчить про високу залежність стану інвестування в області від прибутку підприємств і організацій, їх вкладень в оновлення основних фондів. Індекс капітальних інвестицій у січні–березні 2019 р. склав 90,7 % (у січні–березні 2018 р. – 106,5 %).

Протягом січня–березня 2019 р. підприємствами та організаціями області за рахунок усіх джерел фінансування було освоєно 2,4 млрд грн капітальних інвестицій (12 місце серед регіонів).

Найбільшу питому вагу в обсязі капітальних інвестицій мали інвестиції в матеріальні активи – 2,3 млрд грн (96,3 %), з яких у машини, обладнання, інвентар та транспортні засоби – 62 %, у будівлі та споруди – 27,6 %. Капітальні інвестиції у житлове будівництво склали 35,6 млн грн (або 1,5 % загального обсягу).

Загальний обсяг прямих інвестицій (акціонерного капіталу нерезидентів) на 01.04.2019 склав \$901,3 млн (8 місце серед регіонів, або 2,7 % загального обсягу прямих інвестицій України), що становить 100,04 % до початку 2019 р. Протягом січня–березня 2019 р. в область надійшло \$ 563,5 тис. акціонерного капіталу нерезидентів. Обсяг прямих інвестицій (акціонерного капіталу) в розрахунок на одну особу на 01.04.2019 становив \$ 525,9 – це 6 результат серед регіонів.

Інвестиції в Запорізьку область надходять із 51 країни світу. З країн ЄС з початку інвестування внесено \$ 695,4 млн інвестицій і це 77,2 % загального обсягу акціонерного капіталу в області. До основних країн-інвесторів входять Кіпр (45 %), Нідерланди (5,3 %), Естонія (3,6 %), Швеція та Республіка Корея.

За підсумками січня–травня 2019 р. обсяг реалізованої промислової продукції становив 82,7 млрд грн – це 4 місце серед регіонів України. Підприємствами області у січні–травні 2019 р. вироблено 28,6 % загального обсягу електроенергії в Україні, 38 % сталі, 21 % чавуну.

У січні–травні поточного року у порівнянні з відповідним періодом минулого року зростання виробництва відбулося у добувній промисловості і розробленні кар'єрів (на 0,3 %); машинобудуванні, крім ремонту і монтажу машин і устаткування (на 2 %); текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (на 3,2 %). Водночас, індекс промислової продукції склав 96,8 % (по Україні – 100,9 %).

Скорочення загального обсягу промислового виробництва обумовлено зменшенням виробництва в провідних галузях промисловості регіону в умовах високої статистичної бази порівняння січня–травня 2018 року (6 %), зокрема у:

– металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів, крім машин і устаткування, на 2,4 % (січень–травень 2018 р. "+" 9,6 %), що пояснюється зменшенням випуску продукції на ПрАТ «Дніпрспецсталь» (сталі – на 15,5 %, прокату – на 14,1 %), ПАТ «Запоріжсталь» (прокату – на 3,4 %, через проведення ремонтних робіт виробничого обладнання);

– виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – на 5,4 % через зменшення виробництва борошна пшеничного та пшенично-житнього (на 8,5 %), а також м'яса свинини свіжого/охолодженого (на 39,9 %), що пов'язано зі зменшенням обсягів сировини;

– виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення – на 3 % (січень травень 2018 р. "+" 4,4 %), що обумовлено, зокрема, зниженням виробництва доменного коксу на ПрАТ «Запорожжкокс» (на 1 %);

– виробництві хімічних речовин і хімічної продукції – на 4,1 % (січень–травень 2018 р. "+" 9,8 %), що пояснюється зупинкою виробництва з червня 2018 р. на ЗДП «Кремнійполімер», зменшенням обсягу виробництва у зв'язку зі зниженням попиту на продукцію на ПрАТ «Запоріжсклофлюс» (на 24,4 %);

– виробництві гумових і пластмасових виробів; іншої неметалевої мінеральної продукції – на 1,9 %, що пов'язано зі зменшенням обсягів замовлень майже у 2 рази на ПАТ «Запорізький завод гумових виробів»;

– постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – на 6,8 % (січень–травень 2018 р. "+" 6,3 %), що обумовлено збільшенням обмежень по лініях електропередач, переглядом диспетчерського графіку навантаження в енергосистемі.

В Україні діє дуже багато інвестиційних порталів, на яких підприємство може опублікувати свій інвестиційний проєкт та чекати, поки знайдеться інвестор. На території Запорізької області також функціонують інвестиційні портали, з яких можна виділити два найголовніших:

1. Інвестиційний портал м. Запоріжжя [6];
2. Інвестиційний портал Запорізької області [7].

Їх головна відмінність полягає саме у територіальному обмеженні перелічених інвестиційних проєктів. У першому випадку до уваги береться лише місто Запоріжжя, а у другому – сама область.

Переглянувши обидва портали та проаналізувавши їх пропозиції, можна сказати, що велика кількість підприємств намагаються розширити своє виробництво, пристосовуючи його до поточних вимог ринку. Найбільш активним діячем та підприємством, чий пропозиції дуже багато представлено у різні напрями – це АТ "МоторСіч". До напрямів його інвестиційних проєктів відноситься модернізація вертолітного виробництва, створення сміттєпереробного енергетичного комплексу та інше.

На нашу думку, дуже добре організованим та таким, де найлегше сприймаються опубліковані дані, є саме обласний портал. Його особливістю є чітка послідовність викладу інформації та її конкретність. Інвестор може переглянути коротку інформацію, з приводу того чи іншого проєкту: необхідний об'єм інвестицій, рентабельність, строк окупності та на що будуть спрямовані залучені кошти. Обравши найбільш підходящий варіант, інвестор може переглянути більш детальну інформацію щодо підприємства його документів, направленості інвестицій та залишити заявку на здійснення капіталовкладень. Проте, працюючи з цими сайтами, окрім їх значних плюсів, я помітив дуже багато недоліків в оформленні проєктів або у некоректній їх публікації. Це відбувається через те, що цим займаються не спеціалісти. Дуже багато залежить у грамотному викладі та чіткій послідовності дій щодо приведення інвестиційного проєкту до життя. Якщо всі пункти прозорі і чисті, це викличе у інвестора довіру і схилить його саме на вибір цього проєкту.

**Висновки.** Зробивши аналіз статистичних показників та урахувавши певні фактори, які вплинули на розвиток промислових підприємств та економіки в цілому, можна сказати, що Запорізька область є вельми привабливою в плані інвестицій. Вони залучаються дуже активно та використовуються з метою створення, розширення, модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Проте, ефективність інвестиційної діяльності промислових підприємств є не максимальною. Це пов'язано з певними факторами, такими як корупція; недостатній рівень кваліфікації спеціалістів; недостатній рівень економічної свідомості; регіональні особливості; стан підприємств на сьогодні та інші.

На нашу думку, саме ці фактори гальмують підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності. Але це можна виправити. Потрібно підвищувати рівень фінансової грамотності населення та кваліфікацію спеціалістів у всіх сферах господарства, так як економіка має взаємозалежний характер відносин між всіма складовими. Потрібно вирівнювати різницю розвитку галузей, враховуючи регіональні особливості (територіальне розташування, клімат, природні, паливні та мінерально-ресурсну базу). Проте, це принесе максимальний рівень віддачі тільки тоді, коли люди змінять свою свідомість.

## Література

1. Про інвестиційну діяльність : закон України від 18.01.1991 р. № 47, ст. 646. Редакція від 20.10.2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/ed20191020/conv>
2. Навчальні матеріали онлайн. Інвестиції: класифікація інвестицій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://pidruchniki.com/1435121463302/investuvannya/klasifikatsiya\\_investitsiy](https://pidruchniki.com/1435121463302/investuvannya/klasifikatsiya_investitsiy)
3. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 1 / редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с.
4. Про створення робочої групи з розробки Стратегії залучення інвестицій в економіку Запорізької області : розпорядження голови обласної державної адміністрації м. Запоріжжя Г. Бриля від 18.01.2019 р. № 24.



5. Запорізька обласна державна адміністрація. Про підсумки соціально-економічного розвитку Запорізької області на 10.07.2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.zoda.gov.ua/news/46296/pro-pidsumki-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-10.07.2019.html>
6. Інвестиційний портал м. Запоріжжя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://invest.zp.gov.ua/uk>
7. Інвестиційний портал Запорізької області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://investment.zoda.gov.ua/uk>

### References

1. Pro investytsiinu diialnist : zakon Ukrainy vid 18.01.1991 r. № 47, st. 646. Redaktsiia vid 20.10.2019 r. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/ed20191020/conv>
2. Navchalni materialy onlain. Investytsii: klasyfikatsiia investytsii. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://pidruchniki.com/1435121463302/investuvannya/klasifikatsiya\\_investitsiy](https://pidruchniki.com/1435121463302/investuvannya/klasifikatsiya_investitsiy)
3. Ekonomichna entsyklopediia : u trokh tomakh. T. 1 / redkol.: S.V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. – K. : Vydavnychiy tsentr “Akademiia”, 2000. – 864 s.
4. Pro stvorennia robochoi hrupy z rozrobky Stratehii zaluchennia investytsii v ekonomiku Zaporizkoi oblasti : rozporiadzhennia holovy oblasnoi derzhavnoi administratsii m. Zaporizhzhia H. Brylia vid 18.01.2019 r. № 24.
5. Zaporizka oblasna derzhavna administratsiia. Pro pidsumky sotsialno-ekonomichnogo rozvytku Zaporizkoi oblasti na 10.07.2019. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.zoda.gov.ua/news/46296/pro-pidsumki-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-10.07.2019.html>
6. Investytsiinyi portal m. Zaporizhzhia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://invest.zp.gov.ua/uk>
7. Investytsiinyi portal Zaporizkoi oblasti [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://investment.zoda.gov.ua/uk>

Рецензія/Peer review: 20.11.2019

Надрукована/Printed : 02.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК: 658.8:658.78:658.821:658.589(043.5)

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-230-237

ШАРКО В. В.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## ЛОГІСТИЧНА ПОЛІТИКА В СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У роботі запропоновано теоретичні положення щодо покращення логістичного забезпечення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. Визначено, що глобалізація бізнесу веде до виділення нових логістичних функцій, які будуть рушійною силою для здобуття підприємством позицій інноваційного розвитку. Запропоновано нові виклики і зовнішні чинники, які диктують необхідність якісної зміни сфери логістики – її функціонального навантаження та інформаційного відображення.*

*Ключові слова: логістична політика, глобалізація економіки, машинобудівне підприємство, інноваційний розвиток.*

SHARKO V.

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of  
Kyiv National University of Trade and Economics

## LOGISTIC POLICY IN THE STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

*Given the dominance of globalization processes in the global economic system, the demand for logistics services (transport, warehousing, packing, freight forwarding, consolidation, information, etc.), both from the internal environment of the enterprise and from the outside in the form of transit potential, should be expected to increase significantly.*

*Therefore, meeting public goals and improving the quality of life is impossible without the full use of logistics resources and optimization of logistics flows, whose boundaries are expanding every year and permeate all spheres of life of business entities. The most studied phenomenon at the present stage of the economy is the globalization of economy and business, which brings changes both in the micro- and macro-environment of any machine-building enterprise.*

*The paper proposes theoretical provisions for improving logistical support of innovative development of machine-building enterprises. It is determined that the globalization of business leads to the allocation of new logistics functions, which will be the driving force for the enterprise to acquire positions of innovative development. New challenges and external factors are proposed, which dictate the need for a qualitative change in the logistics sector - its functional load and information display. The author has summarized everything and states that logistics policy is a set of consistent actions, logistical decisions and methods that are basic in the logistic management of business entities. Therefore, for the implementation of logistics strategies for innovative development an appropriate logistic policy of the enterprise must be formed, which directs its functioning in the direction of implementation of the selected logistics strategy. At the same time, the logistics policy in the implementation of the strategy of innovative development allows the enterprise to supplement the logistics strategy, give it flexibility and mobility; to be of high level among competitors and to use foreign experience in logistics in own practice. The logistic policy allows providing additional flexibility and firmness of the enterprise to influence of external and internal factors; supplement and establishment of cooperative links between the main departments of the enterprise at the expense of logistical connections.*

*Keywords: logistic policy, globalization of economy, machine-building enterprise, innovative development.*

**Постановка проблеми.** Зважаючи на домінування процесів глобалізації у світовій економічній системі, слід очікувати істотного зростання попиту на логістичні послуги (транспортні, складські, пакувальні, експедиційні, консолідаційні, інформаційні тощо) як з боку внутрішнього середовища підприємства, так і ззовні у вигляді транзитного потенціалу. Через те задоволення суспільних цілей та покращення рівня якості життя неможливе без повноцінного використання логістичних ресурсів та оптимізації логістичних потоків, межі яких з кожним роком розширюються і пронизують усі сфери життєдіяльності суб'єктів господарювання. Найбільш досліджуваним явищем на сучасному етапі економіки є глобалізація економіки і бізнесу, яка несе за собою зміни як у мікро-, так і макросередовищі будь-якого машинобудівного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової економічної літератури, зокрема з маркетингу і логістики, свідчить про те, що багато науковців, згадуючи маркетингову чи логістичну політику, не розкривають детально їх зміст. Таким дослідженням присвячено праці зарубіжних та вітчизняних авторів: Ансофф І., Мескон М., Шелленберг А., Кінг У. та Кліланд Д., Мюллер В., Ульріх У., Алексеева М., Азріліян А., Немцов В. та Довгань Л., Герасимчук З., Пастухова В., Мочерний С., Григорак М., Мішенін Л.Г. та ін.

**Метою дослідження** є подальший розвиток теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо покращення логістичного забезпечення інноваційного розвитку машинобудівного підприємства.

**Викладення основних результатів дослідження.** На етапі глобалізації діяльності посилюється взаємодія маркетингу і логістики, адже підприємство не лише адаптується до ринкової ситуації, що постійно змінюється, але може й повинне пристосовувати цю ситуацію до власних інтересів. Власне маркетингова політика визначає цілі, стратегії й інструментарій впливу на ринок. При цьому, завданням логістичної політики в сучасних умовах бізнесу є сприяння виконанню стратегічних цілей підприємства й створення конкурентних переваг. Через те, глобалізація бізнесу на основі оптимізації потоків – матеріальних, фінансових, інформаційних – вимагає охоплення всього виробничого апарату фірми і впровадження доброї

практики (good management) управління потоковими процесами [8]. Тобто глобальний ринок вимагає від підприємства такого уніфікованого товару чи логістичних рішень, які б не залежно від різних форс-мажорних обставин (віросповідання, традицій, кліматичних умов, війн) змогли забезпечити йому конкурентоздатність на рівні бізнес-процесів і підприємства.

Підвищення конкурентоздатності продукції для майбутнього виходу на нові ринки передбачає для машинобудівного підприємства повну чи часткову диверсифікацію як діяльності, так і, відповідно, управлінських рішень. Тому зростає цінність прогностичних змін у виробничій, логістичній, маркетинговій, фінансовій та кадровій та ін. політиці.

В посткризових умовах ринку класичні операції, які супроводжуються логістичними рішеннями, не є достатньою умовою успішного функціонування в конкурентному середовищі. Оскільки підприємство повинно орієнтуватись на сучасні потреби потенційних клієнтів, враховувати ситуацію на ринку, політику конкурентів, а також виготовляти продукцію, щоб вона була енергоекономною та менш матеріалозатратною, тобто приймати більш інноваційні рішення у своїй логістичній політиці, яка спонукатиме підприємство до сталого розвитку. Щодо присутності соціальної відповідальності у логістичних рішеннях підприємств, то вона обумовлена необхідністю підвищення «зеленого» та ділового іміджу підприємства; покращення управління персоналом інвестиційної привабливості; управління ризиками та, як наслідок, зростання капіталізації та підвищення довгострокової економічної сталості функціонування підприємств [14].

Зараз створено середовище активного обміну технологічними новинками (ноу-хау), результатами ефективних наукових розробок, винаходами, що веде до зближення економік різних країн, їх соціальної та господарської інтеграції. Пошук нових шляхів зростання і заострення конкуренції викликають прагнення багатьох підприємств шукати нові ринки збуту, оптимальні джерела сировини і трудові ресурси за межами своїх держав. Міжнародний поділ праці та тісні коопераційні зв'язки ведуть до створення транснаціональних компаній, які обов'язково використовують у своїй діяльності глобальні логістичні ланцюги і канали. Створенню таких каналів сприяє використання глобальних телекомунікаційних мереж великими міжнародними транспортно-експедиторськими фірмами та страховими компаніями. Такі процедури спрощують рух капіталу, товарів та інформації через національні кордони (рис. 1).

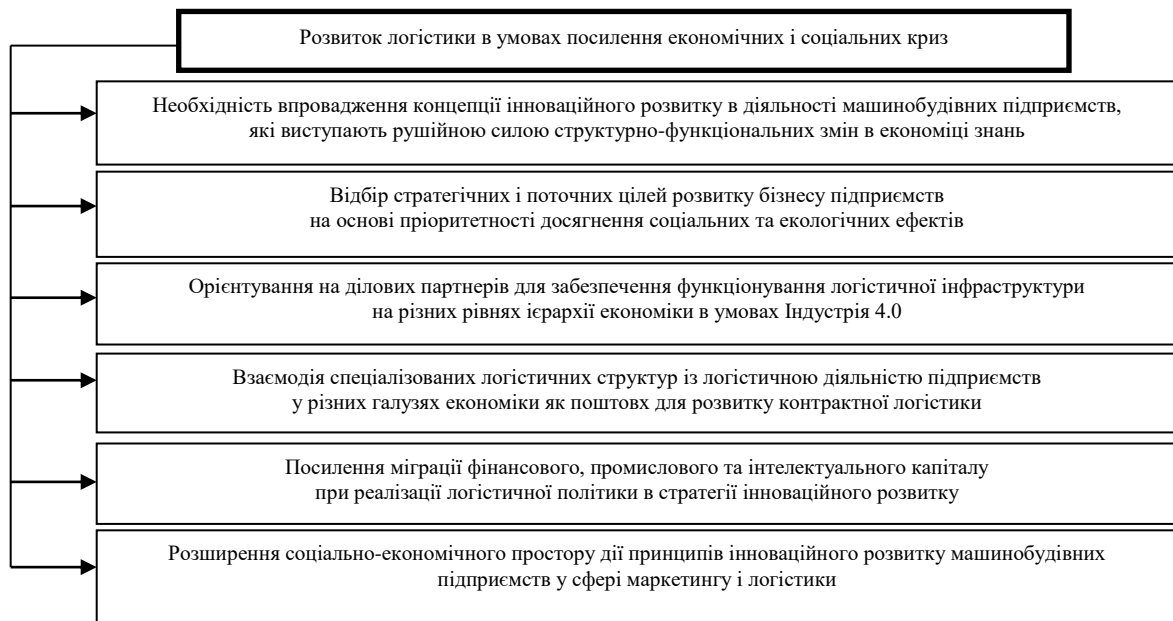


Рис. 1. Вплив глобалізації економіки на формування нового логістичного середовища підприємств [19]

Отже, глобалізація бізнесу веде до виділення нових логістичних функцій, які будуть рушійною силою для здобуття підприємством позицій інноваційного розвитку. До таких функцій можна віднести, зокрема, дослідження вимог сучасного ринку і визначення відповідного товару, з яким можна виходити на даний ринок; забезпечення екологічних логістичних процесів технічними новинками, в т. ч. сучасними видами транспорту та зв'язку.

У міжнародній практиці з 1999 р. застосовується Індекс глобальної сталості Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) як цільовий орієнтир у галузі розрахунку вартості акціонерного капіталу для оцінки фінансової діяльності компаній – міжнародних лідерів інноваційного розвитку [13].

У західній науковій літературі дають різні визначення сутності політики загалом і логістичної, зокрема. Одні автори стверджують, що політика – це низка більш-менш послідовних дій та їх наслідків. Інші характеризують її як ухвалення взаємопов'язаних рішень, що стосуються вибору цілей і засобів їх досягнення [2, 6, 12, 15, 17, 18] (табл. 1).

Таблиця 1

**Наукові підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до зв'язку терміна «політика підприємства» і його стратегії [17, с. 24–26, 19]**

Підхід	Твердження науковців
Політика, як план дій або їх модель.	Політика підприємства – це місцецтво керівництва ним і окремими напрямками його діяльності на конкретному відрізку часу [18]. Немцов В. та Довгань Л.: політика – це загальні орієнтири для дії та прийняття рішень, які забезпечують досягнення поставленої мети [6]. Для Мескона М. політика – загальне керівництво для дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей [12, с. 691].
Політика як складова стратегії	Алексеева М.: після проголошення стратегії визначається політика, яка перетворює розроблену стратегію на відкриту і докладну декларацію основних напрямів діяльності підприємства. Саенко М.: політика підприємства означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошення основних напрямів діяльності підприємства.
Політика є основою загально фірмового управління, а стратегія знаходиться у підлеглому стані	Шелленберг А. розглядає політику підприємства як стратегію в широкому розумінні. Кінг У. та Кліланд Д.: політика – це проголошення намірів організації. Політика має орієнтувати процес прийняття рішень у напрямку, що забезпечує досягнення цілей організації. Як правило, політика допомагає обмежити коло альтернативних рішень, що реалізують стратегію. Мюллер В., У. Ульріх: політика підприємства представляє систему чітко сформульованих, незалежних від часу принципів, під впливом яких рішення і повсякденна діяльність підприємства набувають того чи іншого напрямку. Ансофф І. політикою вважає можливе рішення і стосовно стратегії вона є «оболонкою», в середині якої розробляються і приймаються стратегічні рішення [2]. Абалкін Л. стверджує, що політика – система дій, спрямована на досягнення конкретних цілей.

Нові виклики економіці і менеджменту потребують адекватної відповіді і в сфері логістики. Через те доцільно провести паралель між класичними та новоутвореними функціями логістики за критеріями, наведеними в таблиці 2.

Таблиця 2

**Характеристика традиційної і глобальної логістики**

Критерій	Традиційна логістика	Глобальна логістика
Процес розподілу продукту	Канал	Мережа
Особливості фізичного розподілу	Замовник – виробник – замовник	Дистриб'ютор – виробник – дистриб'ютор
Системний підхід в логістиці	Постачання – виробництво – збут	Внутрішня логістика підприємства + послуги логістичних організацій
Концепція сукупних витрат	Мінімальні витрати – оптимальний рівень обслуговування	Мінімальні сукупні витрати в усьому логістичному ланцюзі
Особливості інтеграційної логістики	Інтеграція логістичних операцій	Інтеграція учасників логістичного каналу
Компроміс між витратами на зберігання на транспортні перевезення	Збільшення транспортних витрат для забезпечення мінімального страхового запасу (ІТ)	Перевезенням і складуванням займається логістична організація
Стратегія управління запасами	Мінімальний страховий запас	Відсутність власних складів
Управління відходами	Утилізація	Рециклінг або реверсна логістика

Джерело: доопрацьовано на основі [9, 16]

Технологічні інновації – це потужна рушійна сила XXI ст., яка докорінно змінює сферу логістики (див. рис. 2), поділ праці в національних економіках і в глобальному бізнесі. Від швидкості їх впровадження залежатиме масштаб вирішення поточних проблем (економічних, екологічних і соціальних), а також поява нових форматів еко-бізнесу, електронного управління економікою і державними інститутами – загалом майбутнє суспільства.

Оскільки на сучасному етапі економічного розвитку суттєво змінилися завдання логістичної політики та інструменти прийняття рішень, Григорак М. Ю. виділяє нові трактування функцій логістики [5]: системоутворююча функція, оскільки є системою ефективних технологій забезпечення процесу управління ресурсами і у «вузькому сенсі» утворює систему розподілу товарного руху; інтегративна функція забезпечує узгодження інтересів логістичних посередників з іншими учасниками логістичної системи (мереж створення вартості і мереж цінності); регулювальна функція, оскільки управління матеріальними й супутніми потоками в логістичних системах різних рівнів спрямоване на економію всіх видів ресурсів, скорочення витрат у різних секторах економіки й тим самим відображає інтереси всього народного господарства загалом; результативна функція, оскільки логістична діяльність охоплює всі етапи взаємодії «постачання – виробництво – розподіл – споживання» і спрямована на перетворення ресурсів у постачання готової продукції відповідно до наявного попиту, тобто її результатом є доставка цінності кінцевим споживачам; сервісна функція, оскільки результатом логістичної діяльності є надання комплексу логістичних послуг, що призвело до створення окремого сегмента ринку та зростання ролі логістичних компаній, які спеціалізуються на задоволенні потреб клієнтів у переміщенні логістичних потоків.

Керівництво будь-якого підприємства, перед тим як розгорнути свою діяльність, формує загальну політику новоствореного підприємства. У кожного підприємства суть політики відрізняється залежно від специфіки діяльності, проте напрями впливу політики переважно повторюються.

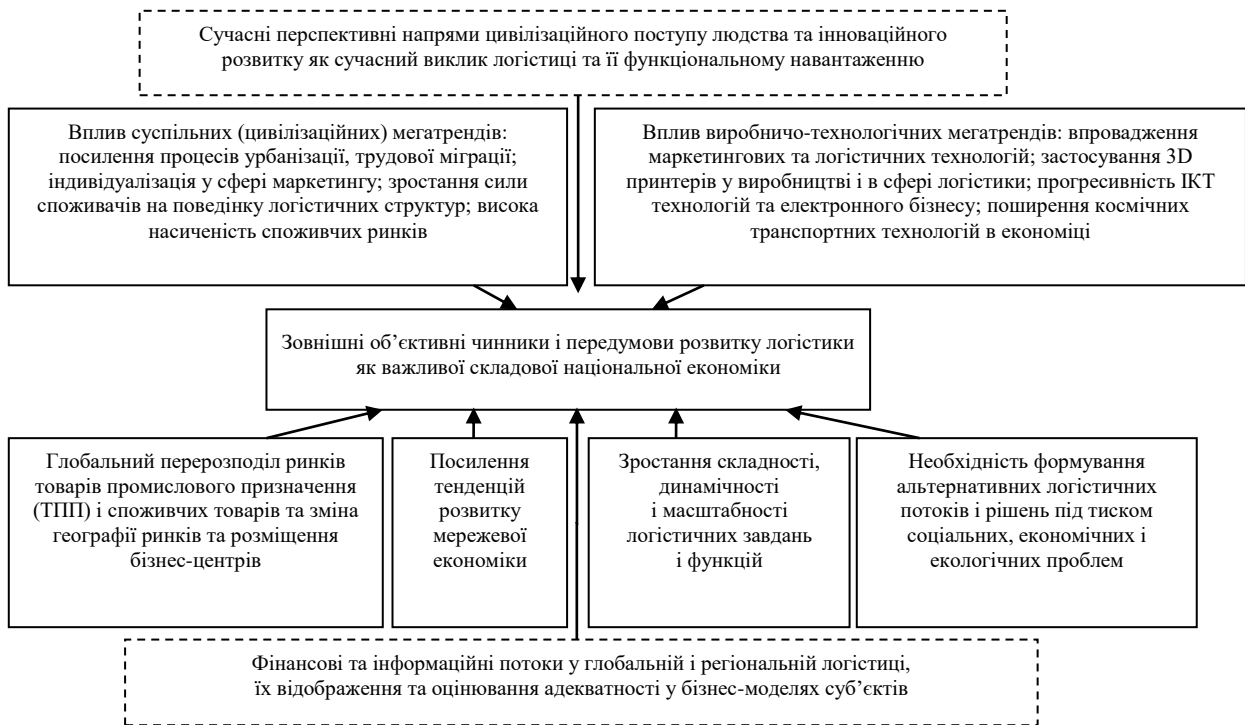


Рис. 2. Нові виклики і зовнішні чинники, які диктують необхідність якісної зміни сфери логістики її функціонального навантаження та інформаційного відображення [19]

Базуючись на змісті концепції стратегічного управління вважаємо, що логістична політика та стратегія належать до групи елементів, що становлять предмет логістичного стратегічного управління.

Дотримання принципів формування логістичної політики машинобудівного підприємства для забезпечення інноваційного розвитку (рис. 3) створює сприятливі умови для ефективного досягнення поставленої мети та розв'язання логістичних задач, а також знижує ризик негативних результатів реалізації логістичних управлінських рішень.

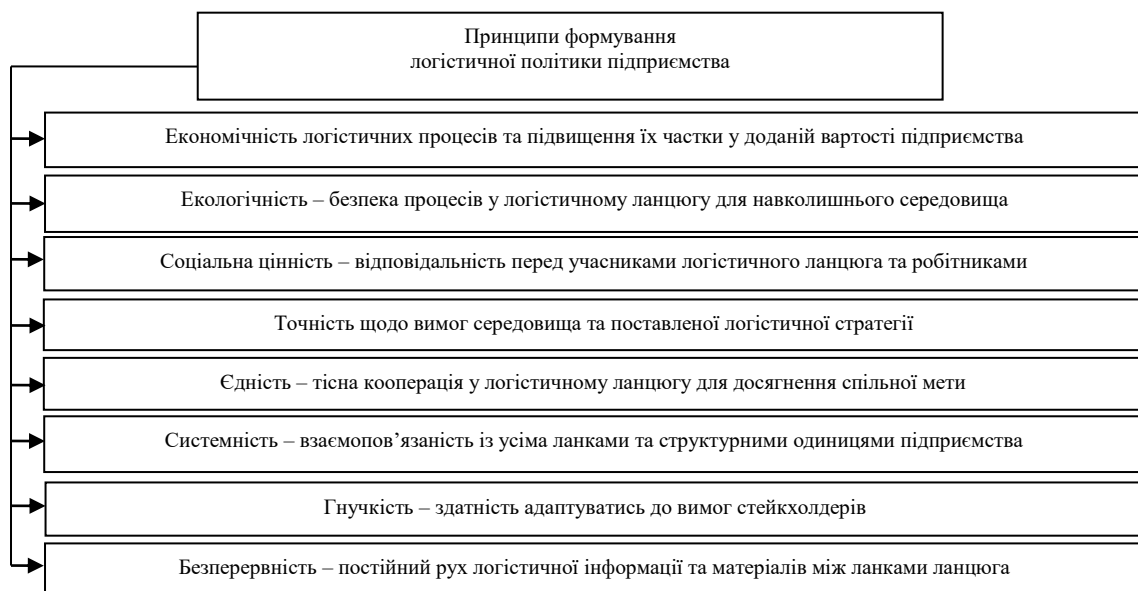


Рис. 3. Принципи формування логістичної політики підприємства в умовах його сталого розвитку [19]

Використовуючи попередньо наведену інформацію, а також враховуючи той факт, що поняття «логістична політика» не досить часто використовується у вітчизняній науковій літературі, оскільки для кожного науковця воно є дещо спірне і не чітко окреслене, можна навести ряд наступних трактувань саме логістичної політики (див. табл. 3).

У логістичної політики шукають підтримки три пріоритетні напрями формування тривалих конкурентних переваг, які ідентифікує узагальнююча оцінка чинників маркетингової політики вітчизняних машинобудівних підприємств:

- розвиток експортного потенціалу підприємства шляхом впровадження в експортну стратегію засад євромаркетингу та єврологістики з креативним поєднанням принципів стандартизації і диференціації;
- розвиток товарного потенціалу шляхом включення в проєкт нового товару та повного спектру вимог з перспективою поставок до кінцевого споживача;
- розвиток дистрибуційного потенціалу через створення та реалізацію логістичної підтримки для основних виробничих процесів.

Таблиця 3

**Підходи до визначення логістичної політики підприємства [7, 10, 11, 16, 20, 21]**

Автор	Підхід
Окландер М.	Мета логістичної політики – балансувати рівень сервісу і величину логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства
Карп І.	Логістична політика під час розроблення стратегії планування на підприємстві має бути частиною всієї виробничо-функціональної стратегії, що, поряд з організаційною, є частиною загальногосподарської стратегії фірми
Козлова В., Уварова С.	Логістика дозволяє економічним суб'єктам формувати стратегію ефективної політики з забезпечення своєї конкурентної переваги, виходячи не з абстрактної орієнтації на ринок, а на основі орієнтації на конкретного споживача
Голембска Е.	Під логістичною політикою слід розуміти цілеспрямований, непрямий та безпосередній вплив держави на підвищення ефективності та продуктивності постачання продукції та супровідної інформації між учасниками ланцюга поставок
Макогон Ю.	Цільова логістична політика підприємства – позиція підприємства в розрізі логістичної концепції
Віла Д., Мартел А., Бореґард Р.	Логістична політика характеризується вектором цільових значень для відповідного наказу, кваліфікаційних критеріїв і оптимізації маркетингових та логістичних витрат, понесених в ході реалізації політики

Відповідно, для реалізації логістичних стратегій повинна бути сформована логістична політика підприємства, яка спрямовує його діяльність у відповідності до реалізації обраної логістичної стратегії.

Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. виділяють умови, під час виконання яких логістична політика сприятиме зростанню ефективної роботи підприємства [1, с.30]:

- тісний зв'язок логістики із корпоративною стратегією;
- досконала розробка корпоративних стратегій;
- врахування прибутку від логістики в системі фінансових показників;
- вдосконалення переміщення матеріальних потоків;
- наявність необхідної інформації та сучасна технологія її обробки;
- ефективне управління трудовими ресурсами;
- визначення оптимального рівня логістичного обслуговування.

Як і будь-яка політика підприємства, логістична політика також має свої складові. До комплексу логістичної політики підприємства входить політика постачання матеріалів та комплектуючих, політика щодо фізичного переміщення матеріалів та інфраструктурного забезпечення потокових процесів; інформаційна політика; політика щодо логістичних витрат та ін. Поєднання таких складових на основі обраної логістичної стратегії та стратегії інноваційного розвитку збільшує шанси підприємства щодо впровадження інноваційних рішень та проєктів. До ланок забезпечення логістичної політики можна віднести менеджерів з логістики; робітників-логістів, партнерів та ін. стейкхолдерів у логістичному ланцюгу.

Логістична політика підприємства повинна займатись оптимізаційними процесами в управлінні матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Під час будь-якого логістичного процесу на етапах постачання, виробництва чи збуту є не лише рух матеріалів, а й паралельний рух фінансів та інформації.

Оптимізаційні процеси логістичної політики щодо матеріального потоку повинні відбуватись з орієнтацією на:

- неперервність виробничого процесу;
- впорядковане переміщення предметів праці у виробництві (безвідходне виробництво);
- ритмічність виробничого циклу (безперебійне виробництво);
- синхронізацію циклів процесів і їх частин.

Відповідно, правильне інформаційне забезпечення логістичної політики оптимізації матеріального потоку дозволить не лише здійснювати координовані управлінські дії, а й уможливить підготовку підприємства до використання таких систем управління матеріальним потоком, як MRP (планування потреби в матеріалах); DRP (планування розподілу ресурсів); JIT (управління матеріальними і інформаційними потоками за принципом «точно своєчасно»); KANBAN – програмне забезпечення ощадливого виробництва за принципом «точно своєчасно»); OPT (оптимізована технологія виробництва) та ін.

Логістична політика щодо оптимізації інформаційного потоку покликана пришвидшити, уніфікувати та синхронізувати інформацію, яка весь час циркулює при здійсненні усіх операцій. В даному випадку логістична політика повинна організувати такий обмін даними або створити базу даних, яка б була не лише максимально наповненою, а й корисною та практичною для інших підрозділів та контрагентів підприємства. Сюди можна віднести системи кодового штрихування, EDI (електронний обмін даними), GDSN (глобальна мережа синхронізації даних), EPC (електронний код продукції) [19].

Логістична політика щодо оптимізації фінансового потоку полягає у координуванні фінансових операцій та забезпеченні їх збалансованості та впорядкованості, покликана зменшувати різного роду

витрати підприємства (транзакційні, логістичні, матеріальні, транспортні, складські та ін.). Ефективність оптимізаційних процесів перелічених потоків залежить від ступеня інтеграції учасників логістичного ланцюга як внутрішніх, так і зовнішніх операцій.

Класично логістична політика постачання відповідає за вчасно поставлені комплектуючі, напівфабрикати для відповідної спеціалізації виробництва, а також забезпечує тісні зв'язки із постачальниками. Політика постачання виробляється на підставі аналізу двох аспектів: важливості передбачуваної закупівлі (з точки зору її потенційної дії на характеристики вироблюваної продукції, скорочення виробничих витрат і рівень прибутку) і особливостей ринку постачань (обмеженість ринкових можливостей, наявність бар'єрів на шляху проникнення на ринок, монопольний або олігопольний характер ринку). Але з проєкцією на сталий розвиток логістичної політики постачання повинно цікавити питання екологічності перевезень або використання комбінованих (інтермодальних) перевезень. При власному автопарку це ще й питання безпеки водіїв.

Логістична політика виробництва забезпечує технологію і стратегію виробництва та його безперебійний і якісний процес. Ця політика повинна бути направлена на одну із двох систем управління матеріальними потоками: тягнучу чи штовхаючу, а також повинна враховувати особливості та властивості технології виробництва і принципи поповнення сировинних запасів. З орієнтацією на сталий розвиток, до логістичної політики відносяться завдання безвідходного виробництва, енергоекономного та ощадливого, з мінімальним використанням природних ресурсів.

Політика збутової логістики має на меті мінімізацію витрат як в межах, так і поза межами логістичної системи за умови функціонування збуту у повній відповідності до замовлень клієнтів [9, с. 399]. Вона націлена на створення техніко-технологічно пов'язаних систем проведення матеріалів товаропровідними ланцюгами, а також систем контролю за їх проходженням. А також направлена на тісний зв'язок усіх функцій, а також на відносини із клієнтами (партнерами), від чого залежать частота поставок, безпека на складських площах, енергоекономність складів та ін.

Отже, інтеграція логістичних та маркетингових функцій на підприємстві в аспекті сталого розвитку може відбуватись в розрізі:

- інновацій: в управлінні сировиною, виробництвом, інформацією, підприємством; інноваційні зміни в діючих оргструктурах, інфраструктурі; інновації у корпоративному управлінні;
- прийняття стандартів: корпоративних, технологічних, соціальних, екологічних;
- наявної ринкової ситуації: динамічний ринок, стабільний ринок, рецесія, форс-мажорні обставини.

Відповідно, усі інтегровані рішення повинні прийматись таким чином, щоб вартість пропозицій була стабільною або зростала (табл. 4).

Таблиця 4

#### Інтегроване управління вартістю пропозицій при реалізації логістичної політики

Економічна вартість	Ринкова вартість	Додана вартість
Найнижчі загальні витрати	Привабливий асортимент	Виробництво для індивідуального клієнта
Ефективність економії на масштабах	Ефективність економічної сфери	Різноманітність сегментів
Створення товару/послуги	Презентація товару/послуги	Позиціонування товару/послуги
Закупівлі/стратегія виробництва	Ринок/стратегія дистрибуції	Стратегія ланцюга поставок

Передумови інтеграційних дій та особливе значення в них логістики для вітчизняних підприємств можна систематизувати у такий спосіб [3, с. 147]:

- інтеграція логістичних процесів дозволяє краще планувати інвестиції, які мають на меті отримання вищого рівня обслуговування переміщення матеріалів і товарів;
- процеси інтеграції дозволяють стандартизувати цілі і дії у сфері дистрибуції, виробництва та постачання, що, в свою чергу, дозволяє уникнути субоптимізації дій;
- інтеграція логістичних процесів уможливує покращення контролю виконуваних процедур;
- інтеграція призводить до зменшення ризику через обмеження передбачувальних дій (таких як виготовлення цілого комплексу асортиментних різновидів виробів у передбаченні майбутньої потреби) на користь концепції затримки кінцевої комплектації (до моменту, коли потреби споживачів будуть відомими);
- інтегроване управління логістичними процесами є джерелом інноваційності; воно підтримує розробку нових способів використання сучасної техніки та нових технологій переміщення.

Будь-яке підприємство на шляху утримання сталих позицій на ринку та ведення чесної конкурентної боротьби може зустрітись із проблемами реалізації логістичних функцій [4, с.149]:

- надійне і своєчасне забезпечення підприємства виробничо-комерційною інформацією, інформованість його про ситуації на ринках товарів і послуг, про попит на виготовлену продукцію, про ефективні способи постачання необхідних матеріалів і перевезення готової продукції;
- задоволення потреб споживачів, підвищення рівня їх обслуговування, комплексному забезпеченні їх запитів щодо асортименту, терміну і форми поставки продукції у відповідності до сучасних логістичних підходів реалізації продукції;
- участь в комерційній діяльності посередницьких структур, спеціалізованих логістичних посередників, які забезпечують скорочення заготівельних і реалізаційних витрат підприємства і підвищення ефективності виробництва.

– необхідне кадрове забезпечення комерційної діяльності (впровадження комп'ютерної техніки, нових видів логістичних послуг).

Застосування логістичної політики в реалізації стратегії інноваційного розвитку дозволить підприємствам систематизувати управління, яке, водночас, буде поєднувати у собі інтеграцію діючих політик на підприємстві та забезпечуватиме стрімкий стратегічний розвиток, а також налагодити партнерські відносини в усьому логістичному ланцюзі для зростання доданої вартості підприємства.

Вирішення проблеми з допомогою маркетингових та логістичних підходів в деяких випадках несе за собою ряд протиріч. Відповідно маркетингова політика із логістичною політикою підприємства можуть суперечити. Ці протиріччя переважно стосуються рівня сервісу і витрат на цей сервіс; складування готової продукції і витрат, пов'язаних із утриманням запасів; вибір каналів розподілу та ін.

Джерелом тих протиріч є те, що логістична політика направлена на мінімізацію витрат підприємства, а маркетингова – на максимальне задоволення потреб споживачів, що несе за собою значні витрати.

Покажемо на прикладі створення упаковки протиріччя функції маркетингу і логістики. Основним обов'язком концепції маркетингу в даному прикладі буде створення упаковки, яка б привертала увагу споживача, приваблювала його, надавала основну інформацію про продукт. Тоді як логістична концепція стверджує, що упаковка має бути транспортабельною (як для перевезення, так і для розміщення на піддонах), зберігати продукт у своєму первинному стані довший час, безпечною для клієнта, виготовленою з екологічних матеріалів, підлягати переробці та ін. Тому, якщо не врахувати ці дві сторони, можна отримати збільшення витрат на перевезення, а відповідно і збільшення трансакційних витрат.

Взаємодія маркетингу та логістики є необхідною. Логістика забезпечує ефективність маркетингу, представляючи собою іноді маркетинговий інструмент, іноді оптимізатора маркетингових процесів і, в першу чергу, функцію забезпечення.

Започатковуючи свою діяльність, будь-яке підприємство зустрічається із логістичними рішеннями, навіть при відсутності відповідної структурної одиниці. Логістична політика відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства. Оскільки при її впровадженні забезпечується стратегічний маркетинговий план для підприємства, маркетингові стратегії на певний період, приймаються логістичні рішення в сфері постачання, виробництва, збуту, налагоджуються співпраця із клієнтами та підприємствами, які допомагають у здійсненні підприємницької діяльності. За відсутності цих політик, підприємство не зможе повноцінно існувати на конкурентному ринку та утримувати стабільність, оскільки не володітиме інформацією, яку надає і якою управляє маркетингова та логістична політика.

**Висновки.** Таким чином, із вище наведених вище аргументів і фактів, автор узагальнивши все, стверджує, що логістична політика являє собою сукупність послідовних дій, логістичних рішень та методів, які є базовими в логістичному управлінні суб'єктами господарювання.

Тому, для реалізації логістичних стратегій інноваційного розвитку повинна бути сформована відповідна логістична політика підприємства, яка спрямовує його функціонування у напрямі реалізації обраної логістичної стратегії. Водночас, логістична політика в реалізації стратегії інноваційного розвитку дозволяє підприємству доповнювати логістичну стратегію, надавати їй гнучкість і рухливість; бути на високому рівні серед конкурентів, та використовувати іноземний досвід в сфері логістики на власній практиці; забезпечити додаткову гнучкість та стійкість підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників; доповнювати і налагоджувати коопераційні зв'язки між основними відділами підприємства за рахунок логістичних зв'язків.

Логістична політика в реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства реалізується певним комплексом методів, планів, рішень як у внутрішньому середовищі, так і на регіональному та державному рівні. Методологічно-методичне і нормативне забезпечення даної політики розглянемо у наступному пункті.

## Література

1. Амідан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2003. 72 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб : ПитерКом, 1999. 416 с.
3. Герасимчук З. В., Морохова В. О., Бойко О. В. Маркетингова політика машинобудівних підприємств на ринку інвестиційних товарів : монографія. Луцьк : Надтир'я, 2008. 200 с.
4. Гордон М. П., Карнаухов С. Б. Логистика товародвижения : 2-е изд., перераб., доп. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2001. 200 с.
5. Григорак М. Ю. Теоретичні положення інтелектуально зорієнтованої логістики. Бізнесінформ. 2015. № 2. С. 20–29.
6. Жданова О. С. Маркетингова політика та її місце в економічній політиці промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. Суми : СумДУ, 2009. № 4, Т. 2. С. 222–226.
7. Карп І. Функціонування логістичного управління на підприємстві. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2011. Випуск 16. С. 110–116.
8. Коверга С. В., Деречинський Ю. Н. Маркетингово-логістичне комплексне управління виробничою та підприємницькою діяльністю. Механізм регулювання економіки. Суми : СумДУ, 2009, № 3, Т. 2. С. 215–220.
9. Криківський С. Логістичне управління : підручник. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
10. Макогон Ю. В. Системне управління логістичною діяльністю промислового підприємства. Вісник Донецького національного університету, серія В: Економіка і право. 2011. Вип. 2. С. 118–122.
11. Мельникович М. П., Соловій І. П. Індикатори сталості розвитку: від еколого-економічної теорії до удосконалення механізму прийняття рішень на різних рівнях управління : монографія. Сталій розвиток та екологічна безпека суспільства: теорія, методологія, практика / за наук. ред. Хлобистова Є.В. Сімферополь, 2011. Т. 1. С. 405–427.



12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2002. 704 с.
13. Міжнародна оцінка розвитку відповідно до стратегії сталого розвитку. URL : [https://pidruchniki.com//91753/sotsiologiya/mizhnarodna\\_otsinka\\_rozvitku\\_vidpovidno\\_strategiyi\\_stalogo\\_rozvitku](https://pidruchniki.com//91753/sotsiologiya/mizhnarodna_otsinka_rozvitku_vidpovidno_strategiyi_stalogo_rozvitku) (дата звернення 19.03.2018).
14. Мішенін Є. В., Ярова І. Є. Соціально-екологічна відповідальність підприємств лісового комплексу України. URL : [http://elkniga.info/book\\_24\\_glava\\_77\\_M%D1%96shen%D1%96n\\_%D0%84\\_V.\\_JArova\\_%D0%86\\_.html](http://elkniga.info/book_24_glava_77_M%D1%96shen%D1%96n_%D0%84_V._JArova_%D0%86_.html) (дата звернення 9.04.2018).
15. Мочерний С. В., Ларіна Л. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник : у двох томах, Т. 2 ; за ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с.
16. Окландер М. А. Логістична система підприємств : монографія. Одеса : Астропринт, 2004. 312 с.
17. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
18. Разработка стратегии фирмы. Развитие фирмы. Конец маркетинга? Или стратегический маркетинг и планирование – проблемы и решения. URL : <http://www.m-marketing.ru/articles/info/article142.html> (дата звернення 29.09.2011).
19. Сапотницька Н.Я. Логістична політика в реалізації стратегії сталого розвитку підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» (08 – Економічні науки). Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2018. Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне, 2019. 301 с.
20. Golemska E., Kempny D., Witkowski J. Eurologistyka w zarzadzaniu miedzynarodowym. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2005. 156 s.
21. Vila D., Martel A., Beauregard R. Taking market forces into account in the design of production-distribution networks: A positioning by anticipation approach. The Journal of Industrial and Management Optimization. 2006. 31 p.

## References

1. Amitan V. N., Larina R. R., Piliushenko V. L. Lohystyzatsiia protsesiv v orhanizatsiino-ekonomichnykh systemakh : monohrafiia. Donetsk : Yuho-Vostok, 2003. 72 s.
2. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya. SPb : PiterKom, 1999. 416 s.
3. Herasymchuk Z. V., Morokhova V. O., Boiko O. V. Marketynhova polityka mashynobudivnykh pidpriemstv na rynku investytsiinykh tovariv : monohrafiia. Lutsk : Nadstyria, 2008. 200 s.
4. Hordon M. P., Kamaukhov S. B. Lohystyka tovarovyvzheniia : 2-e yzhd., pererab., dop. Moskva : Tsentr ekonomyky y marketynha, 2001. 200 s.
5. Hryhorak M. Yu. Teoretychni polozhennia intelektualno zoriientovanoi lohystyky. Biznesinform. 2015. № 2. S. 20–29.
6. Zhdanova O. S. Marketynhova polityka ta yii mistse v ekonomichnii politytsi promyslovykh pidpriemstv. Mekhanizm rehulivannia ekonomiky. Sumy : SumDU, 2009. № 4, T. 2. S. 222–226.
7. Karp I. Funktsionuvannia lohystychnoho upravlinnia na pidpriemstvi. Ukrainka nauka: mynule, suchasne, maibutnie. 2011. Vypusk 16. S. 110–116.
8. Koverha S. V., Derechynskiy Yu. N. Marketynhovo-lohystychno kompleksne upravlinnia vyrobnychoiu ta pidpriemnytskoiu diialnistiu. Mekhanizm rehulivannia ekonomiky. Sumy : SumDU, 2009, № 3, T. 2. S. 215–220.
9. Krykavskiy Ye. Lohystychno upravlinnia : pidruchnyk. Lviv : Vydavnytstvo Natsionalnogo universytetu «Lvivska politekhnika», 2005. 684 s.
10. Makohon Yu. V. Systemne upravlinnia lohystychnoiu diialnist promysloвого pidpriemstva. Visnyk Donetskoho natsionalnogo universytetu, seria V: Ekonomika i pravo. 2011. Vyp. 2. S. 118–122.
11. Melnykovich M. P., Solovii I. P. Indykatory stalosti rozvytku: vid ekolo-ho-ekonomichnoi teorii do udoskonalennia mekhanizmu pryiniattia rishen na riznykh rivniakh upravlinnia : monohrafiia. Stalyi rozvytok ta ekolohichna bezpeka suspilstva: teoriia, metodolohiia, praktyka / za nauk. red. Khlobystova Ye.V. Simferopol, 2011. T. 1. S. 405–427.
12. Meskon M. H., Albert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta : per. s. angl. Moskva : Delo, 2002. 704 s.
13. Mizhnarodna otsinka rozvytku vidpovidno do stratehii staloho rozvytku. URL : [https://pidruchniki.com/91753/sotsiologiya/mizhnarodna\\_otsinka\\_rozvitku\\_vidpovidno\\_strategiyi\\_stalogo\\_rozvitku](https://pidruchniki.com/91753/sotsiologiya/mizhnarodna_otsinka_rozvitku_vidpovidno_strategiyi_stalogo_rozvitku) (data zvernennia 19.03.2018).
14. Mishenin Ye. V., Yarova I. Ye. Sotsialno-ekolohichna vidpovidalnist pidpriemstv lisovoho kompleksu Ukrainy. URL : [http://elkniga.info/book\\_24\\_glava\\_77\\_M%D1%96shen%D1%96n\\_%D0%84\\_V.\\_JArova\\_%D0%86\\_.html](http://elkniga.info/book_24_glava_77_M%D1%96shen%D1%96n_%D0%84_V._JArova_%D0%86_.html) (data zvernennia 9.04.2018).
15. Mochernyi S. V., Larina L. S., Ustenko O. A., Yurii S. I. Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk : u dvokh tomakh, T. 2 ; za red. S.V. Mochernoho. Lviv : Svit, 2006. 568 s.
16. Oklander M. A. Lohystychna systema pidpriemstv : monohrafiia. Odessa : Astroprynt, 2004. 312 s.
17. Pastukhova V. V. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofiia, polityka, efektyvnist : monohrafiia. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2002. 302 s.
18. Razrabotka strategii firmy. Razvitie firmy. Konec marketinga? Ili strategicheskij marketing i planirovanie – problemy i resheniya. URL : <http://www.m-marketing.ru/articles/info/article142.html> (data zvernennya 29.09.2011).
19. Sapotnitska N.Ia. Lohystychna polityka v realizatsii stratehii staloho rozvytku pidpriemstv : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)» (08 – Ekonomichni nauky). Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika», Lviv, 2018. Natsionalnyi universytet vodnogo hospodarstva ta przyrodokorystuvannia, Rivne, 2019. 301 s.
20. Golemska E., Kempny D., Witkowski J. Eurologistyka w zarzadzaniu miedzynarodowym. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2005. 156 s.
21. Vila D., Martel A., Beauregard R. Taking market forces into account in the design of production-distribution networks: A positioning by anticipation approach. The Journal of Industrial and Management Optimization. 2006. 31 p.

Рецензія/Peer review: 01.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.

УДК 655.41:005.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-238-243

ШАТІЛОВА О. В., ВІНІЧЕНКО І. Ю.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**ЕФЕКТИВНЕ ВИДАВНИЦТВО: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Стаття присвячена дослідженню особливостей організації та управління видавництвом та виокремленню ключових факторів його ефективності. Розглянуто сутність видавничого менеджменту. Описано специфіку видавничого менеджменту на прикладі видавництва закладу вищої освіти. Здійснено порівняльну характеристику видавництв різного профілю. Досліджено основні моделі організації видавництва у закладі вищої освіти. Як показує практика, перехід до будь-якої з вище зазначених моделей видавничої діяльності у закладах вищої освіти пов'язаний з інтересами конкретного навчального закладу. На сьогодні найпоширенішою моделлю в Україні є модель видання від імені закладу вищої освіти. У той же час, найсучаснішим і тим, що відповідає концепції підприємницького університету, безперечно, є створення видавничо-поліграфічного комплексу. Зокрема, це підтверджують результати експертного опитування, під час якого було досліджено ключові фактори успіху та ефективності видавництва закладу вищої освіти.

Ключові слова: видавництво, ефективність, управління, організація, видавничий менеджмент.

SHATILOVA O., VINICHENKO I.

State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**EFFECTIVE PUBLISHING: MANAGEMENT AND ORGANIZATION FEATURES**

The effectiveness of each individual business organization is the key to the effectiveness of the national economy. According to this, the purpose of this article is to investigate a publishing house managing and organization features and key factors for its effectiveness are highlighted. The essence of publishing management is considered. General business processes of the publishing house are summarized such as: production of information products is carried out on the available information proposals basis; use of existing publishing information systems and technologies in the information products production; meeting a wide range of information needs of potential consumers, positioning in a particular publishing niche, obtaining a financial result. The specifics of the publishing management on the example of the publishing house in higher education institution is described. A comparative description of the publishing houses has been made. The main models of publishing organization at higher education institution are investigated: Publishing House on behalf of higher education institution, Publishing House as an independent enterprise, publishing and printing complex at higher education institution. As practice shows, the transition to any of the above-mentioned models of institution of higher education publishing is linked to the interests of a particular higher education institution. The most common model, by far, in Ukraine is the model of publishing on behalf of institution of higher education. At the same time, the most modern and the one that corresponds to the concept of a business university is undoubtedly the creation of a publishing and printing complex. In particular, this is confirmed by the results of an expert survey during which key factors of the success and efficiency of the publishing house of institution of higher education were explored.

Key words: publishing, efficiency, management, organization, publishing management.

Ефективність кожної бізнес-організації, і видавництв зокрема, залежить від створення та підтримки суттєвих переваг перед конкурентами, основні з яких спрямовані на виробництво продукції високої якості, здатної якнайкраще задовольняти потреби споживачів, а також постійного відслідковування та врахування у своїй діяльності наявних ринкових трендів. При цьому, слід зазначити, що згідно з теорією систем, ефективність діяльності кожної окремо взятої бізнес-організації є запорукою ефективності функціонування національної економіки. Відповідно до цього, питання дослідження особливостей організації та управління ефективною бізнес-організацією, в цілому, і видавництвом, зокрема, є без сумніву актуальним.

Видавничий бізнес в Україні повільно, але вірно переймає зарубіжний досвід, тобто повторює одні й ті ж кроки в пізнанні особливостей книжкової справи в умовах ринкової економіки. Вектор розвитку українського видавничого бізнесу спрямований головним чином на наслідування зарубіжних партнерів з метою забезпечення власної конкурентоспроможності та процвітання, але й має свої особливості. Говорячи про управління у видавничому бізнесі нерідко використовується поняття «видавничий менеджмент». Видавничий менеджмент є різновидом соціального управління. Разом з тим дане поняття багатозначне і відображає різні сторони, грані, аспекти як виробничої, так і групової діяльності [1–8]. Перше значення – організаційно-структурне [1, 2]. Ключовими проблемами тут є організаційна форма і структура видавництва, його правовий статус, вибір (створення) найбільш раціональної оргструктури і напрацювання (наявний досвід, навички), існуючі у вітчизняній і зарубіжній практиці. Друге значення – функціональне [3–5]. Видавничий менеджмент виконує як загальні функції (незалежні від організаційно-правової форми видавництва і його структури, які обумовлені зовнішнім оточенням і «внутрішньою» необхідністю – передбачення (прогнозування), планування, організація, координація, стимулювання співробітників, маркетинг, облік і контроль і т. д.), так і конкретні. До останніх слід віднести види робіт з огляду на посади (обов'язки і права), підрозділу (його функції) і видавництву в цілому (напрямки діяльності, що знаходять вираз в таких документах, як положення або статут). Третє значення: видавничий менеджмент – це діяльність керівників, які виступають як «провідна сила», «локомотив» в процесі управління, від професіоналізму яких багато в чому залежить якість організації управління, його результативність і ефективність [6]. Четверте значення – видавничий менеджмент є самостійним видом професійної діяльності, спрямованої на досягнення конкретних цілей за

допомогою раціонального використання видавничих і трудових ресурсів, застосування наукових підходів і концепції маркетингу, а також врахування людського фактору [7, 8]. Подібне розуміння видавничого менеджменту пов'язане з вирішенням таких проблем, як підбір і розстановка персоналу, підвищення його кваліфікації; складання кваліфікаційних характеристик; організація праці керівників, фахівців, технічних і допоміжних працівників; побудова і використання інформаційних систем і технологій; стимулювання (мотивація) праці, включаючи його оцінювання. Маркетинг у видавничому бізнесі слід розглядати як дослідження макроекономічного стану товарного ринку, бізнес-діяльність, пов'язану з просуванням продукції від виробника до клієнта. Знання характерних особливостей поліграфії (мається на увазі вся друкована продукція), а також її обертання на товарному ринку дозволяє ефективно проводити аналіз ринку і докладно, кваліфіковано приймати виважені управлінські рішення, пов'язані з виробництвом і реалізацією друкованої продукції [7, с. 90]. Н.Д. Еріашвілі до цього додає: найголовніше і єдине, що відрізняє книговидавництво від інших видів бізнесу, – наявність унікальної фігури автора [3, с. 97].

Проблематика видавничого менеджменту знайшла широке висвітлення у працях українських і закордонних вчених, разом з тим, особливості організації та управління ефективним видавництвом потребує подальшого вивчення та вдосконалення. Відповідно до цього, *метою* статі є дослідження особливостей управління та організації ефективним видавництвом, на прикладі видавництва закладу вищої освіти, та виокремлення ключових факторів його успішності.

На нашу думку, побудова ефективного видавництва має в собі інтегрувати методологію видавничого менеджменту і зразки кращих практик видавничого бізнесу (зокрема закордонних). Сукупність теорій (теорії інформації, функцій, оргструктур, управлінських рішень тощо) і методів видавничої справи, становлять собою методологію видавничого менеджменту. Разом з тим, важливою складовою побудови ефективного видавництва є використання кращих практик і зразків конкретного досвіду, що забезпечують високі результати в діяльності керівника та очолюваного ним видавництва.

У цілому, специфіку видавничого менеджменту, згідно з загальною системною моделлю організації і процесного підходу до управління, можна описати, як «вхід – видавництво – вихід» («ВВВ»):

1. Виробництво інформаційних продуктів здійснюється на основі наявних інформаційних пропозицій.
2. Використання при виробництві (випуску) інформаційних продуктів наявних видавничих інформаційних систем і технологій.
3. Задоволення широкого спектру інформаційних потреб потенційних споживачів, позиціонування у певній видавничій ніші, отримання фінансового результату.

Виділення «ВВВ» і використовується термінологія є досить умовною, але продуктивною, оскільки описує основні бізнес-процеси видавництва. Розглянемо їх більш детально на прикладі видавництва ЗВО.

**«Вхід».** Тут доречно поставити кілька запитань. У якому вигляді найближчим часом і в якій кількості у віддаленому майбутньому видавництво зможе випускати свої інформаційні продукти? Наскільки це буде відповідати потребам користувачів? Яке «технічне підкріплення» необхідне для цих нових продуктів? Для видавництв ЗВО велике значення мають зміни, які відбуваються і будуть відбуватися в технологіях навчання, оскільки вони вимагають відповідних змін у навчальній, навчально-методичній, довідковій та іншій літературі (як за формою, так і за змістом).

**«Видавництво».** Основними питаннями, на які слід відповісти під час здійснення виробничого процесу, є наступні. Які інформаційні системи і технології в даний час представляють собою передове досягнення науки і техніки? Якими перевагами вони володіють в порівнянні з попередніми? Що необхідно практично зробити у видавництві для освоєння цих інформаційних систем і технологій? Які з цих нових систем і технологій можуть бути впроваджені видавництвами найближчим часом? Що являють собою перспективні видавничі системи і технології? Дане коло питань показує, зокрема, важливість техніко-технологічного розвитку видавництв ЗВО.

**«Вихід».** Говорячи про результати діяльності видавництва ЗВО слід дати відповіді на такі запитання. Які існують інформаційні потреби і наскільки повно вони задовольняються в даний час? Які інформаційні потреби, з точки зору змісту і форми, існують у наших споживачів, і як вони задовольняються? Які нові потреби можуть з'явитися в найближчі роки, і що слід зробити в зв'язку з цим? Оскільки видавництва ЗВО працюють в тісному контакті з кафедрами, то відповіді на ці питання також мають бути «контактними» і взаємоузгодженими.

У менеджменті в цілому, і видавничому зокрема, доводиться рахуватися з так званими основними параметрами, або характеристиками керованої системи. Якщо взяти основні параметри видавництв неналежних до ЗВО (державних і недержавних) і видавництв ЗВО і порівняти їх, то ми отримаємо певне уявлення про специфіку менеджменту у видавництві ЗВО. У таблиці 1 представлено шість основних параметрів, за якими проведено зіставлення видавництв ЗВО і тих, що до них не належать. Саме ці параметри визначають специфіку менеджменту останніх.

Як показує вітчизняна практика, видавництва ЗВО представляють собою невеликі колективи або групи. Їх структура досить проста, в кожній посаді можливе поєднання різних професій. Цикл видавничого процесу (в цілому) відносно невеликий. Серед споживачів навчальної літератури видавництв ЗВО переважають здобувачі вищої освіти, аспіранти та викладачі. Їхні потреби і визначають, власне, тематику книг і в кінцевому рахунку свободу її вибору в порівнянні з видавництвами неналежними до ЗВО.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика видавництв

Параметри	Вид видавництва	
	Видавництво ЗВО	Інші видавництва
Чисельність персоналу, ос.	Від 5 до 10	Від 30-50 до 300 і більше
Структура	Пласка	Ієрархічна
Виконання функцій	Поєднання функцій і ролей	Поділ і спеціалізація
Цикл видавничого процесу	Відносно короткий	Відносно подовжений
Переважаючий тип клієнтів	Здобувачі, аспіранти, викладачі	Різноманітний
Ступінь свободи у виборі тематики видань	Низька	Висока

Джерело: складено автором на основі [5, с. 21, 10].

Зрозуміло, кожне видавництво ЗВО має якісь свої особливості, які визначаються конкретними умовами створення і функціонування. Ця «специфіка в специфіці» також накладає відбиток на стиль і методи менеджменту саме в даному видавництві. Не рахуватися з ними – значить приводити в дію так звані чинники неефективності, які негативно впливають на кінцеві результати його діяльності.

Особлива роль в ефективному управлінні будь-яким видавництвом і видавництвом ЗВО, зокрема, на нашу думку, відводиться моделям його організації. Отже, розглянемо основні моделі організації видавництва.

**Модель 1 «Видавництво від імені ЗВО».**

**Організаційно-правовий статус:** видавництво є структурним підрозділом ЗВО і за його дорученням здійснює повноваження юридичної особи. Має рахунки в банку, печатку, штампи і бланки зі своїм найменуванням, товарний знак (видавничу марку, логотип). Від імені ЗВО в межах довіреності вступає в договірні відносини з юридичними та фізичними особами. Несе відповідальність за виконання взятих на себе зобов'язань. Від імені ЗВО може займатися підприємницькою діяльністю за певних умов розподілу доходу. Наділяється правом оперативного управління майном видавництва, яке як частина майна навчального закладу відбивається на окремому балансі і входить в загальний баланс ЗВО.

**Організаційна структура:** директор видавництва визначає склад, підпорядкованість і взаємозв'язок підрозділів і ланок останнього. Ректор ЗВО затверджує представлену структуру і штатний розпис видавництва.

**Фінансування** діяльності здійснюється з різних джерел відповідно до організаційно-правового статусу.

**Планування:** самостійно планує видавничу і господарську діяльність відповідно до затвердженої ЗВО кошторисом витрат і укладених договорів. Формує і представляє на розгляд редакційно-видавничої ради ЗВО тематичний план випуску літератури з наступним затвердженням ректора ЗВО.

**Оплата праці:** директор видавництва дає пропозиції щодо структури та чисельності працівників в межах, виділених на оплату праці ЗВО. Оплата праці проводиться за певними системам. Видавництво може наймати працівників і оформляти з ними взаємини на основі трудових договорів (контрактів), підряду.

Прикладом реалізації даної моделі може слугувати видавництво Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана [10].

**Модель 2 «Видавництво як самостійне підприємство»**

**Організаційно-правовий статус:** видавництво є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, печатку, бланки, штамп, товарний знак. Відповідає за взяті на себе зобов'язання перед фізичними та юридичними особами.

**Майно** видавництва – це державна власність, яка закріплюється на правах господарського відання.

**Організаційна структура:** видавництво самостійно визначає свою структуру і необхідні штати.

**Фінансування** діяльності здійснюється з різних джерел, відповідно до організаційно-правового статусу.

**Планування:** самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи свого розвитку. Основу планів становлять договори, замовлення, заявки споживачів, замовників та інше.

**Оплата праці:** видавництво самостійно визначає системи, форми і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників.

Прикладом реалізації такої моделі організації видавництва є Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», з яким з 1996 року співпрацює Національний університет «Києво-Могилянська академія» [11].

**Модель 3 «Видавничо-поліграфічний комплекс при ЗВО»**

**Організаційно-правовий статус:** комплекс створюється на матеріально-технічній базі ЗВО та видавництва як державного унітарного підприємства. На основі договору про спільну діяльність об'єднуються можливості рівноправних партнерів. Облік спільної діяльності здійснюється ЗВО на відокремленому балансі. Для організації обліку цієї діяльності ЗВО відкриває розрахунковий рахунок.

**Організаційна структура:** координацію роботи видавничо-поліграфічного комплексу (ВПК) і контроль за його виробничою і фінансово-економічною діяльністю здійснює Правління, що включає представників різних стейкхолдерів. Правління призначає генерального директора. За погодженням з ЗВО Правління затверджує положення про ВПК.

**Фінансування** ВПК здійснюється з різних джерел. Правління стверджує розцінки як на замовні видання ЗВО, так і сторонніх організацій. ВПК оплачує надані ЗВО комунальні та інші послуги за узгодженими розцінками і нормативам. Валовий прибуток, отриманий в результаті спільної діяльності, розподіляється на основі письмової угоди сторін.

**Планування:** здійснюється в процесі взаємодії генерального директора (директора) і Правління, в тому числі за перспективами розвитку комплексу.

**Оплата праці:** Правління затверджує штатний розпис, який надається генеральним директором, а також визначає системи, форми і розміри оплати праці працівників.

Прикладом реалізації такої моделі організації видавництва при ЗВО є видавництво Гарвардського університету – наукове книжкове видавництво Гарвардського університету (США) [12].

Як свідчить практика, перехід до якоїсь із вище названих моделей видавництва тісно пов'язаний з інтересами конкретного ЗВО, виразником яких виступає ректор. Саме від ректора багато в чому залежить перехід до тієї чи іншої моделі видавництва ЗВО. Найбільш поширеною моделлю, на сьогоднішній день, в Україні є модель видавництва від імені ЗВО. Разом з тим, найбільш сучасною і такою, яка відповідає концепції підприємницького університету, є без сумніву створення видавничо-поліграфічного комплексу при ЗВО. Зокрема, це підтверджується результатами проведеного експертного опитування в ході якого досліджувалися ключові фактори успіху видавництва ЗВО (табл. 2).

Таблиця 2

## Фактори успіху видавництва ЗВО\*

Продукція (видання)	Різновиди видань	Обсяг початкової інформації	Можливість вільного продажу своєї продукції	Мережа постійних споживачів	Досвід видавничої роботи у співробітників	Фінансові можливості споживачів	Наявність сформованого авторського	Можливість отримання нової інформації	Видавнича база	Дизайнери
Книжкова	Документальне видання									
	Монографія									
	Препринт									
	Альманах									
Наукові	Документально-художнє видання									
	Тези доповідей/повідомлень									
	Матеріали конференцій (з'їздів, симпозіумів)									
	Збірник наукових праць									
	Автореферат дисертації									
Нормативно-технічне	Статутне видання									
	Інструкції									
	Прейскуранти									
	Стандарти									
	Технічні умови									
	Інструктивно-методичні матеріали									
	Номенклатурний каталог									
Навчальні	Промисловий каталог									
	Пам'ятка									
	Практичний посібник									
	Практична інструкція									
	Підручник									
	Навчально-методичний посібник									
	Навчальний наочний посібник									
	Робочий зошит									
	Хрестоматія									
	Практикум									
	Задачник									
	Навчальна програма									
Довідкові	Наочний посібник									
	Енциклопедія									
	Словник									
	Довідник									
	Адресна книга / телефонна книга									
	Календар									
	Табель-календар									
	Каталог									
	Бюлетень-таблиця									
	Статистичний бюлетень									
	Бібліографічний довідник									
Реферативний журнал										
Бюлетень										
Нормативний бюлетень										
Довідковий бюлетень										
Газета										
Спеціалізований газетний випуск										
Журнал										

\*заштриховані комірки (на думку експертів) означають, що для освоєння кожного виду видань необхідна наявність даних факторів.  
Джерело: складено автором на основі проведеного експертного опитування керівників видавництв ЗВО.

На основі експертного опитування керівників видавництв було виділено 46 можливих видів видань для видавництва ЗВО і узагальнено ключові фактори успіху видавництва (у табл. 2 вони позначені у вигляді заштрихованих комірок), які у підсумку є запорукою його ефективності. З проведеного дослідження можна зробити наступні узагальнення: вимога створення універсальної виробничої бази тягне за собою значні фінансові витрати; при виборі тієї чи іншої конфігурації виробничої бази необхідно виходити як з фінансових можливостей ЗВО, так і з точки зору формату навчальної літератури, яку випускає видавництво; з точки зору ефективності видавництва слід приділяти увагу не традиційному забезпеченню потреб ЗВО матеріалами навчального процесу, а створенню комерційного підприємства, яке б функціонувало на основі принципу самоокупності. Наведені у таблиці 2 типи видань нашоухують на думку про необхідність потужної виробничої бази. Практика видавництв ЗВО свідчить про неспроможність організувати в себе виробничу базу з такими можливостями (йде мова про фінансову неспроможність). Тому видавництву ЗВО слід звертатися до приватних друкарень, які можуть забезпечити поліграфію належного типу та якості в необхідній кількості (наприклад, київський видавничо-поліграфічний комплекс «Новий друк» – друкарню, виробничий парк обладнання якої дозволяє друкувати найрізноманітнішу поліграфічну продукцію багатотисячними накладами [13]).

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що істотну роль у забезпеченні ефективності видавництва відіграє перехід на модель побудови видавництва у форматі видавничо-поліграфічного комплексу та вільний продаж видань. Для ув'язки таких різнопланових інтересів, як вибір стратегії, формування конфігурації виробничої бази та інших моментів, пов'язаних зі збутом видань, слід використовувати технології бізнес-планування, які дозволять реалізувати концепцію підприємницького ЗВО і перехід його видавництва на режим самоокупності. Разом з тим, це пов'язано зі створенням сучасної виробничої бази видавництва, що вимагає значних інвестицій, які ЗВО не завжди здатний виділити. Головним питанням в процесі організації видавничої діяльності є вибір джерел її фінансування. Такими джерелами можуть бути централізовані бюджетні кошти Міністерства освіти і науки України під програму модернізації ЗВО; кошти замовників на випуск різноманітної друкованої продукції; власні кошти ВНЗ, що інвестуються в початковому періоді; кошти спонсорів під певні видання; кошти від розміщення реклами в книгах виробників продукції та послуг регіону, політичних партій і рухів, регіональних і місцевих органів управління; кредити банків під заставу нерухомості на розвиток видавничої діяльності; кредити банків під гарантії Міністерства освіти і науки України, або регіональних органів влади; кошти, одержувані від перерахованих вище джерел в будь-якому поєднанні.

### Література

1. Тимошок М. Видавничий бізнес: Погляд журналіста, видавця, вченого / Тимошок М. – К. : Наша культура і наука, 2005. – 328 с.
2. Пекар В. Різнобарвний менеджмент / Пекар В. – Харків : Фоліо, 2019. – 191 с.
3. Эриашвили Н.Д. Книгоиздание: менеджмент и маркетинг : учеб. пособие для вузов / Эриашвили Н.Д., Старостенко В.К. – 4 изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 303 с.
4. Нечитайло А. Менеджмент в издательском деле / Нечитайло А., Гнутова А., Прядильникова Н. – Самара : СГАУ, 2011. – 280 с.
5. Комаров Е.И. Эффективное издательство: менеджмент и маркетинг / Комаров Е.И., Маковеев Н.П. – М. : Логос, 2000. – 239 с.
6. Бревнова А.Г. Маркетинг и менеджмент в издательском деле / Бревнова А.Г., Лановская С.Е. URL : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-073.pdf> (дата звернення 02.12.2019 р.).
7. Акопов А.И. Общий курс издательского дела : учеб. пособ. / Акопов А.И. – Воронеж, 2004. – 218 с.
8. Хайкин М.М. Менеджмент издательской продукции : учебное пособие / Хайкин М.М. – СПб, 2001. – 80 с.
9. Акопов А.И. Общий курс издательского дела : учеб. пособ. ; под ред. В.В. Тулупова. – Воронеж, 2004. – 218 с.
10. Положення про видавництво Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана». URL : [https://kneu.edu.ua/userfiles/editorial/polozhennya\\_pro\\_vidavnictvo.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/editorial/polozhennya_pro_vidavnictvo.pdf) (дата звернення: 02.12.2019 р.).
11. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». URL : <http://publish-ukma.kiev.ua/ua/pro-nas/> (дата звернення: 02.12.2019 р.).
12. Harvard University Press. URL : <https://www.hup.harvard.edu/> (дата звернення: 02.12.2019 р.).
13. Новий друк : офіційний сайт. URL : <http://ndruk.kiev.ua/uk/main/> (дата звернення: 02.12.2019 р.).

### References

1. Tymoshyk M. Vydavnychiy biznes: Pohliad zhurnalista, vydavtsia, vchenoho / Tymoshyk M. – K. : Nasha kultura i nauka, 2005. – 328 s.
2. Pekar V. Ryznobarvnyi menedzhment / Pekar V. – Kharkiv : Folio, 2019. – 191 s.
3. Eriashvili N.D. Knigoizdanie: menedzhment i marketing : ucheb. posobie dlya vuzov / Eriashvili N.D., Starostenko V.K. – 4 izd., pererab. i dop. – M. : YuNITI-DANA, 2015. – 303 s.
4. Nechitajlo A. Menedzhment v izdatelskom dele / Nechitajlo A., Gnutova A., Pryadilnikova N. – Samara : SGAU, 2011. – 280 s.
5. Komarov E.I. Effektivnoe izdatelstvo: menedzhment i marketing / Komarov E.I., Makoveev N.P. – M. : Logos, 2000. – 239 s.
6. Brevnova A.G. Marketing i menedzhment v izdatelskom dele / Brevnova A.G., Lanovskaya S.E. URL : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-073.pdf> (data zvernennya 02.12.2019 r.).
7. Akopov A.I. Obshij kurs izdatelskogo dela : uchebnoe posobie dlya studentov zhurnalistov / Akopov A.I. – Voronezh, 2004. – 218 s.
8. Hajkin M.M. Menedzhment izdatelskoj produkcii : uchebnoe posobie / Hajkin M.M. – SPb, 2001. – 80 s.
9. Akopov A.I. Obshij kurs izdatelskogo dela : uchebnoe posobie ; pod red. V.V. Tulupova. – Voronezh, 2004. – 218 s.
10. Polozhennia pro vydavnytstvo Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho univertsytetu imeni Vadyma Hetmana». URL : [https://kneu.edu.ua/userfiles/editorial/polozhennya\\_pro\\_vidavnictvo.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/editorial/polozhennya_pro_vidavnictvo.pdf) (data zvernennia: 02.12.2019 r.).
11. Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». URL : <http://publish-ukma.kiev.ua/ua/pro-nas/> (data zvernennia: 02.12.2019 r.).
12. Harvard University Press. URL : <https://www.hup.harvard.edu/> (data zvernennia: 02.12.2019 r.).
13. Novyi druk : ofitsiinyi sait. URL : <http://ndruk.kiev.ua/uk/main/> (data zvernennia: 02.12.2019 r.).

Рецензія/Peer review : 04.12.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Сагайдак М. П.

УДК 330.131.7

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-244-249

ЯРЕМЕНКО О. Ф., МАТЮХ С. А.

Хмельницький національний університет

## РИЗИКИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

*У статті досліджено зміст дефініції «ризик», виявлено особливості поняття «ризиків логістичних систем», «логістичний ризик»; досліджено методи аналізу ризиків, в тому числі логістичних, досліджено світовий досвід впливів на ризик, запропоновано концепцію управління логістичним ризиком.*

*Ключові слова: логістичні ризики, система управління логістичними ризиками, оцінка логістичних ризиків, управління ризиками, мінімізація ризиків.*

YAREMENKO O., MATUH S.

Khmelnitskyi National University

## RISKS OF LOGISTICS SYSTEMS

*According to the World Bank's rating for evaluating the efficiency of logistics processes in different countries, Ukraine is ranked 80th in terms of logistics development among 150 countries in the world. The calculation was performed using the Logistic Performance Index (LPI) and its constituents (subindices). This position is worse than in previous years and does not meet the average of most European countries. This situation testifies to the importance of exploring issues related to logistical processes at different levels, and in particular of logistical risks, not only as a condition of a destructive situation but also as an opportunity to obtain additional claims. The main purpose of the article is to investigate the importance of identifying possible logistical risks, to substantiate the necessity of organizing a logistical risk management system, to analyze and improve the existing conceptual bases of logistical risk management, to deepen theoretical and methodological approaches, to determine the main approaches to the methods of analyzing logistic experiences, to review logistic risks. It was found that the primary purpose of the risk management process is to ensure maximum sustainability for all activities of the entity by maintaining aggregate risk within the limits set by the strategy. Therefore, the experience of risk management, including logistic, in modern domestic enterprises is either fragmented or absent at all. This is due, first of all, to the lack of a methodological base, a narrow understanding of the content of risk per se, and the preponderance of the idea of increasing costs without producing a clear result. This indicates the need for further research to substantiate scientific and methodological approaches for identifying the effects of risk on the functioning of economic systems and overcoming them or using additional benefits.*

*Key words: logistic risk, logistics risk management, logistics risks evaluation, risk management, risk minimization.*

**Вступ.** Відповідно до рейтингу Світового банку щодо оцінки ефективності логістичних процесів в різних країнах, Україна розташована на 80-му місці за рівнем розвитку логістики серед 150 держав світу. Розрахунок здійснювався із застосуванням індексу Logistic Performance Index (LPI) та його складових (субіндексів). Зазначена позиція є гіршою у порівнянні з попередніми роками, і не відповідає середнім показникам більшості європейських країн [11]. Така ситуація свідчить про важливість дослідження питань, пов'язаних із логістичними процесами на різних рівнях, і, зокрема, логістичних ризиків, не лише як умови виникнення деструктивної ситуації, але й як можливості отримання додаткових зисків.

**Формулювання цілей статті.** Основна мета статті полягає в дослідженні значення ідентифікації можливих логістичних ризиків, обґрунтуванні необхідності організації системи управління логістичними ризиками, аналізі та уточненні існуючих концептуальних засад управління логістичним ризиком та розробці нових, поглибленні теоретико-методологічних підходів до визначення основних принципів застосування гармонізаційного підходу у практичній діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження понятійного апарату економічної безпеки нерозривно пов'язане із розглядом ризиків та загроз, а також розробкою інструментарію щодо методів управління ними. Неоднозначність тлумачень понять «небезпека», «загроза», «ризик» пов'язана з тим, що етимологія слова «ризик» у різних мовах пов'язана з поняттям небезпеки або непевності, і відповідно різні дослідники цієї категорії також пов'язують його з загальним розумінням небезпеки, збитку, знищення, загрози [6 с. 12, 15]. Проте, на нашу думку, варто зважати на те, що трактування ризику як небезпеки є грубою методологічною помилкою. Це призводить до змішування причини (небезпечного явища) та її наслідку (ризик) [15]. Отже, розмежування понять «загроза» та «небезпека» діяльності економічних суб'єктів обумовлене існуванням фактору ймовірності втрат та переходу із потенційної можливості у реальну.

Необхідно відмітити, що основними причинами виникнення ризику є не лише можливість появи несприятливої ситуації, але ще й інші чинники зовнішнього й внутрішнього логістичного середовища: невизначеність, випадковість, протидія.

Невизначеність – це сукупність обставин, які з певною ймовірністю можна передбачати заздалегідь, але не можна визначити, наскільки істотно вони вплинуть на підсумкові показники логістичної діяльності. Цей чинник часто ігнорується під час оцінювання ризику, але його вплив на результати діяльності може бути доволі значним.

З погляду економічної теорії, невизначеність – це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонування системи, неоднозначність її параметрів [7].

Зокрема, розрізняють три види невизначеності [3]: 1) невизначеність 1-го виду – це невизначеність, за якої відомі всі можливі результати та ймовірності цих результатів, одержані статистичними методами або експертним шляхом; 2) невизначеність 2-го виду – це невизначеність, за якої відомі всі можливі результати, але неможливо оцінити ймовірність їх настання; 3) невизначеність 3-го виду – це невизначеність, за якої неможливо точно оцінити можливі результати та ймовірності їх настання.

Випадковість – це сукупність обставин, які виникають незалежно від загальної ситуації і, зокрема, під впливом чинників зовнішнього середовища.

Під конфліктом розуміють будь-яке явище, щодо якого можна говорити про розбіжність інтересів його учасників, про їхні дії, про наслідки явищ, до яких ці дії призвели та призводять, про сторони, так чи інакше зацікавлені у цих наслідках, і про сутність цієї зацікавленості за нетотожності інтересів [2].

Протидія – це навмисний опір обставинам і учасникам виробничо-логістичного процесу в процесі його виконання [8].

Досліджуючи питання ризику, в тому числі у різних галузях економіки, все ж переважає деструктивний підхід: можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату виробничо-господарської, фінансової або іншої діяльності організації. На підтвердження наведемо декілька визначень.

Під логістичним ризиком розуміють небезпеку виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга та зазначають, що до найпоширеніших належать ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування й пакування, консолідації і подрібнення, транспортування різними видами транспорту, документування, розрахунків, розподілення тощо [9].

Логістичний ризик – це неочікувана, небажана подія або причина цієї події, що зумовлює відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, в потрібному місці, за запланованою ціною [12, 13].

За вказаних обставин, доцільним є використання дефініцій «загроза», «небезпека».

Відсутність єдності у визначенні ризиків у логістиці та чіткої системної класифікації значно ускладнює роботу з ідентифікації, організації аналізу, оцінки та управління даними ризиками. В економічній літературі теорія ризику в діяльності господарських систем достатньо добре досліджена для фінансових, страхових, виробничих та інших інститутів, але методам оцінки та управління ризиками саме в логістичній діяльності підприємств приділено набагато менш уваги.

Дотримуємось думки, що аналіз ризикової ситуації, або ситуації ризику, додатково визначає ще ряд взаємопов'язаних умов: аналіз можливих альтернатив розвитку і вибір оптимальної можливості оцінити ймовірність здійснення вибраних варіантів. Отже, в ситуації ризику, крім ідентифікації причин його виникнення і розрахунку абсолютних величин втрат або прибутку, необхідно ще врахувати ймовірність успіху (втрат), ймовірність відхилення від вибраної мети, можливість позитивних чи негативних наслідків від заходів, що приймаються [9].

Логістичний ризик може залежати від об'єктності: ризик галузевих підприємств (промислове, торговельне, сільськогосподарське тощо), ризик логістичних підприємств. А відтак, і підходи до управління будуть відрізнятися. Коли говорять про необхідність врахування ризику в певному виді економічної діяльності (певному проєкті), мають на увазі інтереси суб'єктів, котрі беруть у ньому участь: замовника, інвестора, виконавця (підрядника) чи продавця, покупця, а також страхову компанію.

Можемо відмітити, що публікацій щодо практичного застосування, методології оцінювання логістичних ризиків, які характеризувалися б різностороннім охопленням проблеми, доволі мало. Дослідження сутності поняття «логістичний ризик» вказує на різні підходи щодо визначення центрального елемента, що призводить до його виникнення.

Якщо визначити ризик, як настання події, що має наслідком виникнення збитків, то ризики у логістиці можна розподілити на наступні основні групи:

- 1) комерційний ризик – зриви поставок, неготовність вантажу у строк, порушення строків та невиконання фінансових обов'язків в строк у логістичних системах;
- 2) ризик втрати майна через стихійні лиха та неблагоприятні умови транспортування;
- 3) ризик втрати майна унаслідок страйків, масових заворушень, військових дій;
- 4) ризики, обумовлені порушенням техніки безпеки і пожежної безпеки;
- 5) ризики розкрадань;
- 6) ризики екологічні (пригода з товаром, або невідповідальність його властивостей упакувці, яка може нанести пошкодження навколишньому середовищу);
- 7) технічний ризик – відмова і поломка транспортних засобів і, як наслідок, можливі затримки доставки вантажу і підвищення вірогідності інших ризиків;
- 8) ризики, причиною яких є низька кваліфікація контрагентів у логістичній системі – халатність, втрата документів, їх затримка та інше;
- 9) ризик громадянської відповідальності від нанесення збитків третім особам.

Аналіз ризиків можна поділити на два взаємно доповнюють один одного види: якісний і кількісний. Якісний аналіз має на меті визначити (ідентифікувати) чинники, області та види ризиків. Кількісний аналіз ризиків повинен дати можливість чисельно визначити розміри окремих ризиків і ризику підприємства в



цілому. Підсумкові результати якісного аналізу ризику, в свою чергу, служать вихідною інформацією для проведення кількісного аналізу. Однак здійснення кількісної оцінки зустрічає і найбільші труднощі, пов'язані з тим, що для кількісної оцінки ризиків потрібна відповідна вихідна інформація [10].

Зважаючи на викладене, ризики в логістиці – відхилення від встановлених цілей, очікуваних результатів через порушення динамічної стійкості системи логістичних процесів підприємства з метою забезпечення досягнення високого економічного ефекту. Управління ризиками виправдано, якщо допомагає підприємству досягати його цілей. Ризики в логістиці включають в себе всі види ризиків всіх складових ланок та елементів в процесі матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Крім того, логістичні ризики передбачають загрози зриву поставок, збитки при виконанні логістичних операцій для кожної ланки ланцюга поставок, а також митний ризик.

На відміну від загрози, як в логістиці, так і в інших сферах її виникнення, небезпека – це потенційна (в разі загрози), або конкретна і безпосередня (в разі небезпеки), реальна форма проявлення загрози, завдання шкоди суб'єктам господарської діяльності з боку окремих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, яка має ймовірну математичну інтерпретацію. Отже, вважаємо за потрібне визначати різницю у тлумаченні понять, а відтак, застосовувати відповідні методи впливу на ситуацію, яка складається.

Враховуючи зазначене, при дослідженні ризиків варто дотримуватись системного підходу – форми методологічного знання, що пов'язана з дослідженням і створенням об'єктів як систем, і належать тільки до систем, який ґрунтується на дослідженні об'єкта (проблеми, явища, процесу) як системи, в якій виділені елементи, внутрішні та зовнішні зв'язки найбільш істотним чином впливають на досліджувані результати його функціонування, а цілі кожного з елементів – виходячи із загального призначення об'єкта.

На ранній стадії розвитку (1950–1970 рр.) парадигма системного мислення пов'язана з трихотомією «світогляд – методологія – теорія» і обґрунтовуванням умов стійкості та рівноваги систем. Це дослідницьке завдання знайшло свій вираз у працях Л. фон Берталанфі з теорії відкритих систем, Н. Вінера й У. Росс Ешбі в кібернетичних системах зі зворотним зв'язком, М. Месаровича в математичній теорії систем, а також у працях Р. Акоффа, Д. Боулдінга, а також у роботах із системного аналізу як специфічної системної методології ухвалення управлінських рішень. Системний підхід до аналізу ризиків в логістиці як загальний методологічний напрям у науці дає змогу провести аналіз усіх сторін діяльності суб'єктів логістичної діяльності з точки зору їх підпорядкованості загальній стратегії розвитку бізнесу, інтересам акціонерів, менеджерів та інших пов'язаних груп, комплексний аналіз результатів діяльності, а також відповідності отриманих результатів поставленим цілям і завданням, наявному потенціалу розвитку.

У класичному розумінні ризик, окрім негативних наслідків, має ймовірність настання і позитивних результатів: збільшення доходу, розширення ринків збуту, покращення іміджу компанії тощо. Це також необхідно враховувати у практичній діяльності.

За своєю суттю логістичні ризики об'єднують різні види ризиків всіх складових ланок і елементів як під час зміни матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, так і у разі управління ризиками, що виникають у логістичній системі.

Ризики в логістичних системах можуть походити від внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх (ендогенних) чинників можна зарахувати технологічні ризики при виконанні таких логістичних функцій, як зберігання, транспортування, сортування та агрегування матеріальних і нематеріальних потоків. Рівень ризику при виконанні цих функцій пов'язаний із виробничим потенціалом та організацією технологічних операцій комплектування, сортування, передпродажної підготовки, рівня предметної та технологічної спеціалізації, на явності кваліфікованого адміністративного та виробничого персоналу, кооперативних зв'язків, рівня техніки безпеки тощо.

До зовнішніх (екзогенних) чинників належать ризики, до яких відкрита ЛС. До зовнішніх систем можна зарахувати транспортну, фінансову, демографічну, геополітичну системи та споживчі уподобання. Це, наприклад, обсяг попиту, дефіцит запасів на складі через затримки транспортних засобів, зупинки виробництва постачальників, інфляційні процеси, дії конкурентів, політичні та економічні кризові явища, екологічні вимоги, митні пільги, режим найбільшого сприяння, можливість діяти у вільних економічних зонах, зміни в податковій політиці держави.

Під час аналізу ризику необхідно зважати на такі важливі обставини:

- обсяги втрат від різних видів ризику не залежать один від одного;
- реалізація певного виду ризику не обов'язково збільшує або знижує ймовірність виникнення іншого (за винятком ризику форс-мажорних обставин);
- максимально можливі втрати в разі реалізації конкретного ризику не повинні перевищувати фінансових можливостей підприємства.

Ланцюги поставок являють собою зону підвищеного ризику, в яких завжди існує ймовірність надзвичайних подій. Це пояснюється низкою об'єктивних причин:

- у ланцюгах поставок беруть участь численні суб'єкти господарювання, що мають різні форми власності й організаційно-правові форми;
- результати діяльності кожного учасника ланцюга поставок залежать від великої кількості зовнішніх факторів, надійності партнерів по бізнесу;
- в учасників ланцюгів поставок різні політика, мета, стратегії діяльності;

– об'єкти в ланцюгах поставок різняться за виробничими можливостями, технологічним і технічним оснащенням, за якістю ресурсів, що споживаються у рамках окремо взятого ланцюга поставок; застосовуються різні технічні засоби, матеріальні та трудові ресурси;

– транспортні та вантажно-розвантажувальні засоби, що забезпечують різні потоки ресурсів (товарів) між учасниками ланцюга поставок;

– характеризуються високою мобільністю й універсальністю [4].

Залежно від галузевої приналежності змінюється і класифікаційні ознаки логістичних ризиків, зростає вплив міжнародних відносин, діяльність міжнародних компаній та світового бізнесу.

За даними Звіту «Індекс виробничих ризиків 2019» [5], який проводить компанія «Cushman & Wakefield» та оцінює країни за 20 критеріями, що формують три зважені рейтинги – умов, вартості та ризиків. Дані для аналізу отримані від різних надійних джерел, включаючи Світовий банк, Конференції ООН із торгівлі та розвитку (UNCTAD) і Oxford Economics (табл. 1).

Таблиця 1

## Індекс виробничих ризиків 2019, Cushman &amp; Wakefield

Міжнародний рейтинг	Базовий сценарій	Сценарій витрат	Сценарій ризиків
1	Китай	Китай	США
2	США	Малайзія	Канада
3	Індія	В'єтнам	Чеська Республіка
4	Канада	Індонезія	Китай
5	Чеська Республіка	Індія	Сінгапур
6	Польща	Таїланд	Німеччина
7	Малайзія	Литва	Данія
8	Литва	Румунія	Фінляндія
9	Угорщина	Шрі-Ланка	Австрія
10	Таїланд	Польща	Велика Британія

Звіт показує, що Китай посідає провідне місце, якщо розглядати **«базовий сценарій»**, який надає рівне значення виробничим умовам і ціновим конкурентним перевагам. На другому місці Сполучені Штати, за ними слідують Індія, Канада та Чеська Республіка. Чеська Республіка – країна з найвищим рейтингом в Європі, також відзначені Польща, Литва і Угорщина.

З точки зору **«сценарію витрат»**, який визначає країни з нижчими операційними витратами, включаючи робочу силу, Китай залишається на першому місці, а азіатські країни домінують в Топ-10. З інших регіонів в десятку потрапили тільки Литва і Румунія (на сьомому і восьмому місцях відповідно).

Третій рейтинг – **«сценарій ризику»** – враховує геополітичні ризики, надаючи перевагу країнам із нижчим рівнем економічних та політичних загроз. У цьому сценарії Північна Америка лідирує: США і Канада посідають першу і другу позицію відповідно, а Китай – четверту. На європейські локації припадає більше половини першої десятки, на чолі з Чеською Республікою, яка займає третє місце в Індексі. Також до першої десятки входять Німеччина, Данія, Фінляндія, Австрія та Великобританія.

Автор звіту Ліза Грем, керівник департаменту аналітики сектору логістичної та промислової нерухомості в регіоні ЕМЕА у компанії «Cushman & Wakefield», сказала: «Ці три рейтинги дають уявлення про мінливий виробничий ландшафт і фактори прийняття рішень щодо розташування виробництва. Глобальна промисловість вступила в нову еру, для якої характерними є зростання впливу технологій на продуктивність, брак робочої сили та безпека в сфері виробництва і логістики. Китай та Індія продовжують просуватися вгору «сценарію витрат» за рахунок політики впровадження новітніх технологій, що підтримується на державному рівні. Саме тому азіатські країни займають настільки чільне місце в нашому рейтингу. Проте в регіоні, як і раніше, існують проблеми із захистом прав інтелектуальної власності, через що країни Північної Америки та Європи будуть і надалі затребуваними в якості виробничих баз, незважаючи на вищі витрати».

Роб Холл, голова департаменту логістичної та промислової нерухомості у регіоні ЕМЕА у компанії «Cushman & Wakefield», сказав: «Існує елемент протекціонізму і націоналізму, який піддає ризику міжнародні і регіональні ланцюжки поставок. В Європі результати переговорів щодо Brexit можуть змінити регіональні виробничі лінії, а також внутрішній і міжнародний потік товарів».

Сучасний підхід до управління економічними системами, в тому числі і логістичними, передбачає використання концепції «прийнятного ризику», згідно з якою основною метою процесу управління ризиком є надання максимальної стійкості усім видам діяльності економічного суб'єкта шляхом утримання сукупного ризику у встановлених стратегією межах.

В управлінні логістичними ризиками на підприємстві нині відсутній єдиний підхід до побудови зазначеної системи. Базою для неї може бути міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2018 «Risk management – Principles and guidelines» – «Управління ризиками. Принципи та рекомендації» (див. рис. 1).

Стандарт рекомендує в управлінні ризиками дотримуватись наступних принципів:

– ефективне управління ризиками сприяє досягненню цілей шляхом безперервного моніторингу процесів і систем;

– невід'ємність від організаційних процесів;

- прийняття участі в процесі прийняття рішень;
- вираження невизначеності;
- систематичність, структурованість та узгодженість за часом;
- здійснення на основі найкращої наявної інформації;
- охоплення профілю ризику, стану внутрішнього та зовнішнього операційного середовища;
- прийняття до уваги людських та культурних чинників;
- прозорість та інклюзивність (прозорість та всеосяжність);
- динамічність, повторюваність та реагування на зміни;
- сприяння постійному поліпшенню діяльності.

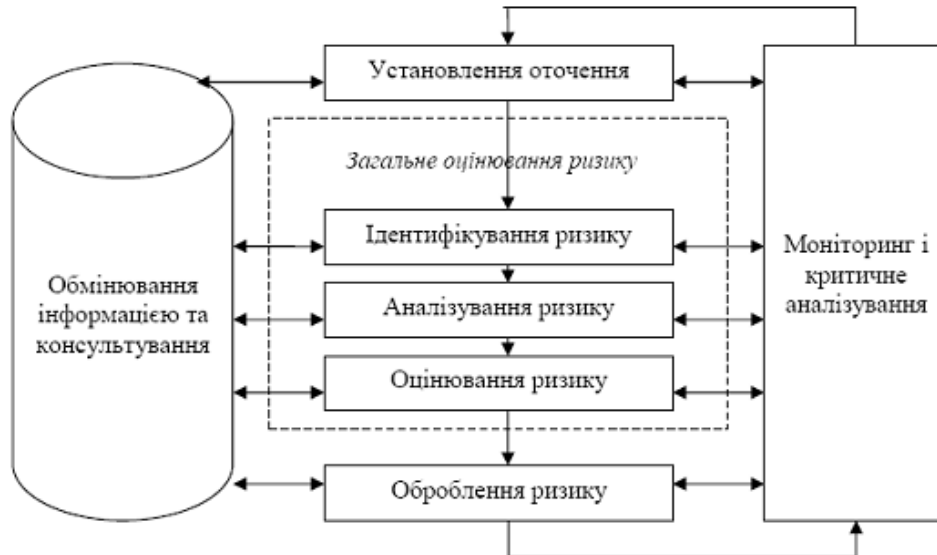


Рис. 1. Оцінювання ризику в процесі його управління за міжнародним стандартом ISO 31010:2018 [14]

Однією із загальновідомих та досліджених концепцій, яку можна використати у вирішенні проблем прийнятті рішень, що обтяжені ризиком у логістиці, є концепція теорії гри і статистичних рішень. Для дослідження статистичних моделей за умов невизначеності, конфліктності та породженого ними ризику використовують схему гри з економічним середовищем, складовими якої є [2]:

- 1) перший гравець – суб'єкт управління (особа, що приймає рішення), вибір стратегії поведінки якого ґрунтується на множині взаємовиключних рішень (чистих стратегій), одне із яких йому необхідно прийняти;
- 2) другий гравець – економічне середовище, яке може перебувати в одному із кількох взаємно виключних станів, що утворюють множину сценаріїв, один із яких настане;
- 3) відсутність у суб'єкта управління апріорної інформації про те, в якому зі своїх станів перебуватиме економічне середовище (яке рішення прийме другий гравець);
- 4) знання суб'єкту управління функціоналу оцінювання, елемент якого є кількісною оцінкою ефективності результату у разі вибору ним певної стратегії у реалізації певного стану економічного середовища.

Обрати найкраще рішення із можливих можна також за допомогою дерев рішень та методу аналізу ієрархій, які описані, зокрема в [2].

Перспективним напрямом в управлінні логістичним ризиком є використання інтелектуальних систем прийняття рішень (ІСПР), які представляють собою людино-машинні інтерактивні системи, що допомагають відповідальній та компетентній особі обґрунтовувати і приймати раціональні управлінські рішення, в процесі вироблення яких задіяні штучні підсилювачі інтелекту [3].

Базовим інструментарієм ІСПР є експертні системи, штучні нейронні мережі, популяційні методи та моделі оптимізації, нечіткі множини та нечітка логіка, які можна розглядати окремо або у взаємозв'язку між собою. Зазначений інструментарій дозволяє створити ІСПР, що здатні вирішувати складні, слабо структуровані або неструктуровані завдання в управлінні логістичним ризиком підприємства, що потребують обробки різномірних видів знань. У таких ІСПР складовими частинами є відповідні математичні моделі. Тому застосування методології математичного моделювання та обчислювального експерименту, що ґрунтується на використанні відповідних аналітичних та імітаційних моделях, є ключовим в управлінні логістичним ризиком підприємства [1].

**Висновки.** Отже, досвід управління ризиками, в тому числі логістичними, на сучасних вітчизняних підприємствах є або фрагментарним, або відсутнім взагалі. Це обумовлюється, насамперед, відсутністю методологічної бази, вузьким розумінням змісту ризику як такого та переважанням думки щодо збільшення витрат без отримання явного результату. Зазначене вказує на необхідність подальших досліджень щодо обґрунтування науково-методичних підходів до виявлення впливів ризику на функціонування економічних систем та їх подолання або використання додаткових ефектів.

## Література

1. Вітлінський В. В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства / В. В. Вітлінський, В. І. Скідько // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 246–253.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Вітлінський В. В. Теорія інтелектуальних систем прийняття рішень / В. В. Вітлінський, О. Д. Шарاپов // Моделювання та інформаційні системи в економіці: зб. наук. праць. – Київ: КНЕУ, 2008. – Вип. 78. – С. 58–69.
4. Гришко В.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Гришко, М. В. Гунченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 17. – С. 54–58. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_17\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_13)
5. Індекс виробничих ризиків 2019: звіт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cushmanwakefield.com.ua/uk/indeks-virobnichikh-rizikiv-2019>
6. Клапків М. С. Страхування фінансових ризиків: монографія / М. С. Клапків. – Тернопіль: Економічна думка. Карт-бланш, 2002. – 570 с.
7. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.
8. Кондратенко Н. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах [Електронний ресурс] / Н. О. Кондратенко, О. О. Лобашов // Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. Серія «Економічні науки». – 2012. – Випуск 102. – С. 343–350. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/25233/1/343-350%20Кондратенко%20НО.pdf>
9. Мамчин М. М. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / М. М. Мамчин, О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 720. – С. 45–51. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menagement/2011>
10. Поліщук О.В. Теоретичні основи оцінки ризиків транспортно-логістичних компаній / О. В. Поліщук, В. В. Щербина // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2016. – Вип. 4. – С. 32–41. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2016\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_5)
11. Світові рейтинги 2016 року // Всесвітній банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
12. Fuchs H. Risk orientation in logistics: a management approach to risk treatment in logistics systems / H. Fuchs // Monographic series TU Graz: Production science and management. – Graz: Verl. der Techn. Univ. Graz, 2009. – VIII, 182 p.
13. Fuchs H. Risk management in logistics systems / H. Fuchs, J. W. Wohinz // Advances in Production Engineering & Management. – 2009. – Volume 4. Number 4. – P. 233–242. – URL: [http://maja.uni-mb.si/files/APEM/APEM4-4\\_233-242.pdf](http://maja.uni-mb.si/files/APEM/APEM4-4_233-242.pdf)
14. ISO. Risk Management – Risk assessment techniques ISO 31010:2018. – Switzerland: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
15. Kowalewski E. Prawo ubezpieczeń gospodarczych / E. Kowalewski. – Bydgoszcz-Toruń: Oficyna Wydawnicza BRANTA, 2006. – 788 s.

## References

1. Vitlinskyi V. V. Kontseptualni zasady modelivannia ta upravlinnia lohistychnym ryzykom pidpriemstva / V. V. Vitlinskyi, V. I. Skitsko // Problemy ekonomiky. – 2013. – № 4. – S. 246–253.
2. Vitlinskyi V. V. Ryzikolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia / V. V. Vitlinskyi., H. I. Velykoivanenko. – K.: KNEU, 2004. – 480 s.
3. Vitlinskyi V. V. Teoriia intelektualnykh system pryiniattia rishen / V. V. Vitlinskyi, O. D. Sharapov // Modelivannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi: zb. nauk. prats. – Kyiv: KNEU, 2008. – Vyp. 78. – S. 58–69.
4. Hryshko V.V Systemnyi analiz ryzkykiv u lohistychnii diialnosti promysloвого pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / V.V. Hryshko, M. V. Hunchenko // Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment. – 2016. – Vyp. 17. – S. 54–58. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_17\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_13)
5. Indeks vyrobnychych ryzkykiv 2019: zvit [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://cushmanwakefield.com.ua/uk/indeks-virobnichikh-rizikiv-2019>
6. Klapkiv M. S. Strakhuvannia finansovykh ryzkykiv: monohrafiia / M. S. Klapkiv. – Ternopil: Ekonomichna dumka. Kart-blansh, 2002. – 570 s.
7. Klymenko S. M. Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsinka ryzkykiv: navch. posibnyk / S. M. Klymenko, O. S. Dubrova. – K.: KNEU, 2005. – 252 s.
8. Kondratenko N. O. Instrumenty upravlinnia ta metody otsinky ryzkykiv u lohistychnykh systemakh [Elektronnyi resurs] / N. O. Kondratenko, O. O. Lobashov // Komunalne hospodarstvo mist: naukovy-tekhnichniy zbirnyk. Serii «Ekonomichni nauky». – 2012. – Vypusk 102. – S. 343–350. – Rezhym dostupu: <http://eprints.kname.edu.ua/25233/1/343-350%20Kondratenko%20NO.pdf>
9. Mamchyn M. M. Vplyv lohistychnykh ryzkykiv na pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / M. M. Mamchyn, O. A. Rusanovska // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik». Serii «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku». – 2011. – № 720. – S. 45–51. – Rezhym dostupu: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menagement/2011>
10. Polishchuk O.V. Teoretychni osnovy otsinky ryzkykiv transportno-lohistychnykh kompanii / O. V. Polishchuk, V. V. Shcherbyna // Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti. – 2016. – Vyp. 4. – S. 32–41. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2016\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_5)
11. Svitovi reitynhy 2016 roku // Vsesvitnii bank [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
12. Fuchs H. Risk orientation in logistics: a management approach to risk treatment in logistics systems / H. Fuchs // Monographic series TU Graz: Production science and management. – Graz: Verl. der Techn. Univ. Graz, 2009. – VIII, 182 p.
13. Fuchs H. Risk management in logistics systems / H. Fuchs, J. W. Wohinz // Advances in Production Engineering & Management. – 2009. – Volume 4. Number 4. – P. 233–242. – URL: [http://maja.uni-mb.si/files/APEM/APEM4-4\\_233-242.pdf](http://maja.uni-mb.si/files/APEM/APEM4-4_233-242.pdf)
14. ISO. Risk Management – Risk assessment techniques ISO 31010:2018. – Switzerland: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
15. Kowalewski E. Prawo ubezpieczeń gospodarczych / E. Kowalewski. – Bydgoszcz-Toruń: Oficyna Wydawnicza BRANTA, 2006. – 788 s.

Рецензія/Peer review: 04.11.2019

Надрукована/Printed: 04.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.

УДК 339.944(477)

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-250-255

ЯРЕМОВИЧ П. П.  
Університет сучасних знань

## ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РУХУ ГЕОРЕГІОНАЛЬНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ

*У статті розглянуто особливості інфраструктурного забезпечення руху георегіональних торговельних потоків в умовах глобальних флуктуацій. Визначено оптимальні організаційні рішення розвитку інфраструктурних об'єктів, що сприяють міжнародним торговельним відносинам на георегіональному рівні. Запропоновано економічний механізм транспортно-логістичного забезпечення руху георегіональних торговельних потоків. Розглянуто основні напрями їх трансформаційних змін, що відбуваються під впливом нестабільних політичних та гео економічних відносин між країнами світової спільноти.*

*Ключові слова: інфраструктурне забезпечення, георегіональні торговельні потоки, міжнародні логістичні комплекси, міжнародні торговельні відносини, глобальні флуктуації.*

YAREMOVYCH P.  
University of Modern Knowledge

## INFRASTRUCTURAL SUPPORT OF THE MOVEMENT OF GEOREGIONAL TRADE FLOWS

*Infrastructural support for the movement of geo-regional trade flows is an important priority of international trade relations today. In the context of globalization and global political and economic instability, securing international economic ties is essential. One of the aspects of ensuring sustainable foreign economic cooperation at the geo-regional level is the development of modern transport and logistics infrastructure, in particular, international transport corridors and international logistics complexes, which contributes to the socio-economic development of the countries of the world community. International trade is one of the most attractive sectors of the economy, providing fast return on investment, access to innovative industries, goods and services. Considering the fact that the world market is full of goods and services, multinational companies are fiercely competitive for the markets, modern infrastructural support for the movement of geo-regional trade flows is becoming essential in international trade relations. The article considers the peculiarities of infrastructural support of the movement of geo-regional trade flows in the conditions of global fluctuations. The optimal organizational solutions for the development of infrastructure facilities that promote international trade relations at the geo-regional level have been identified. The economic mechanism of transport and logistical support of the movement of georegional trade flows is suggested. The main directions of their transformational changes, which occur under the influence of unstable political and geo-economic relations between the countries of the world community, are considered.*

*Keywords: infrastructure, geo-regional trade flows, international logistics complexes, international trade relations, global fluctuations.*

**Постановка проблеми.** Інфраструктурне забезпечення руху георегіональних торговельних потоків сьогодні є важливим пріоритетом міжнародних торговельних взаємовідносин. В умовах глобалізації та світової політичної й економічної нестабільності забезпечення міжнародних господарських зв'язків набуває суттєвого значення. Одним з аспектів забезпечення сталої зовнішньоекономічної співпраці на георегіональному рівні є розвиток сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема, міжнародних транспортних коридорів і міжнародних логістичних комплексів, що сприяє забезпеченню соціально-економічного розвитку країн світової спільноти.

Міжнародна торгівля є однією з найбільш привабливих галузей економіки, у якій забезпечується швидке повернення інвестицій, доступ до інноваційних виробництв, товарів та послуг. Враховуючи те, що світовий ринок перенасичений товарами і послугами, багатонаціональні компанії ведуть жорстку конкурентну боротьбу за ринки збуту, сучасне інфраструктурне забезпечення руху георегіональних торговельних потоків набуває суттєвого значення у міжнародних торговельних відносинах.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблематика інфраструктурного забезпечення розвитку георегіональних торговельних потоків в умовах глобальних флуктуацій є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців. Серед них доцільно виділити В. Вергуна, М. Григорак, І. Журбу, Н. Корж, А. Рибчука, А. Румянцева, А. Філіпенко, М. Хмару, В. Сергєєва та ін. Дослідженню питань взаємовідносин між учасниками міжнародної господарської діяльності присвячені праці П. Науде, Ф. Батла, Ю. Попова, О. Рогача та ін. Різні аспекти досліджуваної проблематики значною мірою висвітлені в економічній літературі, проте єдиної думки щодо зазначеної проблематики не існує.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні інфраструктурного забезпечення руху георегіональних торговельних потоків, створенні сучасних господарських об'єктів, зокрема, міжнародних логістичних комплексів.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою даного дослідження виступають положення сучасної економіки, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері дослідження проблем розвитку сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, міжнародних господарських взаємовідносин. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи наукового дослідження, як системний, аналіз і синтез, узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** Інфраструктурне забезпечення руху георегіональних торговельних потоків є важливим чинником соціально-економічного зростання країн світового співтовариства.

Міжнародні торговельні відносини, розвиток міжнародних транспортних коридорів, логістичних хабів, створення міжнародних логістичних комплексів забезпечують єдність економічного простору, поглиблення георегіональних і міжнародних транспортно-логістичних зв'язків, раціоналізацію розміщення продуктивних сил, підвищення ефективності використання природних ресурсів і соціально-економічного потенціалу країн світової спільноти, розвиток багатонаціональних підприємств, розширення міжнародної співпраці в цілому. Зазначимо, що входження України до світового економічного простору як рівноправного партнера сприяє ефективному розвитку георегіональної інфраструктури та передбачає подальшу її інтеграцію, через вітчизняну мережу міжнародних транспортних коридорів, у світову транспортно-логістичну мережу. Цьому також сприяє гео економічне положення України, територією якої завжди проходили торгові шляхи трансконтинентального характеру. Саме в ті часи, коли вони, проходячи по території України, інтенсивно працювали, наша країна розвивалась і набувала високого економічного розвитку, часто випереджаючи інші країни [1].

Сьогодні потрібно визнати, що ступінь використання транспортно-логістичної інфраструктури України є достатньо низький, а першочерговим геополітичним й соціально-економічним завданням для виробничої галузі нашої країни має стати завершення формування єдиної транспортно-логістичної системи, здатної забезпечити надійні економічні зв'язки між усіма регіонами країни, стабільний рух георегіональних торговельних потоків, приток працездатного населення й інвестицій, підйом економіки і збільшення валового національного продукту, розвиток транзитного потенціалу, підвищення рівня життя та добробуту населення країни. В умовах глобалізації інтеграції транспортно-логістичних систем окремих держав у світову сприяє інтенсивному процесу розвитку міжнародних логістичних комплексів, що забезпечує прискорене пересування великих вантажопотоків на георегіональному рівні мережею міжнародних транспортних коридорів.

Виходячи із зазначеного, варто виділити найбільш привабливі інфраструктурні проєкти забезпечення руху георегіональних торговельних потоків. Різкі коливання кон'юнктури міжнародних торговельних потоків призвели до істотних структурних зрушень у світовій торгівлі, що зумовило георегіональне переорієнтування її стратегічних напрямів і сегментарні зміни структури світового ринку товарів і послуг. В результаті, починаючи із середини 80-х років, виявляється стійка тенденція до збільшення товарообміну на георегіональному рівні, зокрема, між Європейським Союзом і Китаєм, країнами Південно-Східної Азії й Індійського субконтиненту. Середньорічні темпи зростання георегіональної торгівлі при цьому становили 4–15% [2]. Саме ці об'єктивні зрушення в системі міжнародної торгівлі стимулювали появу і реалізацію інтеграційних ініціатив, спрямованих на створення у Західній Європі єдиного економічного простору, що споконвічно уявлявся як найбільша у світі георегіональна зона вільного руху міжнародних товаропотоків.

У Західній Європі цілеспрямований розвиток інфраструктурного забезпечення георегіональних торговельних потоків розпочався на початку 70-х років, що було обумовлено високою динамікою зростання георегіональних вантажних і пасажирських перевезень в умовах глобалізації світових товарних ринків й інтенсивності розвитку світової торгівлі. Зростаюча конкуренція змусила багатонаціональні підприємства шукати додаткові можливості для зниження транспортної складової в кінцевій ціні товару. Це вимагало впровадження інноваційних підходів до створення нової вантажної техніки, розвитку сучасної георегіональної транспортно-логістичної інфраструктури, впровадження новітніх транспортно-логістичних технологій, які дозволили б у підсумку знизити транспортно-логістичну складову в кінцевій ціні міжнародного торговельного потоку до 7–9 %, а сумарні витрати товаровиробників на транспортно-логістичні послуги – на 12–25 % [4].

Торкаючись проблеми формування структури георегіональних торговельних потоків варто виокремити наступні його наступні складові. По-перше, до георегіональних торговельних потоків входить національний зовнішньоторговельний потенціал країн світу, що зорієнтований передусім на реалізацію інноваційних товарів виробничого призначення та широкого вжитку в яких зацікавлені країни-партнери. По-друге, у міжнародних торговельних відносинах варто виокремити георегіональну складову, що діє в межах інтеграційних угруповань, та ґрунтується на ефективному інноваційному розвитку інфраструктури регіонів, транскордонній співпраці. Такий підхід чітко простежується у співпраці країн Європейського Союзу. По-третє, у структурі георегіональних торговельних потоків визначну частку займають сировина і напівфабрикати, що рухаються з країн, що розвиваються, до розвинених. Міжнародні виробничі компанії виробляють товари і відправляють їх кінцевому споживачеві. Важливою особливістю сучасного світового виробництва товарів і послуг є суттєвий вплив на них валютно-фінансових чинників, що посилюються в умовах флуктуаційних коливань курсів валют. Основними інструментами валютної політики, що проводиться на міжнародних товарних ринках, варто вважати девальвацію та ревальвацію валютних курсів.

Різкі зрушення валютних курсів породжують досить істотну трансформацію міжнародної торгівлі, зміни в товарообігу між окремими країнами на георегіональному рівні. Особливо часто і помітно подібні зміни мають місце в періоди, що безпосередньо передують падінню курсу будь-якої з валют великих розвинених країн. Різке зростання попиту може призводити до змін на світовому товарному ринку, зокрема, до зростання цін на відповідну продукцію у одному конкретному регіоні [5]. Окремі держави, враховуючи велику роль валютного фактора в розвитку георегіональних інфраструктурних об'єктів, зокрема, міжнародних логістичних комплексів, роблять спроби вплинути на них, проводячи сумнівні операції з валютними курсами. Проте ефективність цих заходів не завжди призводить до потрібного ефекту, а їх кінцевим результатом виступає лише послаблення валютної системи цих держав.

Подібне посилення невизначеності, що і без того сьогодні панує на товарних ринках, суттєво впливає на рух георегіональних торговельних потоків, ускладнює співпрацю між учасниками

зовнішньоекономічної діяльності різних країн. Тим самим створюються додаткові перешкоди спеціалізації і кооперуванню виробництва в міжнародному масштабі, розвитку світових товарних ринків.

У сучасних умовах на динаміку розвитку інфраструктурних об'єктів, сприяння руху георегіональних торговельних потоків суттєво впливають темпи зростання економік країн світової спільноти, зміни у конфігурації світової фінансової системи, екологія, зовнішня політика, інноваційність виробничих процесів, діджиталізація суспільства. Виходячи з зазначеного, варто відмітити такі пріоритети розвитку інфраструктури забезпечення георегіональних торговельних потоків.

1) вони стають все більш глобальними у зв'язку з появою нових суверенних гравців, що заявляють про свої права на природні ресурси. Разом з тим георегіональні товарні ринки виявляються все більш складними і закритими для співпраці. Поряд із звичайною продукцією у вузьких моногалузах з'являється широка лінійка інноваційної наукомісткої продукції і високотехнологічних послуг – так звані інтегровані продукти міжгалузевої кооперації. Такий підхід до просування георегіональних торговельних потоків надає суттєві переваги розвиненим країнам, які вивозять на експорт застарілу продукцію, звільняючи ринок для товарів, що були вироблені за інноваційними технологіями;

2) розвинені країни зосереджуються на виробництві високотехнологічної продукції за сучасними світовими стандартами, враховуючи екологічні вимоги. У даному зв'язку можливі наступні наслідки такого сценарію: а) посиляться товарообмін в рамках групи розвинених країн; б) збільшиться товарообмін між розвиненими країнами; в) складна високоякісна продукція і послуги будуть обмінюватися не тільки на сировину, а й на рядову продукцію першої переробки [8];

3) логічно припустити, що вартість живої праці, особливо висококваліфікованої, буде зростати. Розвинені країни відкривають свої ринки праці, впроваджують квотування професій, запрошують кваліфікованих працівників із менш розвинених країн, створюють для них усі соціальні умови. Такий підхід до використання робочої сили задовольняє вимоги споживачів ринку, знижує енергоємність та затрати на виготовлення продукції, скорочує витрати на виробництво, підвищує конкурентоспроможність товарів;

4) відбувається новий щабель боротьби за науково-технічне лідерство у світі. Країна, яка реально перетворює потенціал економіки знань в повсякденне життя суспільства, стає лідером виробництва інноваційних товарів та послуг, що знаходить відображення у товарній структурі її міжнародної господарської діяльності;

5) на георегіональних товарних ринках очікується поступове стирання граней між військовою і цивільною продукцією в результаті використання подвійних технологій та інтеграції інноваційних потенціалів. У результаті зростає диверсифікація інноваційних товарів, прискорюється технологічне оновлення продукції, що виготовляється, підвищується інтелектуальна ємність структури георегіональних товарних потоків.

б) ймовірно посилення георегіонального суперництва у використанні інформаційних, комунікаційних, космічних, біо- і нанотехнологій на всіх етапах сучасного виробництва товарів і послуг. У конкурентній боротьбі все більшу роль гратиме пропозиція інноваційних товарів, сучасних технологій їх виробництва, ступеня інтелектуалізації [12].

Зауважимо, що останнім часом спостерігаються зміни складової структури витрат товаровиробників, учасників міжнародних торговельних операцій все більша частка яких приходить, в основному, не на власне виробництво товарної продукції, або її реалізації за міжнародними господарськими контрактами, а на витрати у сфері транспортування, зберігання, постачання, збуту. Різко зріс час руху георегіональних товарних потоків до кінцевих споживачів. Сфера обігу товарів все більшою мірою визначає основні орієнтири виробництва стосовно маркетингових та логістичних стратегій товаровиробників. Найважливішими напрямками перетворення сфери обігу в розрізі синтезу макрологістичних систем є, по-перше, розробка механізму політичної та організаційно-економічної підтримки, правового захисту, інформаційного забезпечення, діджиталізація та стимулювання розвитку інфраструктурного забезпечення руху георегіональних торговельних потоків. По-друге, координація та оптимізація взаємодії зв'язків між матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками транспортно-логістичних систем. Системи контролю перевезень вантажів, їх руху міжнародними транспортними коридорами, проходження національних кордонів, зберігання і оброблення в системі міжнародних логістичних комплексів мають буди діджиталізовані та доступні для всіх учасників міжнародної господарської діяльності, що приймають безпосередню участь у цих процесах. По-третє, формування сучасної інфраструктури георегіональних товарних ринків. Важливо створювати нові міжнародні транспортні коридори, розбудовувати сучасні міжнародні логістичні комплекси, придорожно інфраструктуру, діджиталізувати транспортно-логістичні процеси.

Особливості розвитку логістики та створення сучасних транспортно-логістичних систем багато в чому визначаються інституційним чинником, який полягає в необхідності державного регулювання цих процесів, враховують особливості податкового та митного регулювання країн-учасників зовнішньоторговельних відносин. Важливість цього чинника для синтезу макрологістичних систем визначається програмними завданнями соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних об'єктів, політичними, екологічними, військовими, національними, соціальними та іншими цілями.

Високий рівень монополізації економіки в окремих країнах, зокрема і в Україні, необхідність протекціоністської політики і захисту вітчизняних товаровиробників, торгових, транспортних і експедиторських компаній-посередників, проведення єдиної фінансової, тарифної, податкової, митної політики, завдання ліцензування та сертифікації транспортно-логістичних компаній вимагають державного регулювання як на федеральному, так і на місцевому, муніципальному рівнях. При цьому, створювані макрологістичні системи,

завжди будуть важливим засобом реалізації міжнародних, федеральних і регіональних цільових програм. Резюмуючи вищевикладені передумови, вочевидь можна зауважити, що висока ресурсна та енергетична незалежність нашої країни, потужний науково-технічний потенціал, наявність геополітичних переваг в системі міжнародних господарських зв'язків можуть і повинні бути більш ефективно використані, у тому числі за рахунок формування макрологістичних систем різних типів і моделей. Таким чином, розвиток транспортно-логістичної системи країни повинен сприяти основному пріоритетному напрямку розвитку України – курсу на євроінтеграцію. Складовою частиною даного питання є співпраця уряду України із міжнародними транспортно-логістичними компаніями, та участь георегіональних проєктах співпраці і розвитку.

Зазначимо, що курс на георегіональну співпрацю вимагає відповідної гармонізації транспортної політики всіх прикордонних регіонів. Для цього необхідно, по-перше, приймати активну участь у всіх заходах під егідою світових транспортно-логістичних організацій, багатонаціональних підприємств. Це дасть можливість володіти нагальними аспектами розвитку світової транспортно-логістичної системи на міждержавному та георегіональному рівні. По-друге, розробити та прийняти єдині технічні регламенти для вантажного автотранспорту, їх типів та видів, характеристик вантажу, їх припустимі вагові характеристики. Дорогами георегіонального значення повинний рухатись вантажний автотранспорт з єдиними вимогами до процесу перевезення. По-третє, єдине гармонізоване законодавство в транспортно-логістичній галузі. Це дасть можливість учасникам зовнішньоекономічної діяльності надавати якісні послуги використовуючи розвинену сучасну інфраструктуру. По-четверте, проведення світових транспортно-логістичних, економічних форумів. Це сприяє залученню інвестицій в розвиток інфраструктурного забезпечення руху георегіональних торговельних потоків, зокрема нашої країни. Виходячи із зазначеного, вважаємо за доцільне виділити найбільш привабливі проєкти розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні.

1) модернізація міжнародних транспортних коридорів, портової, аеропортової та залізничної інфраструктури, доведення до рівня європейського автобану автомобільних шляхів Одеса – Київ – Чернігів – Нові Яриловичі, Ужгород – Львів – Київ – Суми, Варшава – Київ – Харків. Це дасть можливість суттєво скоротити терміни руху вантажного автотранспорту, стимулює розвиток придорожньої інфраструктури, сприяє збільшенню транзитного потенціалу нашої країни, що стимулює розвиток міжнародних логістичних комплексів [3];

2) будівництво та реконструкція контейнерних терміналів у вітчизняних морських портах. Будівництво нових міжнародних логістичних комплексів на прикордонній території, які можна назвати «вхідні» господарські комплекси, оскільки, на нашу думку, вони мають бути розташовані біля митних переходів на основних міжнародних транспортних коридорах, що проходять по Україні. Таке розташування інфраструктурних об'єктів дасть можливість міжнародним транспортно-логістичним компаніям проводити митне очищення свого товару безпосередньо при в'їзді на митну територію України, що сприятиме входженню нашої країни в єдину міжнародну транспортно-логістичну систему. Це дозволить багатонаціональним підприємствам інвестувати в вітчизняний ринок розвитку інфраструктурних об'єктів, створюючи додаткові робочі місця, покращуючи соціально-економічну ситуацію в Україні.

Сьогодні можна констатувати окремі спроби створення невеликих інфраструктурних об'єктів побудованих коштом приватних іноземних інвесторів. Можливо, на такий розвиток негативно впливає ряд існуючих проблем, які суттєво впливають на розвиток транспортно-логістичної інфраструктури нашої країни, та які необхідно подолати економіці України. Характеризуючи проблематику розвитку транскордонних інфраструктурних об'єктів необхідно відмітити наступне:

1) слабку інфраструктуру. На сьогодні транспортно-логістичні, дистриб'юторські компанії скаржаться на недостатню інтеграцію міжнародних логістичних комплексів у транспортну мережу. За винятком основних економічних центрів – Києва, Одеси, Львова, сектор транспортно-логістичних послуг є достатньо низької якості і неефективною, переважна частина вантажного автопарку застаріла, інфраструктурні об'єкти не застосовують сучасні технології оброблення вантажопотоків, діджиталізація цих процесів відбувається досить повільно;

2) високі транспортні витрати, які при транспортуванні окремих товарів можуть складати до 50 % від вартості товару. Витрати на логістичну обробку оцінюються в 2–3 рази вище, за такі ж витрати у Європі;

3) неефективне регулювання державою ринку транспортно-логістичних послуг. Немає узгодженої взаємодії між органами державної влади на національному, регіональному та місцевому рівнях, тому вартість транспортно-логістичних послуг часто коливається, перешкоджаючи створенню єдиної цінової політики;

4) бюрократія і корупція провладних структур. Отримання погоджень і дозвільних документів на будівництво інфраструктурних об'єктів сильно залежить від позитивних адміністративних рішень бюрократії;

5) низький рівень підготовки спеціалістів з логістики. Особливо це видно на вищому управлінському рівні компаній, де не вистачає фахівців-практиків. Багато спеціалістів не реалізують кращі методи управління транспортно-логістичними процесами і не зацікавлені у впровадженні передових технологій, методів гнучкого управління, діджиталізації;

6) регіональні диспропорції. Українська економіка характеризується великою різницею в рівні економічної активності та розвитку, що впливає на ефективність георегіонального руху торговельних потоків. З глобального погляду ці диспропорції існують також між усіма учасниками міжнародних господарських відносин, що призводить до труднощів під час інтеграції до єдиної світової транспортно-логістичної мережі.

Варто окремо виділити кілька проблем, вирішення яких є можливим лише на рівні держави. До таких можна віднести розробку Генеральної програми розвитку національної транспортно-логістичної системи з



урахуванням комплексу економічних, транспортних, екологічних та соціальних чинників, вдосконалення методичного забезпечення. При цьому слід удосконалювати і контролювати виконання норм і правил устаткування та експлуатації інфраструктурних об'єктів. Також потрібно зазначити, що розвиток ефективної національної транспортно-логістичної системи зумовлює ряд таких макроефектів як, по-перше, зниження частки сукупних народногосподарських витрат на просування вантажів і товарів у структурі валового внутрішнього продукту, чому сприяє продумана система постачання товарів на георегіональному рівні. По-друге, покращення рівня інфляції за рахунок зниження транспортно-логістичних витрат. По-третє, підвищення інвестиційної привабливості інфраструктурних проєктів по розміщенню інноваційного виробництва.

Створення георегіональної транспортно-логістичної інфраструктури сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки за рахунок діджиталізації процесів комплексної логістики постачання основних центрів виробництва, оптимізації складських запасів і вивільнення фінансових ресурсів у виробників, комплексної логістики розподілу товарів від центрів виробництва до центрів споживання. Важливим фактором інфраструктурного забезпечення руху георегіональних торговельних потоків є ефективний розвиток господарських об'єктів, придорожньої інфраструктури, господарських зв'язків на прикордонних територіях.

**Висновки та практичні рекомендації.** Проаналізувавши особливості інфраструктурного забезпечення руху георегіональних торговельних потоків в умовах глобальних флуктуацій, варто зробити висновок, що розбудова міжнародних господарських об'єктів відбувається на достатньо високому рівні. Діджиталізація процесів управління транспортно-логістичної діяльності, впровадження інноваційних технологій виробничих процесів сприяють георегіональній співпраці, міжнародній господарській співпраці в цілому. Для більш ефективного розвитку сучасної інфраструктури забезпечення руху георегіональних товарних потоків варто гармонізувати законодавство транспортно-логістичної галузі, міграційної та фінансової політики країн світової спільноти, відкрити нові міжнародні транспортні коридори для більш ефективного просування міжнародних торговельних потоків як у георегіональному напрямі у світі в цілому.

### Література

1. Концепция развития транспортно-дорожного комплекса Украины на среднесрочный период и до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mintrans.gov.ua/mintrans/control/uk/publish>.
2. Офіційний веб-сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Офіційний веб-сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mtu.gov.ua>
4. Офіційний веб-сайт Асоціації Міжнародних Автомобільних перевізників України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [www.asmap.org.ua](http://www.asmap.org.ua)
5. Економічна асоціація України з Європейським Союзом / Шнирков О.І., Муравйов В.І., Заблоцька Р.О., Русак Д.М. та ін. – Київ : ВПЦ «Київський університет», 2015. – 414 с.
6. Журба І.Є. Транскордонне співробітництво країн Центральної та Східної Європи в умовах розширеного ЄС (питання теорії та практики) : монографія / І.Є. Журба. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 311 с.
7. Журба І.Є. Пріоритетні форми трансформації транскордонного співробітництва в умовах наближення України до Європейського Союзу : монографія / І.Є. Журба. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 274 с.
8. Рыбчук А.В. Глобальная производная инфраструктура мирового хозяйства: теория и практика : монография / А.В. Рыбчук. – Дрогобыч : Вимір, 2009. – 436 с.
9. Русак Д.М. Міжнародні корпоративні мережі в сучасному геоекономічному просторі : монографія / Д.М. Русак. – К. : АДЕФ-Україна, 2018. – 410 с.
10. Стаканов Р.Д. Регіональна політика регулювання міжнародної трудової міграції : монографія / Р. Д. Стаканов. – Ужгород : Видавництво «ФОР Сабова А.М.», 2017. – 550 с.
11. Філіпенко А.С. Міжнародні торговельні зв'язки України: генезис і структура : навч. посіб. / А.С. Філіпенко. – К. : Знання України, 2008. – 223 с.
12. Філіпенко А.С. Новітні теорії міжнародної економічної інтеграції [Електронний ресурс] / А.С. Філіпенко // Розвиток новітніх форм міжнародної економічної інтеграції на початку XXI століття : монографія ; за ред. О.І. Шниркова. – Київ, 2016. – С. 13–26.

### References

1. Konceptiya razvitiya transportno-dorozhnogo kompleksa Ukrainy na srednesrochnyj period i do 2020 goda [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupu : <http://mintrans.gov.ua/mintrans/control/uk/publish>.
2. Ofitsiyniy veb-sait Derzhavnogo komitetu statystyky Ukrainy [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Ofitsiyniy veb-sait Ministerstva infrastruktury Ukrainy [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupu : <http://www.mtu.gov.ua>
4. Ofitsiyniy veb-sait Asotsiatsii Mizhnarodnykh Avtomobilnykh pereviznykiv Ukrainy [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupu : [www.asmap.org.ua](http://www.asmap.org.ua)
5. Ekonomichna asotsiatsiia Ukrainy z Svropeiskym Soiuzom / Shnyrkov O.I., Muraviov V.I., Zablotska R.O., Rusak D.M. ta in. – Kyiv : VPTs «Kyivskiy universytet», 2015. – 414 s.
6. Zhurba I.Ie. Transkordonne spivrobitnytstvo krain Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy v umovakh rozshyrenoho YeS (pytannia teorii ta praktyky) : monohrafiia / I.Ie. Zhurba. – Khmelnytskyi : KhNU, 2008. – 311 s.
7. Zhurba I.Ie. Priorytetni formy transformatsii transkordonnogo spivrobitnytstva v umovakh nablyzhennia Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu : monohrafiia / I.Ie. Zhurba. – Khmelnytskyi : KhNU, 2012. – 274 s.
8. Rybchuk A.V. Hlobalna vyrobnycha infrastruktura svitovoho hospodarstva: teoriia i praktyka : monohrafiia / A.V. Rybchuk. – Drohobych : Vymir, 2009. – 436 s.
9. Rusak D.M. Mizhnarodni korporatyvni merezhi v suchasnomu heekonomichnomu prostori : monohrafiia / D.M. Rusak. – K. : ADEF-Ukraina, 2018. – 410 s.
10. Stakanov R.D. Rehionalna polityka rehulivannia mizhnarodnoi trudovoi mihratsii : monohrafiia / R. D.. Stakanov. – Uzhhorod : Vydavnytstvo «FOP Sabov A.M.», 2017. – 550 s.
11. Filipenko A.S. Mizhnarodni torhovelni zviazky Ukrainy: henezys i struktura : navch. posib. / A.S. Filipenko. – K., 2008. – 223 s.
12. Filipenko A.S. Novitni teorii mizhnarodnoi ekonomichnoi intehtatsii [Elektronnyj resurs] / A.S. Filipenko // Rozvytok novitnikh form mizhnarodnoi ekonomichnoi intehtatsii na pochatku KhKhI stolittia : monohrafiia ; za red. O.I. Shnyrkova. – K., 2016. – S. 13–26.

Рецензія/Peer review : 02.12.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Журба І. Є.

УДК 332.642

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-256-262

БУЯК Л. М., ПРИШЛЯК К. М., БАШУЦЬКА О. С.  
Тернопільський національний економічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

У статті розкрито теоретичні положення оцінки земель сільськогосподарського призначення. Проаналізовано особливості оцінки сільськогосподарських земель. Досліджено процес еволюції визначення вартості земель сільськогосподарського призначення від первіснообщинного ладу до сьогодення. Узагальнено наукові принципи щодо здійснення оцінки сільськогосподарських земель та методичні підходи до визначення вартості землі. Розглянуто такі методичні підходи, як капіталізація чистого операційного або рентного доходу; зіставлення цін продажу подібних земельних ділянок; урахування витрат на покращення земельних ділянок. Наведені види оцінки земель, зокрема: бонітування, економічна оцінка та грошова оцінка (нормативна та експертна). Досліджено особливості розвитку способів оцінки земель сільськогосподарського призначення в різні періоди і наведено способи оцінки земель України, які найкраще дозволять визначити вартість національного багатства країни.

Ключові слова: землі сільськогосподарського призначення, оцінка землі, бонітування ґрунтів, економічна оцінка, нормативно-грошова оцінка, експертна оцінка.

BUIAK L., PRYSHLIAK K., BASHUTSKA O.  
Ternopil National Economic University

## FEATURES OF ASSESSMENT OF AGRICULTURAL PROPERTY LAND

In the conditions of development of the market economy of Ukraine, land reform helps to maintain the competitive state of the economy, forms the social order and class of landowners of the country. The ultimate goal of land reform, the formation of a civilized land market, is an integral part of the economy of any developed country. As a result of land reform in Ukraine, over two thirds of agricultural land has been transferred into private ownership by citizens and legal entities. Depending on the way the property is exercised, the property owners use the land to their advantage and earn some income. To a large extent, the efficiency of management is influenced by the fact that land plots differ in quality and location, where some sites can bring additional (rent) income, others - may not compensate for the costs incurred for their cultivation. Due to this fact of land mismatch, there is a need for land valuation, which would serve as the basis for economic regulation of land relations. It is the land valuation that is the basis for the introduction of paid land use, the land market, the full functioning of land as a natural resource, the spatial basis and the basic means of production, capital.

In the article the theoretical positions of estimation of agricultural lands are disclosed. Peculiarities of agricultural lands estimation were analyzed. The process of evolution of the definition of the value of agricultural land from the primitive communal system to the present is investigated. The peculiarities of agricultural land valuation under conditions of a market economy are grounded. The scientific principles concerning the evaluation of agricultural land and methodical approaches to the determination of the value of land are generalized. Considered such methodical approaches as capitalization of net operating or rent income; comparison of prices for the sale of such land plots; taking into account expenses for improvement of land plots. The following types of land valuation, in particular: appraisal, economic evaluation and monetary valuation (normative and expert). The peculiarities of development of methods of estimation of agricultural lands in different periods and the ways of estimation of lands of Ukraine are described, which will allow to determine the value of national wealth of the country.

Keywords: agricultural lands, land valuation, soil tax assessment, economic evaluation, normative-monetary assessment, expert evaluation.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку ринкової економіки України земельна реформа сприяє підтримці конкурентного стану економіки, формує суспільний лад та клас землевласників країни. Кінцева мета земельної реформи – формування цивілізованого ринку землі, що є невід’ємною частиною економіки будь-якої розвинутої країни.

У результаті земельної реформи в Україні понад дві третини сільськогосподарських угідь передано у приватну власність громадянам та юридичним особам [15, с. 6]. Залежно від способу реалізації права власності, суб’єкти права власності використовують земельні ділянки у своїх інтересах і отримують певний дохід. Значною мірою на ефективність господарювання, впливає те, що земельні ділянки різняться між собою за якістю та місцем розташуванням, коли одні ділянки можуть приносити додатковий (рентний) дохід, інші можуть не відшкодовувати витрати понесені на їх обробіток. Через цей факт невідповідності ділянок постає потреба у здійсненні оцінки земель, яка б слугувала основою економічного регулювання земельних відносин. Саме оцінка земель є основою запровадження платного землекористування, ринку земельних ділянок, повноцінного функціонування землі як природного ресурсу, просторового базису та основного засобу виробництва, капіталу [16].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у вивчення теоретичної бази та методики проведення оцінки земель зробили А. Даниленко, Ю. Дехтяренко, А. Мартин, П. Саблук, М. Ступень, А. Третяк, Г. Черевко, М. Федоров, В. Месель-Веселяк, А. Драпиковський, Л. Новаковський, В. Шиян. Питанню формуванню і вдосконаленню методологічних основ для здійснення грошової оцінки сільськогосподарських земель присвячені праці Г. Гуцуляк, Д. Добряк, О. Дорош, О. Ковалишин. Ці відомі науковці вже обґрунтували теоретичні засади формування земельних відносин, розробили методику

грошової оцінки землі, визначили ставлення до власності на землю, розкрили суть економічної оцінки землі. Проте складність і багатогранність проблеми оцінки земель потребує продовження вивчення даного питання і поглиблення наукових пошуків у цій сфері.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є аналіз та обґрунтування методики оцінки земель сільськогосподарського призначення в умовах ринкової економіки.

**Вклад основного матеріалу.** Із розвитком ринкових відносин у сучасній Україні, оскільки земля поступово стає товаром, тобто об'єктом господарського обороту, то вона повинна мати споживчу і ринкову вартість. Ринок землі має перспективи для розвитку та переходу на якісно новий рівень відносин між його суб'єктами, через величину незадоволеного попиту населення і юридичних осіб. Темпи його розвитку значною мірою залежать від удосконалення правової бази та механізму земельних відносин. Потреба проведення достовірної оцінки земель виникає в необхідності включення вартості земельних ділянок як активів в економічний оборот та підготовкою до формування ринку сільськогосподарських земель. Саме це дасть змогу врахувати весь потенціал сільськогосподарських підприємств.

Актуальність проведення достовірної оцінки сільськогосподарських земель посилюється також суперечливістю ринкових трансформацій земельних відносин і нагальною необхідністю активного державного втручання у ці процеси шляхом застосування системи адміністративно-правових та економічних важелів. Включення земельних ділянок у ринковий оборот і визначення приватної власності на них зумовлюють те, що рента залишається в руках приватних осіб і певна її частка не надходить суспільству, не акумулюється у спеціальних фондах для фінансування заходів із раціонального використання та охорони земель [1, с. 97]. Сьогодні суб'єкти, які привласнюють земельну ренту, майже не зважають на необхідність збереження земель та їх охорону. Ціна землі на ринку залежить від попиту на неї. Але до появи на ринку засобів виробництва вона має вихідну "стартову" економічну оцінку, яка формується у земельному кадастрі (зведення даних про землю) [6, с. 222].

Вимірювання вартості землі, змінювалося з розвитком цивілізацій, тому варто дослідити процес еволюції вартості, що давало змогу різним народам говорити про багатство націй. Так ще за первіснообщинного ладу в інтересах общини проводився облік земель, хоча він і був примітивним, з появою приватної власності на засоби виробництва виникла необхідність більш ретельнішого обліку. Тоді облік землі вели окремі землевласники, та рабовласницька держава. Земля у цей час стала основним засобом виробництва у сільському господарстві і тому підлягала обліку. За рабовласницького ладу зароджується земельний кадастр як спеціальний земельно-обліковий захід [9, с. 8].

Внутрішньогосподарський облік, який проводився з метою управління та контролю в поміщицьких господарствах продовжував формуватися в епоху феодалізму. Тоді починає формуватися система земельного кадастру, виникає земельна реєстрація, яка узаконює право приватної власності на землю.

В епоху капіталізму оскільки земля була основним джерелом прибутку, уряди капіталістичних держав, з метою упорядкування оподаткування, вели земельні кадастри, які були докладним описом земельної власності та містили дані про розміри, місце розташування, конфігурацію земельної власності й окремих угідь, господарський стан, якість і доходність земель, головним чином, для земельного оподаткування і розкладки інших платежів, а також для встановлення цін на землю з метою купівлі-продажу. Земельні кадастри, створені в різний час у капіталістичних державах, поділяються на три основні види: маєтків, угідь і окремих ділянок – парцел. Кадастр маєтків передбачає порівняльну оцінку маєтків, кадастр угідь – оцінку ріллі, сінокосів, пасовищ й інших угідь, кадастр парцел – оцінку окремих ділянок у межах угідь кожної земельної власності [9, с. 10]. Під час кадастру за даними ринкових цін на землю, проводили порівняльну оцінку землі. Ринкові ціни на землю в умовах приватної власності часто були показниками її якості. Вважалося, що ціна на землі відображає її дійсну прибутковість, доходність. Тому земельний кадастр, який проводився на основі ринкових цін на землю, отримав назву реального земельного кадастру.

У XVI ст. опис земель робили так звані писці, міряльники і дозорники, було створено Помісний наказ – спеціальний орган, який виступав загальнодержавним керівним центром, що проводив описові роботи земельних ділянок. Писцеві книги, які тоді велися, відображали всі операції купівлі-продажу, обміну земельних ділянок, передача землі у спадщину та підтверджували ці операції відповідними документами. При заповненні таких книг писці перевіряли права власності на описувані землі, тому писцеві книги мали юридичний та правовий характер. Також в писцевих книгах були записи про розміри оподаткування та оцінка майна [14]. Пізніше оціночні роботи земель проводилися здебільшого за методом оцінки якості ґрунту за їх природними властивостями з урахуванням урожайності сільськогосподарських культур, який був запропонований професором В.В. Докучаєвим. Запропонований ним метод на прикладі Нижньгородської губернії (1882–1886 рр.), отримав назву бонітування ґрунтів, даний метод полягає у всесторонній класифікації ґрунтів за геологічними, хімічними та фізичними властивостями. Проф. В.В. Докучаєв критично поставився до складання кадастру без класифікації ґрунтів і розробив метод оцінки якості землі за ґрунтами [5, с. 30].

В усі історичні періоди способи оцінки землі відрізнялися і залежали від мети оцінювання. В жодному з історичних періодів економічній оцінці земельних ресурсів не надавалося значної уваги у зв'язку з відсутністю необхідності в ній. Проте з розвитком ринкових відносин в Україні виникає необхідність в

економічній оцінці землі як товару, об'єкту оподаткування, складової національного багатства країни тощо. На сьогодні немає єдиної точки зору щодо визначення сутності оцінювання землі. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «оцінювати» визначають як:

- призначати ціну чому-небудь, визначати вартість чогось;
- визначати якості, цінність і т. ін. кого-, чого-небудь (складати уявлення, робити висновок про кого-, чого-небудь, визначати суть, характер, значення, роль і т. ін.);
- розуміти, визнавати позитивні якості, цінність і т. ін. кого-, чого-небудь [4, с. 693].

У словнику-довіднику з управління оцінку нерухомості характеризують як оцінку вартості нерухомого майна, яка звичайно вимагається під час продажу, додаткового інвестування, страхування, обкладання податками або розподілу нерухомого майна в суді [7, с. 596].

На думку М.Г. Ступеня, оцінку землі слід розуміти як єдиний процес визначення порівняльної цінності земель за природною та економічною родючістю та їх місцезнаходженням [11, с. 25].

Відповідно до Закону України "Про оцінку земель" [12], об'єктами оцінки земель є:

- сільськогосподарські та інші угіддя або незабудовані земельні ділянки, призначені для ведення сільськогосподарського виробництва або забезпечують його;
- забудовані земельні ділянки з розташованими на них будівлями різного призначення і використання, що розглядаються як єдині об'єкти нерухомості, в тому числі ферми, виробничі приміщення і об'єкти інфраструктури;
- власне земля в складі забудованих земельних ділянок;
- земельні частки, паї та акції;
- величина компенсації при виділенні земельної ділянки в натурі в рахунок часток у праві спільної власності на земельну ділянку;
- часткові майнові права на землю (право оренди землі на певний термін або земельної частки);
- окремі види сільськогосподарського майна, до складу якого входять сільськогосподарські угіддя, будівлі та споруди, сільськогосподарська техніка, багаторічні насадження, в тому числі колгоспні ліси, продуктивна і робоча худоба, полезахисні лісові смуги, водоймища, використовувані для розведення риби, запаси та інше майно;
- збитки власників, землевласників та орендарів, що виникають при вилученні у них земельних ділянок або обмеження їх прав.

У країнах з розвинутою ринковою економікою, де ринок земель сільськогосподарського призначення давно функціонує, сформовані підходи до процесу ціноутворення на ньому. Основні фактори впливу на ціну землі наведені в таблиці 1 [3]

Таблиця 1

Основні фактори впливу на ціну землі

Фактори	Опис
Банківська норма відсотка	Чим вища банківська норма відсотка, тим ціна на землю нижча, і навпаки. Банківський кредит для купівлі землі стає вигідним за низьких відсотків
Майбутні врожаї культур	Чим вища якість землі, тим більший врожай. Ціна на землю в момент її купівлі-продажу підвищується, за умови прогнозування зростання врожайності стратегічних культур.
Прогнозовані ціни на продукцію, яка буде вирощена в майбутньому	Враховуються як внутрішні (можлива цінова підтримка на стратегічні культури урядом та законодавством України), так і зовнішні (можливість вільної купівлі-продажу землі іноземними юридичними особами можливість запровадження в Україні вільного ціноутворення на сільськогосподарську продукцію з урахуванням кон'юнктури світових ринків) фактори
Прогнозовані витрати на виробництво продукції	Сюди відносять усі науково обґрунтовані витрати, пов'язані з одержанням майбутнього врожаю. У разі купівлі-продажу землі перевага надається земельним ділянкам, які мають з будівлі та технологічне обладнання
Фактор дисконту	Фактор регулює вартість надходжень чистих заробітків і вартість майбутньої ціни продажу земельної ділянки залежно від ставки банківського відсотка протягом усього періоду використання земельних угідь
Віддаленість земельних ділянок від центрів комунікацій	Фактор у ціновому виразі враховує як матеріально-грошові витрати на виробництво і збут майбутньої продукції, так і ціну землі в разі її продажу в майбутньому. Найбільш точну оцінку цього фактору можуть дати тільки аукціонні торги
Майбутня вартість землі	В разі дотриманням підвищення родючості земля не зношується, тому після закінчення періоду її експлуатації періоду, землю знову можна продати для подальшого її використання іншими суб'єктами господарювання
Якість землі (бонітетна оцінка землі)	При визначенні даного показника враховується якість землі, визначена за агрономічними властивостями (вміст і запаси гумусу, елементів живлення, поправки на клімат, гідроморфність, солонцюватість, кам'янистість)

Ринкова вартість сільськогосподарських земель, розраховується з врахуванням таких чинників [4]:

- які впливають на обсяг урожаю; сюди відносяться показники, що характеризують якість ґрунту: їх фізичний, хімічний склад, фізико-хімічні властивості, глибина залягання ґрунтових і підґрунтових вод, ступінь та засміченості насінням бур'янів, активності шкідників, наявність протиерозійних об'єктів та меліоративних систем, також сюди слід віднести вплив кліматичних показників;
- які визначають рівень придатності ділянки до її використання та обробітку у господарстві; до таких чинників відносять місце розташування земельної ділянки, її рельєф, розмір та конфігурацію;
- що описують вплив держави на ринок земель та їх використання: фіскальна політика (розмір та порядок сплати податків і зборів), заходи економічного розвитку сільгоспвиробників (дотації, субвенції, пільги тощо), внесення відомостей про ділянку до державного земельного кадастру, розвитку та регулювання ринкової інфраструктури;

– які впливають на співвідношення попиту і пропозиції на ринку землі: їх обсяги, динаміка цін на землю, рівня інфляції, попиту на сільськогосподарську продукцію, рівень цін на визначену продукцію, а також спосіб відчуження земельної ділянки (шляхом прямої купівлі-продажу, на аукціоні тощо), що впливає на розмір трансакційних витрат;

– які мають вплив на правову базу використання земельної ділянки (наявність обтяжень і обмежень).

Залежно від мети і методів проведення оцінки земель виділяють такі її види (рис. 1).



Рис. 1. Види оцінки земель

Бонітування ґрунтів – порівняльна оцінка якості ґрунтів за їх основними природними властивостями, що мають сталий характер і суттєво впливають на урожайність сільськогосподарських культур, вирощуваних у конкретних природнокліматичних умовах [12].

Дані бонітування ґрунтів є основою проведення економічної оцінки сільськогосподарських угідь та складовою державного земельного кадастру, вони враховуються при порівнянні та групуванні ґрунтів, а також при визначенні екологічної придатності ґрунтів для вирощування сільськогосподарських культур, а також втрат сільськогосподарського виробництва.

Бонітування можна вважати якісною оцінкою землі, оскільки враховуються природні властивості ґрунтів, які корелюють з урожайністю, виділяють ґрунтові класи й агро-виробничі групи ґрунтів, систематизують їх за природною якістю і господарською цінністю для вирощування певних сільськогосподарських культур. При використанні методу бонітування ґрунтів, землі оцінюються за 100-бальною шкалою. Вищим балом оцінюються ґрунти з кращими властивостями з найбільшою природною продуктивністю.

Економічна оцінка земель – оцінка землі як природного ресурсу і засобу виробництва у сільському та лісовому господарстві і як просторового базису в суспільному виробництві за показниками, що характеризують продуктивність земель, ефективність їх використання та дохідність з одиниці площі [12].

Основна відмінність економічної оцінки земель сільськогосподарського призначення від бонітування ґрунтів полягає в тому, що при бонітуванні земля розглядається як природний ресурс з відповідними властивостями, які впливають на величину врожаю, а економічна оцінка землі враховує умови виробництва, затрат праці на одиницю площі, місце розташування земельної ділянки, точки реалізації продукції та інші умови виробництва. Дані економічної оцінки землі мають велике значення для обґрунтованого регулювання земельних відносин, зокрема, вони є основою для грошової оцінки земельної ділянки різного цільового призначення.

Економічну оцінку землі варто визначати як дисконтовану вартість майбутньої земельної ренти:

$$P_{zd} = \sum_{i=1}^t \frac{R_i}{(1+K)^i}, \quad (1)$$

де  $P_{zd}$  – вартість оцінюваної земельної ділянки, що використовується;  $R$  – річна рента;  $t$  – період часу, який береться до уваги;  $K$  – коефіцієнт капіталізації (норма доходу), при якому власник землі згоден працювати задля отримання щорічного доходу в розмірі ренти.

Купівля землі – це вкладення капіталу на безстроковий термін. Тому, якщо

$$t \rightarrow \infty \text{ то } \frac{1}{(1+K)^t} \rightarrow 0, \quad (2)$$

$$\text{тоді } \lim P_{zd} = \lim \sum \frac{R_i}{(1+K)^i} = \frac{R}{K} \quad (3)$$

Щоб розрахунки були більш точними, оцінку ріллі можна поррахувати за такою математичною формулою:

$$P_r = \frac{\sum_{i=1}^n (VP_n - V_n) / S_n}{K} \times K_k, \quad (4)$$

де  $VP_n$  – вартість валової продукції  $n$ -го виду продукції рослинництва, тис. грн.;  $S_n$  – структурна площа  $n$ -го виду продукції рослинництва, тис. грн.;  $V_n$  – фактичні витрати на виробництво і реалізацію  $n$ -го виду продукції рослинництва, тис. грн.;  $K_k$  – коригувальний коефіцієнт для визначення вартості земель залежно від виду угідь.

На відміну від економічної оцінки земель, яка пов'язує вартість землі з рентабельністю виробництва і дозволяє спрогнозувати одержання потенційного доходу, грошова оцінка спрямована на визначення вартості земельної ділянки як нерухомості на певний (поточний) період її використання.

Грошова оцінка земельних ділянок залежно від призначення та порядку проведення поділяється на нормативну та експертну.

Варто зазначити, що нормативна грошова оцінка земельних ділянок базується на нормативно встановлених показниках та коефіцієнтах, які не враховують змін в економіці та системі сільськогосподарського землекористування, що відбулися за цей період [13]. По суті, на даний час нормативна грошова оцінка використовується для визначення розміру земельного податку, державного мита при обміні, спадкуванні та даруванні земельних ділянок згідно із законодавством, орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності, втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва, а також при розробці показників і механізмів економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель [8].

Нормативна грошова оцінка окремої земельної ділянки визначається за формулою: [10]

$$P_{norm} = \frac{\sum (R_{norm} \times S)}{\sum S} \times K_a, \quad (5)$$

де  $P_{norm}$  – нормативна грошова оцінка земельної ділянки, грн.;  $R_{norm}$  – загальний нормативний рентний дохід із гектара агропромислової групи ґрунтів, грн.;  $S$  – площа агрогрупи ґрунтів, га;  $K_a$  – коефіцієнт врахування адміністративно-територіальних одиниць [10].

В ході визначення ринкової вартості земельних ресурсів нормативної оцінки недостатньо, тому для цього використовують експертну оцінку, яка базується на даних, безпосередньо отриманих з ринку земельних ділянок.

У Законі України "Про оцінку земель" зазначено, що експертна грошова оцінка земельних ділянок – це результат визначення вартості земельної ділянки та пов'язаних із нею прав оцінювачем (експертом з питань оцінки земельної ділянки) із застосуванням сукупності підходів, методів та оціночних процедур, що забезпечують збір та аналіз даних, проведення розрахунків і оформлення результатів у вигляді звіту [12].

Існує кілька методів грошової оцінки землі: порівняльний (зіставлення цін продажу подібних земельних ділянок), економічний (співвідношення певних економічних показників), капіталізації доходу (обчислення земельної ренти). В умовах розвинутого ринку землі використовується методичний підхід, що ґрунтується на зіставленні цін продажу подібних земельних ділянок, коли є достовірна, достатня і доступна інформація про продаж земельних ділянок, подібних за функцією використання, умовами продажу, місцем розташування, фізичними характеристиками, характером забудови, дата продажу яких максимально наближена до дати оцінки.

Вартість земельної ділянки за методом зіставлення цін продажу подібних земельних ділянок розраховується за формулою:

$$P_{zd} = P_a + \sum_{j=1}^m \Delta P_{aj}, \quad (6)$$

де  $P_{zd}$  – вартість земельної ділянки (у гривнях);  $P_a$  – ціна продажу подібної земельної ділянки (у гривнях);  $m$  – кількість факторів порівняння;  $\Delta P_{aj}$  – різниця (поправка) в ціні (+,-) продажу подібної земельної ділянки стосовно земельної ділянки, що оцінюється, за  $j$ -м фактором порівняння.

В методичному підході, який ґрунтується на зіставленні цін продажу подібних земельних ділянок варто застосувати математичний апарат для визначення вартості земельних ділянок.

Під час досліджень повинна виконуватись одна умова, а саме: кількість відібраних об'єктів-аналогів повинна перевищувати кількість коефіцієнтів коригування на одиницю, тобто:

$$n = k + 1 \quad (7)$$

де  $n$  – кількість об'єктів аналогів;  $k$  – кількість коефіцієнтів коригування.

Для виконання розрахунків відповідно до формули (6) необхідно послідовно порівняти об'єкт оцінки з кожним із відібраних об'єктів аналогів, внаслідок чого отримаємо систему із  $n$  лінійних рівнянь.

При визначенні грошової оцінки землі найчастіше використовують метод капіталізації доходу, який ураховує оптимальний термін оренди земельної ділянки, середню облікову ставку банківського довготермінового кредиту за курсом Національного банку та чистий дохід (прибуток) від реалізації основних сільськогосподарських культур [4, с. 396]:

$$P_z = \frac{\sum_{i=1}^n D_s \times t}{\left(1 + \frac{B_v}{100}\right)^t}, \quad (8)$$

де  $P_z$  – ціна одиниці земельної площі сільськогосподарського призначення;  $D_s$  – очікуваний чистий дохід від основних сільськогосподарських культур з одиниці площі, ( $i = 1, 2, \dots, n$ );  $t$  – період (роки) оренди землі;  $B_v$  – банківський відсоток за довготерміновий кредит.

Економічна оцінка земель сільськогосподарського призначення є важливою з позицій виробничих умов, з метою вибору цілісної системи землеробства або її окремих складових (елементів). Грошова вартість ріллі визначається за формулою:

$$P_r = \frac{(P_k \times Y \times B_h)}{\bar{B}}, \quad (9)$$

де  $P_r$  – вартість 1 га ріллі;  $P_k$  – ціна 1 ц найбільш дохідної сільськогосподарської культури в регіоні (області);  $Y$  – середньорічна урожайність найбільш дохідної сільськогосподарської культури;  $B_h$  – середньозважений бонітет ґрунтів регіону (області);  $\bar{B}$  – середньозважений бонітет ґрунтів по країні.

Грошова вартість сіножатей буде розраховуватися за формулою:

$$P_s = \frac{P_t \times PR \times B_h}{\bar{B}}, \quad (10)$$

де  $P_s$  – вартість 1 га сіножатей;  $P_t$  – ціна 1 ц найбільш дохідної продукції тваринництва в регіоні (області);  $PR$  – продуктивність виробництва найбільш дохідної продукції тваринництва.

Розраховані значення вартості ріллі та сіножатей наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

## Вартість ріллі та сіножатей на 2016 рік

Область	Рілля та сіножаті	
	2016	2017
Вінницька	33073,4	33073,4
Волинська	29939,4	29940,4
Дніпропетровська	32526,0	32526,0
Донецька	34854,7	34854,7
Житомирська	20581,0	20581,0
Закарпатська	26377,9	26377,9
Запорізька	33838,4	33838,4
Івано-Франківська	28567,6	28567,6
Київська	31970,2	31970,2
Кіровоградська	32096,5	32096,5
Луганська	26519,1	26519,1
Львівська	26622,1	26622,1
Миколаївська	26360,2	26360,2
Одеська	28114,2	28114,2
Полтавська	34252,5	34252,5
Рівненська	31406,0	31406,0
Сумська	29426,7	29426,7
Тернопільська	30039,4	30039,4
Харківська	32505,5	32505,5
Херсонська	34698,9	34698,9
Хмельницька	34495,6	34495,6
Черкаська	39810,8	39810,8
Чернівецька	33999,8	33999,8
Чернігівська	24423,2	24423,2
<b>Україна</b>	<b>30927,8</b>	<b>30927,8</b>

Метод порівняння ціни є найоб'єктивнішим у визначенні вартості земельної ділянки, оскільки враховує ситуацію з продажу подібних ділянок на ринку.

**Висновки.** Проаналізувавши результати проведених досліджень, можна зробити висновок, що існує значна кількість підходів та методів визначення вартості землі, однак вони враховують переважно природні особливості землі (родючість ґрунтів) та економічні умови, зокрема урожайність сільськогосподарських культур на певних земельних ділянках. Основною проблемою оцінки сільськогосподарських земель у нашій державі є те, що показники економічної оцінки, які є основою грошової оцінки, планово-економічних розрахунків для регулювання економічних та земельних відносин є застарілими і потребують якнайшвидшого оновлення.

Процес вдосконалення оцінки сільськогосподарських земель має базуватись на державному рівні з урахуванням економічної та політичної ситуації, адже питання ціноутворення на землю складне і багатогранне, від його вирішення залежить розвиток ринку землі. Врегулювання питання ціноутворення на землі сільськогосподарського призначення, забезпечить після зняття мораторію на розпорядження сільськогосподарських земель, створення конкурентного середовища на ринку землі, об'єктивність здійснення оцінки та збільшення надходження коштів до державного бюджету.

### Література

1. Бойко Л.М. Регулювання земельних відносин у сільському господарстві : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2011. 316 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. К. : Ірпінь: Перун, 2002. 1440 с.
3. Галушко В. П., Гвідо Ван Хуленбрук, Ковтун О. А. Основи аграрної економіки : підручник. К. : Вища освіта, 2003. 399 с.
4. Дивнич А.В. Формування ринкової вартості земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Технологический аудит и резервы производства. 2012. № 1(3). С. 38–43.
5. Докучаев В.В. Учение о законах природы. М. : Географиз, 1948. 64 с.
6. Экономическая теория ; под ред. Добрынина А.И., Тарасевича Л.С. : учебник для вузов. СПб : Изд. СПбГУЭФ, Изд. “Питер Паблишинг”, 1997. 480 с.
7. Жук И.Н. Управление : словарь-справочник. М. : Анкил, 2008. 1024 с.
8. Земельний кодекс України : закон України від 25.10.2001 р. № 2768-14. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show /2768-14>
9. Магазинщиков Т.П. Земельный кадастр : підручник. Львів : Світ, 1991. 452 с.
10. Методика експертної грошової оцінки земельних ділянок : постанова Кабінету Міністрів України від 11.10.2002 р. № 1531. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/>
11. Ступень М.Г., Гулько Р.Й., Залуцький І.Р. Оцінка земель : навч. посіб. ; за ред. М.Г. Ступеня. Львів : Новий світ 2000, 2005. 308 с.
10. Про оцінку земель : закон України від 11.12.2003 р. № 1378-IV. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1378-15>
12. Третяк А.М., Ковалишин О.Ф., Третяк В.М. Стан та проблеми методичного забезпечення оцінки земель сільськогосподарського призначення в Україні. Збалансоване природокористування. 2016. № 2. С. 113–118.
13. Хвесик Ю.М. Про екологічні податки і плату за землю. Регіональна економіка. 2002. № 3. С. 235–240.
14. Федоров М.М. Трансформація земельних відносин до ринкових умов : доповідь. Економіка АПК. 2009. № 3. С. 4–18.
15. Галушко В.П., Даниленко А.С., Білик Ю.Д. Формування ринку землі в Україні. К. : Урожай, 2002. 280 с.

### References

1. Boiko L.M. Rehulivannia zemelnykh vidnosyn u silskomu hospodarstvi : monohrafiia. K. : NNTs IAE, 2011. 316 s.
2. Velykyi tлумачnyi slovnyk suchasnoi ukrainiskoi movy. Uklad. i hol. red. V.T. Busel. K. : Irpin: Perun, 2002. 1440 s.
3. Halushko V. P., Hvido Van Khulienbruk, Kovtun O. A. Osnovy aharnoi ekonomiky : pidruchnyk. K. : Vyshcha osvita, 2003. 399 s.
4. Dyvnych A.V. Formuvannia rynkovoi vartosti zemelnykh resursiv silskohospodarskykh pidpriemstv. Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva. 2012. № 1(3). S. 38–43.
5. Dokuchaev V.V. Uchenie o zakonah prirody. M. : Geografiz, 1948. 64 s.
6. Ekonomicheskaya teoriya ; pod red. Dobrynina A.I., Tarasevicha L.S. : uchebnik dlya vuzov. SPb : Izd. SPbGUEF, Izd. “Piter Publishing”, 1997. 480 s.
7. Zhuk I.N. Upravlenie : slovar-spravochnik. M. : Ankil, 2008. 1024 s.
8. Zemelnyi kodeks Ukrainy : zakon Ukrainy vid 25.10.2001 r. № 2768-14. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show /2768-14>
9. Mahazynshchykov T.P. Zemelnyi kadastr : pidruchnyk. Lviv : Svit, 1991. 452 s.
10. Metodyka ekspertnoi hroshovoi otsinky zemelnykh dilianok : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.10.2002 r. № 1531. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/>
11. Stupen M.H., Hulko R.I., Zalutskyi I.R. Otsinka zemel : navch. posib. ; za red. M.H. Stupenia. Lviv : Novyi svit 2000, 2005. 308 s.
10. Pro otsinku zemel : zakon Ukrainy vid 11.12.2003 r. № 1378-IV. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1378-15>
12. Tretiak A.M., Kovalyshyn O.F., Tretiak V.M. Stan ta problemy metodychnoho zabezpechennia otsinky zemel silskohospodarskoho pryznachennia v Ukraini. Zbalansovane pryrodokorystuvannia. 2016. № 2. S. 113–118.
13. Khvesyk Yu.M. Pro ekolohichni podatky i platu za zemliu. Rehionalna ekonomika. 2002. № 3. S. 235–240.
14. Fedorov M.M. Transformatsiia zemelnykh vidnosyn do rynkovykh umov : dopovid. Ekonomika APK. 2009. № 3. S. 4–18.
15. Halushko V.P., Danylenko A.S., Bilyk Yu.D. Formuvannia rynku zemli v Ukraini. K. : Urozhai, 2002. 280 s.

Рецензія/Peer review : 01.12.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Гончар О. І.



УДК: 338.45:621:005.2:005.332.4  
DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-263-268

ГАМОВА О. В.  
Запорізький національний університет

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

*Конкурентоспроможність підприємств машинобудування є важливим чинником, що визначає можливість підприємства адаптуватися до умов ринкового середовища, раціонального використання внутрішніх резервів. Визначено, що доцільно приділяти особливу увагу питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення її рівня, адже стабільність функціонування, фінансовий стан підприємств впливають на економіку країни. Однією з передумов підвищення конкурентоспроможності підприємств є виробництво якісної продукції, задоволення потреб споживачів, просування продукції на зовнішній ринок. Крім того, машинобудування відіграє важливу роль у прискоренні науково-технічного прогресу, створенні матеріально-технічної бази і тому забезпечення конкурентоспроможності є першочерговим завданням. Встановлено, що на підприємствах машинобудування існує потреба у впровадженні стратегії підвищення конкурентоспроможності. Проведено дослідження теоретичних підходів до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства». Визначено види стратегій підвищення конкурентоспроможності та розглянуто особливості їх застосування. З'ясовано, що використання стратегії підвищення конкурентоспроможності матиме позитивний вплив на прибутковість діяльності, систему управління, забезпечить конкурентостійкість, ефективність функціонування в довгостроковій перспективі, досягнення бажаних результатів. Обґрунтовано, що задля подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства машинобудування повинні впроваджувати обрану стратегію, розробляти заходи, стратегічні напрямки щодо зміцнення конкурентних позицій, реалізації конкурентних переваг, зростання рівня конкурентоспроможності.*

*Ключові слова:* стратегія, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, стратегія підвищення конкурентоспроможності, конкурентні переваги.

GAMOVA O.  
Zaporizhzhia National University

## INVESTIGATION OF THE MAIN STRATEGIES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES AND DETERMINING THEIR FEATURES

*The competitiveness of mechanical engineering enterprises is an important factor that determines the ability of an enterprise to adapt to the conditions of the market environment, the rational use of internal reserves. It has been determined that it is advisable to pay special attention to the issues of ensuring the competitiveness of enterprises, improving its level, because stability of functioning, financial condition of enterprises affect the economy of the country. One of the prerequisites for improving the competitiveness of enterprises is the production of quality products, meeting the needs of consumers, promotion of products to the foreign market. In addition, mechanical engineering plays an important role in accelerating scientific and technological progress, creating a material and technical base and therefore ensuring competitiveness is a top priority. It has been established that there is a need for machine-building enterprises to implement a strategy of enhancing competitiveness. Theoretical approaches to the definition of the concept of «competitive strategy of the enterprise» are conducted. Types of competitiveness enhancement strategies are identified and peculiarities of their application are considered. It is found out that the use of competitiveness strategy will have a positive impact on the profitability of the activity, the management system, will provide competitiveness, efficiency of functioning in the long run, achievement of desired results. It is substantiated that in order to further increase the level of competitiveness of the machine-building enterprises should implement the chosen strategy, develop measures, strategic directions for strengthening of competitive positions, realization of competitive advantages, increase of the level of competitiveness.*

*Keywords:* strategy, competitiveness, competitive strategy, competitiveness strategy, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** В умовах загострення конкурентної боротьби, нестабільності ринкового середовища функціонування, змінності внутрішніх факторів на підприємствах машинобудування існує потреба до активізації їх розвитку, покращення фінансового стану та зростання рівня конкурентоспроможності, що можливо шлях застосування відповідних інструментів, механізмів. Одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування є використання відповідної стратегії. За умови ефективності застосування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємство матиме змогу зміцнити конкурентні позиції на ринку, завоювати нові ринки збуту, підвищити рівень конкурентної боротьби, використати конкурентні переваги, що позитивно позначиться на показниках фінансово-господарської діяльності. Крім того, стратегія діяльності є важливим елементом планування діяльності підприємств та її значення зростає внаслідок економічних, технологічних, соціальних, конкурентних змін в країні. Підприємства машинобудування стикаються з такими проблемами, як обмеженість ресурсів, поява нового обладнання, технологій, збільшення числа господарських завдань, динамічність ринкового середовища, складність формування стратегії, підвищення вимог до стратегій.

На діяльність підприємств, управління розвитком впливають трансформаційні процеси і для покращення їх функціонування існує потреба у розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності. Успішність виробничо-господарської діяльності підприємств машинобудування, зростання прибутковості, ефективності функціонування є можливим за умови підвищення конкурентоспроможності, що, в свою чергу, також забезпечує використання відповідної стратегії. Тому для підприємств машинобудування доцільним є

використання стратегії підвищення конкурентоспроможності, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, покращувати показники діяльності та підтримувати стійкий фінансовий стан.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням питання формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, конкурентної стратегії, розробки напрямів покращення конкурентоспроможності, дослідження конкурентних переваг, конкурентного потенціалу займалися такі вчені: Алексєєва Н.І. [1]; Ансофф І. [2]; Божидай І.І. [3]; Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [4]; Дзеніс О.О. [5]; Іванов Ю.Б. [6]; Ковальська Ю.Г. [7]; Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [8]; Портер М.Е. [9]; Саєнко М.Г. [10]; Ступак І.О. [11]; Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [12]; Халімон Т.М. [13]; Хоменко О.І. [14]; Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. [15]; Швець Л.М. [16]; Шевчук Н.В., Смирнов Є.В. [17].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід відзначити, що підходи вчених до визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності мають свої особливості та відрізняються один від одного і використання стратегій на підприємствах призведе до отримання різних результатів діяльності. На підприємствах машинобудування існує потреба в дослідженні конкурентів, визначенні переваг і недоліків, порівнянні якості товарів, цінової політики, каналів збуту, що є важливим для подальшого використання стратегії. Проте, на сьогоднішній день недостатньо дослідженими залишаються теоретико-методичні основи використання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування, що дозволило б визначити конкурентний потенціал та перспективи розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в дослідженні теоретичних підходів до визначення сутності конкурентних стратегій підприємства, виокремлення стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливостей їх використання.

**Виклад основного матеріалу.** Кожне підприємство машинобудування для підвищення конкурентоспроможності повинно аналізувати фактори ринкового та внутрішнього середовища, які впливають на ефективність функціонування для оцінки діяльності конкурентів, прийняття ефективних рішень та зміцнення конкурентної позиції. Поряд з цим важливе значення має аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на підставі використання відповідних методів, методик оцінки, методичних підходів. Оскільки конкурентоспроможність підприємств впливає на конкурентні позиції держави, існує потреба у дослідженні напрямів розвитку підприємств машинобудування, тобто стратегій підвищення конкурентоспроможності. Дані стратегії дозволять підприємству отримати кошти на вдосконалення виробництва, впровадження технологій, інновацій, сформувати переваги над конкурентами.

Процес підвищення конкурентоспроможності реалізується через формування стратегії. Сутність конкурентної стратегії може бути виражена двозначно: як формулювання цільової установки (стратегія результату) та як визначення пріоритетної моделі поведінки (стратегія процесу) [15].

Підприємство машинобудування має змогу утримувати стійку конкурентну позицію на зовнішньому та внутрішньому ринку за умови раціонального використання своїх ресурсів, зростання попиту на продукцію, рентабельності, платоспроможності, зміцнення позиції на ринку, управління результатами діяльності. В умовах конкурентної боротьби кожне підприємство зацікавлене у визначенні слабких сторін конкурентів, щоб вчасно почати маркетингову атаку. Тому при формуванні конкурентної стратегії слід враховувати сили конкурента, які мають неабиякий вплив на рішення щодо вибору стратегії.

Ефективною конкурентною стратегією можна вважати ту, яка сприяє підвищенню попиту споживачів на товар чи послуги та він є вищим, ніж попит на продукцію конкурентів, зростанню обсягів збуту продукції. В результаті підприємство отримає вигідну конкурентну позицію, а значить і збільшить свої прибутки, які зможе спрямувати на вдосконалення виробництва, впровадження інновацій, покращення системи управління, мотивацію працівників, рекламні заходи та посилення існуючої позиції. Зауважимо, що єдиного визначення щодо поняття «конкурентна стратегія» не існує, проте розглянемо декілька найбільш точних. Так, Ансофф І. дає визначення конкурентній стратегії в такому формулюванні: «стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [2]. Тобто конкурентна стратегія розглянута як метод управління, що дозволяє підприємству досягнути бажаних результатів. Інший автор Саєнко М.Г. дотримувалася думки, що під конкурентною стратегією слід розуміти спосіб отримання конкурентних переваг для кожного підприємства на підставі задоволення потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти та жорсткої конкурентної боротьби [10]. Автором зосереджено увагу на тому, що за умови впровадження конкурентної стратегії підприємство отримає конкурентні переваги та зміцнить конкурентні позиції.

Цікавою думкою дотримувалася Божидай І.І., яка під конкурентною стратегією підприємства розглянула динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, що направлений на досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, зміцнення конкурентних позицій на ринку, використання конкурентних переваг та передбачає використання внутрішніх можливостей заради досягнення мети підприємства [3]. Відзначимо, що конкурентна стратегія спрямована на забезпечення переваг над конкурентами, використання сильних сторін підприємства, що дозволяє конкурувати в довгостроковому періоді. Група авторів Василенко В.О., Ткаченко Т.І. дотримувалися думки, що конкурентна стратегія підприємства спрямована на реалізацію цілей, досягнення мети на кожному ринку за визначений період часу, що дозволяє успішно здійснювати виробничо-комерційну діяльність з урахуванням можливостей підприємства, ситуації на ринку [4]. Тобто реалізація конкурентної стратегії сприяє покращенню комерційної, виробничої діяльності підприємства.

В роботі Ступак І.О. було відзначено, що конкурентна стратегія підприємства направлена на досягнення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг, а також дозволяє реагувати на зміну чинників ринкового середовища, покращувати роботу підприємства, сприяє зростанню фінансових показників та задоволенню потреб покупців [11]. В даному випадку робиться акцент на тому, що конкурентна стратегія сприяє вдосконаленню роботи підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища. Портер М. дає наступне визначення: «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [9; 19]. Тобто автор дотримувався думки, що в основі конкурентної стратегії закладено зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Іванов Ю. вважає, що конкурентна стратегія – це «ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією з метою досягнення вигідною конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [6; 17]. Цікавої думки дотримувалася Ковальська Ю.Г., яка під конкурентною стратегією підприємства розглядала сукупність взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на підтримку високого рівня конкурентних переваг підприємств [7].

З проведеного аналізу бачимо, що науковці схилиються до думки, що конкурентна стратегія підприємства є довгостроковим планом дій, який розробляється керівництвом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, утримання стійких конкурентних позицій в довгостроковому періоді за умови змінності впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проаналізувавши сутність конкурентної стратегії перейдемо до характеристики видів стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства. В дослідженні Дзеніс О.О. виокремлено наступні види стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства: стратегія диференціації (в основі закладено виробництво унікальної продукції, підвищення її привабливості для споживачів, вивчення потреб покупців); стратегія концентрації на ринковій ніші (дослідження вузької ділянки ринку, виробництво продукції, що приваблива лише для покупців визначено ринку, орієнтована на краще обслуговування покупців); стратегія лідерства на основі низьких витрат (базується на зниженні рівня витрат порівняно з конкурентами, постачанні найдешевших товарів, розширенні кола споживачів, але перешкодою є інфляція, проблеми із забезпечення сировиною); стратегія найкращої вартості (базується на поєднанні низьких витрат та високої якості товару для переважання за даними показниками конкурентів); стратегія інновації (направлена на отримання високих прибутків, економічне зростання підприємства та формування конкурентної переваги, що полягає у використанні організаційних, технологічних нововведень); стратегія оперативного реагування (передбачає швидке реагування на потреби ринку, спрямована на задоволення потреб споживачів, дозволяє реалізувати найбільш рентабельні проекти, змінити специфіку виробництва та направлена на отримання прибутку при значних витратах протягом короткострокового періоду); стратегія фокусування (використовується на малих підприємствах та її використання обумовлено браком ресурсів, підвищенням конкурентної боротьби) [5, с. 267–271]. Щоб обрати ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності для підприємства необхідно розглянути класифікацію стратегій. Класифікацію стратегій підприємства зображено в таблиці 1.

Таблиця 1

### Класифікація стратегій підприємства

Ознаки	Вид стратегії
За напрямом розвитку підприємства (стадіями життєвого циклу)	Стратегія зростання
	Стратегія обмеженого зростання
	Стратегія скорочення
За рівнем управління	Корпоративна (портфельна) стратегія
	Ділова (бізнес-стратегія) стратегія
	Функціональна стратегія
	Операційна (досягнення стратегічної мети) стратегія
За напрямом діяльності	Товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) стратегія
	Ринкова (зумовлює ринкову поведінку) стратегія
За способом досягнення	Стратегія фокусування
	Стратегія диверсифікації
	Стратегія мінімальних витрат
	Стратегія диференціації
За конкурентною позицією в галузі, ринковому сегменті	Стратегія лідера (розширення місткості ринку, захист позицій, розширення ринкової частки)
	Стратегія послідовника (копіювання, адаптація, інтеграція)
	Стратегія претендента на лідерство (фронтальний, фланговий, обхідний наступ)
Залежно від ринкового попиту	Стратегія новачка (підтримання позиції, лідерство в ніші, диференціація)
	Стратегія маркетингу розвитку
	Стратегія стимуляційного маркетингу
	Стратегія конверсійного маркетингу
	Стратегія маркетингу підтримання
За функціональним критерієм	Стратегія ремаркетингу й демаркетингу
	Маркетингова стратегія
	Виробнича стратегія
	Фінансова стратегія
	Організаційна стратегія
За рівнем глобалізації бізнесу	Соціальна стратегія
	Стратегія вузької спеціалізації
	Стратегія диверсифікації

Примітка: складено автором на основі [1; 14]

Серед стратегій конкурентної поведінки виділяють також наступальні і оборонні дії. Саме за рахунок успішних наступальних стратегічних дій досягається і створюється конкурентна перевага. А оборонні дії направлені на захист і збереження. Наступальні стратегії є характерними для підприємств, що мають сильні позиції та прагнуть бути лідерами. Автори Томпсон А.А. та Стрикленд А.Дж. виділяють шість типів наступальної стратегії [12]: дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх; одночасний наступ на декількох фронтах; захоплення незайнятих просторів; партизанська війна; упереджуючи удари; дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента.

Оборонні стратегії направлені на захист уже існуючої конкурентної переваги, шляхом зниження ризиків бути атакованими конкурентами. Оборонні дії зводяться до наступних напрямків: здійснювати спроби зриву наступальних дій конкурентів; загрожувати конкурентам, попереджувати що на їх дії будуть відповідні результати; самостійне зниження прибутків, щоб позбутися уваги конкурентів. Також слід відзначити, що авторами Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. виділено такі типи стратегій: віолентна або силова стратегія (характерна для підприємств із масовим виробництвом товарів, спрямована на скорочення витрат та підвищення якості продукції, впровадження наукових досліджень, здійснення рекламних компаній); патієнтна або нішова стратегія (характерна для підприємств із вузькою спеціалізацією, направлена на виробництво унікальних товарів для задоволення потреб обмеженої групи клієнтів, уникнення конкурентної боротьби з великими фірмами); експлерентна або піонерська стратегія (характерним є прийняття ризикових рішень, впровадження нововведень, одержання вигоди, орієнтована на короткостроковий період); комутантна або пристосовницька стратегія (характерним є гнучкість у виробництві товарів, задоволенні потреб покупців, індивідуальний підхід до клієнтів, що формує конкурентні переваги) [8].

Розглянемо більш детально конкурентні стратегії за Портером М.Е., а саме: «лідерство у витратах», «диференціація» та «фокусування» [9; 19]. Підприємства використовують стратегію «лідерство у витратах», коли мають велику частку ринку, вигідні контракти на постачання сировини і застосовують систему жорсткого контролю за витратами. Тобто стратегія полягає в тому, що за досягненням нижчих витрат ніж у конкурентів, можна встановити нижчу ціну та отримати від цього додатковий прибуток. Стратегія «диференціація» застосовується підприємством у разі створення оригінального продукту, що не буде схожий на продукт конкурента, а отже можна встановити вищі ціни і отримати більшу економічну вигоду.

Стратегія «фокусування» обирається, коли підприємство не може конкурувати на всьому ринку і обирає вузький напрям. В цьому випадку необхідно пропонувати і задовольняти споживачів унікальним продуктом в цьому сегменті ринку, щоб триматися на плаву.

Група авторів Кроф Г., Кусумано М. запропонували три основні стратегії: стратегія збільшення обсягів виробництва (направлена на впровадження технологій, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення виробництва, залучення нових покупців та задоволення їх потреб); стратегія копіювання (спрямована на завоювання нових ринків збуту продукції, розширення діяльності, впровадження технологій, виробництво нового товару); стратегія дроблення (використовується за умови наявності на ринку значної кількості схожих товарів, відсутності нових ринків збуту, дозволяє визначити нові ніші для ведення бізнесу) [16; 18]. Слід також відзначити, що у дослідженні Трейсі М., Вірсема Ф. було запропоновано такі види стратегій підприємства: лідерство за товаром (в основі стратегії закладена оригінальність та інновації, передбачається виробництво нових товарів, чітка організація роботи та високий рівень кваліфікації персоналу, скорочення циклів виробництва, швидкість прийняття рішень); виробнича досконалість (ґрунтується на низькій ціні, виробництві якісної продукції, ефективності виробничих процесів, управлінні персоналом, використанні інформаційних систем, технологій, забезпеченні однакового обсягу робіт); близькість до споживача (передбачається налагодження відносин зі споживачами, залучення інвестиційного капіталу, використання інформаційних даних про клієнтів, врахування потреб споживачів, прийняття рішень на підставі роботи з клієнтами) [20].

Таким чином, на підставі проведеного аналізу стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств можемо відзначити, що конкуруючий ринок є різноманітним і кожне підприємство повинно раціонально обирати конкуруючу стратегію задля отримання бажаного результату. Також слід враховувати, що на вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності впливають фактори ринкового середовища, специфіка функціонування підприємства, конкретна ринкова ситуація і тому слід користуватися інформацією для вибору стратегії. Під час вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування слід враховувати наступне: ринкове середовище функціонування; узгодження стратегії підвищення конкурентоспроможності зі стратегією розвитку; умови діяльності підприємств; сферу діяльності; можливості до впровадження стратегії; асортимент продукції; можливість виробництва нового виду продукції; наявність загроз та ризиків; наявність фінансових ресурсів для впровадження програмного та технічного забезпечення; ефективність обробки інформаційних даних про стан підприємства та ринку; достатність ресурсного забезпечення; рівень розвитку підприємства; фінансовий стан; показники фінансово-господарської діяльності. Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільним є впровадження відповідної стратегії, що сприятиме його розвитку.

**Висновки.** Проведені дослідження дозволяють відзначити, що на підприємствах машинобудування існує потреба у впровадженні стратегії підвищення конкурентоспроможності, що сприятиме досягненню мети діяльності, зміцненню конкурентних позицій, прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень та при

цьому слід враховувати вплив ринкового середовища, наявні можливості, сильні сторони. Підвищення конкурентоспроможності підприємства є основою для його подальшого розвитку, нарощування виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій.

### Література

1. Алексеева Н.И. Классификация базовых стратегий зростання підприємства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. № 3. С. 71–80.
2. Ансофф И. Стратегическое управление ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
3. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траектория науки. 2016. Т. 2, № 1(6). С. 2.1–2.8. URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 532 с.
5. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 266–272. URL : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3767-dzherelyuk-yu-o-otsinyuvannya-vnutrishnoji-antikrizovoji-stijkosti-turistichnogo-pidpriemstva-2>.
6. Іванов Ю.Б. та ін. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / ред. Ю.Б. Іванова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
7. Ковальська Ю.Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 20 с.
8. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
9. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
11. Ступак І.О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. № 684: Проблеми економіки та управління. С. 249–254.
12. Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд., Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 928 с.
13. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 117–120.
14. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131–137.
15. Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2010. № 1. Т. 1. С. 41–45.
16. Швєць Л.М. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2008. № 3. С. 113–121.
17. Шевчук Н.В., Смирнов С.В. Конкурентоспроможність підприємств чорної металургії України на основі ресурсних факторів. Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. 2013. № 2. С. 44–49.
18. Krogh G. von, Cusumano. M.A. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42, № 2.
19. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
20. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perseus Books Group, New York, 1995, 224 p.

### References

1. Aliexsieieva N.I. Klasyfikatsiia bazovykh stratehii zrostantia pidpriemstva. Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menezhmentu. Serii: Ekonomika i menezhment. 2012. № 3. S. 71–80.
2. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye ; per. s anhl. ; pod red. L.Y. Evenko. Moskva : Ekonomyka, 1989. 303 s.
3. Bozhiday I.I. Definitsiia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlinskii iierarkhii stratehii. Traektoryia nauky. 2016. T. 2, № 1(6). S. 2.1–2.8. URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>.
4. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. Vyrobnychyi (operatsiinyi) menezhment : navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2003. 532 s.
5. Dzenis O.O. Vdoskonalennia stratehii pidvyshchennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2018. Vyp. 21. S. 266–272. URL : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3767-dzherelyuk-yu-o-otsinyuvannya-vnutrishnoji-antikrizovoji-stijkosti-turistichnogo-pidpriemstva-2>.
6. Ivanov Yu.B. ta in. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva : monohrafiia / red. Yu.B. Ivanova. Kharkiv : VD «INZhEK», 2006. 383 s.
7. Kovalska Yu.H. Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01 / Yevropeyskyi un-t finansiv, informatsiynykh system, menezhmentu i biznesu. Kyiv, 2004. 20 s.
8. Kuzmin O.le., Horbal N.I. Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : pidruchnyk. Lviv : Kompakt-LV, 2005. 304 s.
9. Porter Maikl E. Stratehiia konkurentsii ; per. z anhl. A. Oliinyk, R. Silskyi. Kyiv : Osnovy, 1997. 390 s.
10. Saienko M.H. Stratehiia pidpriemstva : pidruchnyk. Ternopil : «Ekonomiczna dumka», 2006. 390 s.
11. Stupak I.O. Konkurentna stratehiia yak upravlinska katehoriia. Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politehniki, 2010. № 684: Problemy ekonomiky ta upravlinnia. S. 249–254.
12. Tompson A.A., Stryklend A.Dzh. Stratehicheskyy menezhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza. 12-e yzd., Per. s anhl. Moskva : Vyliams, 2003. 928 s.
13. Khalimon T.M. Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosny ta svitove gospodarstvo. 2016. Vyp. 10. Ch. 2. S. 117–120.
14. Khomenko O.I. Vidy stratehii ta instrumentarii formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva. Upravlinnia rozvytkom. 2015. № 3. S. 131–137.
15. Khrushch N.A., Korpan O.S., Zhelikhovska M.V. Problemy pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy. Herald of Khmelnytskyi National University. Khmelnytskyi, 2010. № 1. T. 1. S. 41–45.
16. Shvets L.M. Pidkhody do formuvannia stratehii konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomichni visnyk Donbasu. 2008. № 3. S. 113–121.
17. Shevchuk N.V., Smyrnov Ye.V. Konkurentospromozhnist pidpriemstv chornoj metalurhii Ukrainy na osnovi resursnykh faktoriv. Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNU. 2013. № 2. S. 44–49.
18. Krogh G. von, Cusumano. M.A. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42, № 2.
19. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
20. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perseus Books Group, New York, 1995, 224 p.

Рецензія/Peer review : 28.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Гончар О. І.

УДК 338.24

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-269-274

ШАРКО М. В., БУРЕНКО Ю. А., ЛУБЯНАЯ Н. П.

Херсонский национальный технический университет, Украина

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОСНОВНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

*Представлены результаты исследований по управлению основными средствами предприятий в условиях неопределённости. Показано, что производственно-хозяйственная деятельность предприятий обеспечивается не только использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, но и эффективным использованием основных производственных фондов. Разработаны структурные схемы и модели целей и ориентиров управления основными средствами, организационно-экономического обеспечения и источников информации об основных средствах предприятия и реализационных перспективах их использования. Предложен алгоритм управления основными средствами предприятий. Разработаны мероприятия по повышению эффективности управления основными средствами предприятий.*

*Ключевые слова: основные средства, управление, алгоритм, организационно-экономические мероприятия.*

SHARKO M., BURENKO Y., LUBIANA N.

Kherson national technical University, Ukraine

## IMPROVING EFFICIENCY OF MANAGEMENT BASIC BY ENTERPRISES UNDER UNCERTAINTY

*The efficiency of the enterprises is ensured by optimal use of financial and credit resources, fixed and circulating assets, stabilization funds and insurance reserves. In the conditions of dynamic changes of the external environment and their unpredictable influence on the economic activity of the company are forced to develop their own management and development strategies, using various tools and mechanisms for managing the value of fixed assets and production resources. Fixed assets, being the basis of economic potential of enterprises, determine its production capacity and technical level. The state of fixed assets depends on the final results of economic activity of enterprises. A more complete use of fixed assets leads to a reduction of production capacity requirements. Management of fixed assets of enterprises in modern economic conditions of management is one of the unsolved problems of increasing production efficiency. The scarcity of production resources remains the main condition that holds back the growth of social production.*

*The results of studies on the management of fixed assets of enterprises in the face of uncertainty are presented. It is shown that the production and economic activities of enterprises are ensured not only by the use of material, financial and labor resources, but also by the efficient use of fixed assets. Structural schemes and models of goals and guidelines for managing fixed assets, organizational and economic support, and sources of information about fixed assets of the enterprise and implementation prospects for their use have been developed. An algorithm for managing fixed assets of enterprises is proposed. Measures have been developed to improve the management of fixed assets of enterprises.*

*Key words: fixed assets, management, algorithm, organizational and economic measures.*

**Введение.** Эффективность функционирования предприятий обеспечивается оптимальным использованием финансовых и кредитных ресурсов, основных и оборотных средств, стабилизационных фондов и страховых резервов. В условиях динамических изменений внешней среды и их непредсказуемого влияния на хозяйственную деятельность предприятия вынуждены разрабатывать свои собственные стратегии управления и развития, используя различные инструменты и механизмы управления стоимостью основных средств и производственных ресурсов. Основные средства, являясь базой экономического потенциала предприятий, определяют его производственную мощность и технический уровень. От состояния основных средств зависят конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий. Более полное использование основных средств приводит к уменьшению потребностей в вводе производственных мощностей. Управление основными средствами предприятий в современных экономических условиях хозяйствования является одной из нерешенных задач повышения эффективности производства. Ограниченность производственных ресурсов остается главным условием, сдерживающим рост общественного производства. В этих условиях особую актуальность приобретает эффективность использования имеющихся в распоряжении предприятий основных средств. Для организаций, в деятельности которых характерен длительный срок использования основных средств, происходит эксплуатация застарелых уже полностью амортизованных основных средств. Для успешных предприятий, занимающихся инновационной деятельностью, уделяющих постоянное внимание запросам потребителей и имеющих конкурентные преимущества в технике и технологиях, экономическая жизнь активной части основных средств короче их полезного использования, так как новые технологии, товары и новые основные средства характеризуется более высокой производительностью [1–6].

Анализ состояния основных средств является одним из основных направлений повышения эффективности управления экономическим развитием производства, так как состояние основных средств влияет на инвестиционную политику. Чем выше износ основных средств, тем больший объем инвестиций требуется для организации и поддержания основных средств в конкурентоспособном состоянии. Конкурентоспособность выпускаемой продукции зависит в значительной степени от обновляемости

активной части основных средств и степени ввода новых технологий и мощностей. Теоретические вопросы использования производственных мощностей и оборудования входящих в состав основных средств изложены в работах многих ученых [1, 3, 4, 6–9]. Однако, они в основном ориентированы на использование основных средств без учета их конкурентоспособности на рынке сбыта промышленной продукции. Поэтому представляет научный и производственный интерес повышение эффективности использования основных производственных средств как направления улучшения производственной деятельности предприятий [10–12].

**Экспериментальная часть.** Основные средства предприятия имеют материально-вещественную структуру и в основном представляются частью амортизационного имущества, являющегося основой экономического потенциала предприятия. В них входят: здания, сооружения, оборудование, производственный инвентарь, транспортные средства, вычислительная техника. Сдача основных фондов в аренду и его временное пользование отражается в бухгалтерской отчетности в составе доходных вложений в материальные ценности, и входят в состав материально-производственных процессов. Управление основными средствами связано с поддержанием фонда техники, зданий и сооружений в эксплуатационном состоянии.

Основные средства один из важнейших этапов управления эффективностью предприятий, представляющий собой воплощение инноваций и достижений научно-технического прогресса путем обеспечения достаточности ресурсов, целевой ориентации и направленности воздействий на достижение намеченных результатов. Основные средства проявляют себя в стабильной сущности в процессе временного промежутка более чем один год. Основные средства – это сложный объект управления, характеризующийся неоднородностью состава и изменчивостью с течением времени. Постепенное изнашивание основных средств и их стоимость переносится на изготавливаемую продукцию. Общая цель управления основными средствами – получение большей величины прибыли за счет увеличения выпуска продукции и снижения затрат на ресурсы.

Терминология понятий основных средств нуждается в уточнении, так как не учитывает закономерности оборота капитала в реальных условиях. Реализация перспектив и вариантов использования основных средств представлена на рис. 1.

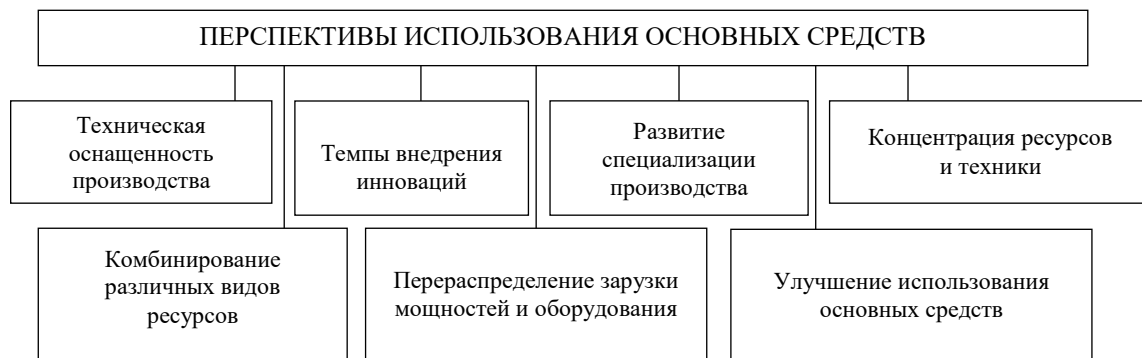


Рис. 1. Перспективы использования основных средств

Основные средства – это экономическая категория, выражающая средства производства, которые обладают стоимостью. В структуре основных средств выделяют отдельно активную и пассивную составляющие. К активной относятся средства, которые принимают непосредственное участие в производственном процессе, к пассивной – средства, которые обеспечивают нормально функционирование производственного процесса. По характеру технической пригодности основные средства подразделяются на: пригодное оборудование, оборудование, требующее капитального ремонта, оборудование, которое нужно списать.

По принадлежности на собственные и арендованные.

По характеру участия на пассивные и активные.

Функционирование промышленных предприятий в условиях динамических изменений внешней среды выделяет еще одну сторону классификации основных средств, связанную с риском недополучения экономических выгод в результате нерационального использования основных средств во времени, по степени влияния на результаты производственной деятельности, по сегментам бизнеса.

Общая классификация основных средств предприятия должна объединять объекты управления, входящие в основные средства предприятия в однородные группы, характеризующиеся единообразием формы, однородностью содержания, одинаковым характером участия в производственном процессе.

Цели и ориентиры управления основными производственными средствами представлен на рис.2.

Правильная эксплуатация основных средств производства способствует увеличению производительности труда, производству инновационной продукции и снижению ее себестоимости. Оптимизация потребностей и выбор наиболее рациональных форм использования основных производственных средств определяется активным воздействием управления основными средствами предприятий.

Для оценки эффективности использования основных средств применяется система показателей, отражающих структуру и движение основных средств в процессе функционирования предприятия.



Рис. 2. Цели и ориентиры управления основными производственными средствами

К главным показателям использования основных средств относятся: фондоотдача, среднегодовая стоимость основных средств, коэффициент износа, коэффициент годности, движение основных, коэффициент поступления, коэффициент обновления, коэффициент ликвидации.

Динамика изменения основных средств начинается с процессе создания готового продукта с последующим постепенным переносом его стоимости на стоимость готового продукта по мере износа, путем включения величины стоимости посредством амортизации в издержки производства. Эффективное управление основными средствами производства в значительной мере обусловлено контролем за использование активной части основных средств. После создания готового продукта основные средства переносят свою стоимость из сферы производства в сферу обращения. В момент реализации продукции основные средства трансформируются в денежную форму в виде амортизационного фонда. Полностью основные средства перестают существовать, когда они выступают как потребительские стоимости.

Размер начисляемой амортизации находится в прямой зависимости от величины стоимости амортизируемого имущества предприятия.

Разрыв между фактическим износом и износом, выраженным в стоимостном выражении, представляемый как амортизационные отчисления с течением временем постоянно увеличивается. В устранении этого негативного явления особую роль играет проведение регулярных инвентаризаций основных средств с определением фактического износа и отражением в бухгалтерском учете в виде разницы между фактическим износом и суммой начислений амортизации.

Единицей бухгалтерского учета основных средств является инвентарный объект, который представляет собой отдельный конструктивно обособленный предмет, предназначенный для выполнения отдельных самостоятельных функций.

Наиболее действенным средством контроля правильности отражения в регистрах бухгалтерского учета поступления, стоимости и фактического износа является инвентаризация основных средств. Информационное обеспечение определения основных средств предприятия представлено на рис. 3.

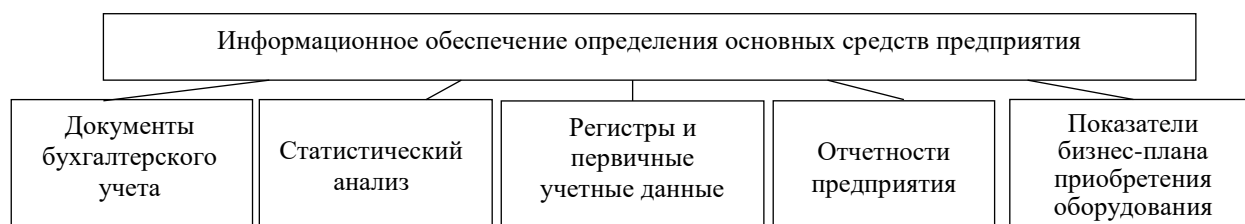


Рис. 3. Информационное обеспечение определения основных средств предприятия

Изменение объемов основных средств определяется объемами их поступления и выбытия. Показатели интенсивного использования основных фондов характеризуют величину выхода продукции в единицу времени с определённого оборудования. Показатели экстенсивного использования - их применение во времени. В процессе эксплуатации основные средства производства постепенно теряют свои первоначальные свойства и способности осуществлять свои функции. Восстановление такого физического износа производится путем ремонта, реконструкции и модернизации. Однако, со временем затраты на ремонт не оказывают необходимого эффекта и становятся бесполезными. Моральный износ проявляется в том, что основные средства по своим техническим характеристикам вследствие удешевления воспроизводства или применения более производительных средств труда, которые связаны с научно-



техническим прогрессом отстают от новых конкурентных аналогов. В условиях конкурентного рынка спрос потребителей склоняется в сторону в более высококачественной продукции, обладающей новыми потребительскими свойствами. Недопустимо использование изношенных основных средств и морально устаревшего оборудования, так как это приводит к значительному понижению производительности труда и кроме этого для поддержания изношенного оборудования в рабочем состоянии и проведения ремонтов отвлекаются значительные трудовые и материальные ресурсы.

Для оценки влияния факторов, отражающихся в остаточной стоимости объектов амортизации целесообразно объединять в группы, определяющие физический и моральные износы. Для возмещения физического и морального износов основных средств их стоимость в виде амортизационных отчислений включается в затраты на производство продукции.

Алгоритм управления основными средствами предприятия представлен на рис. 4.

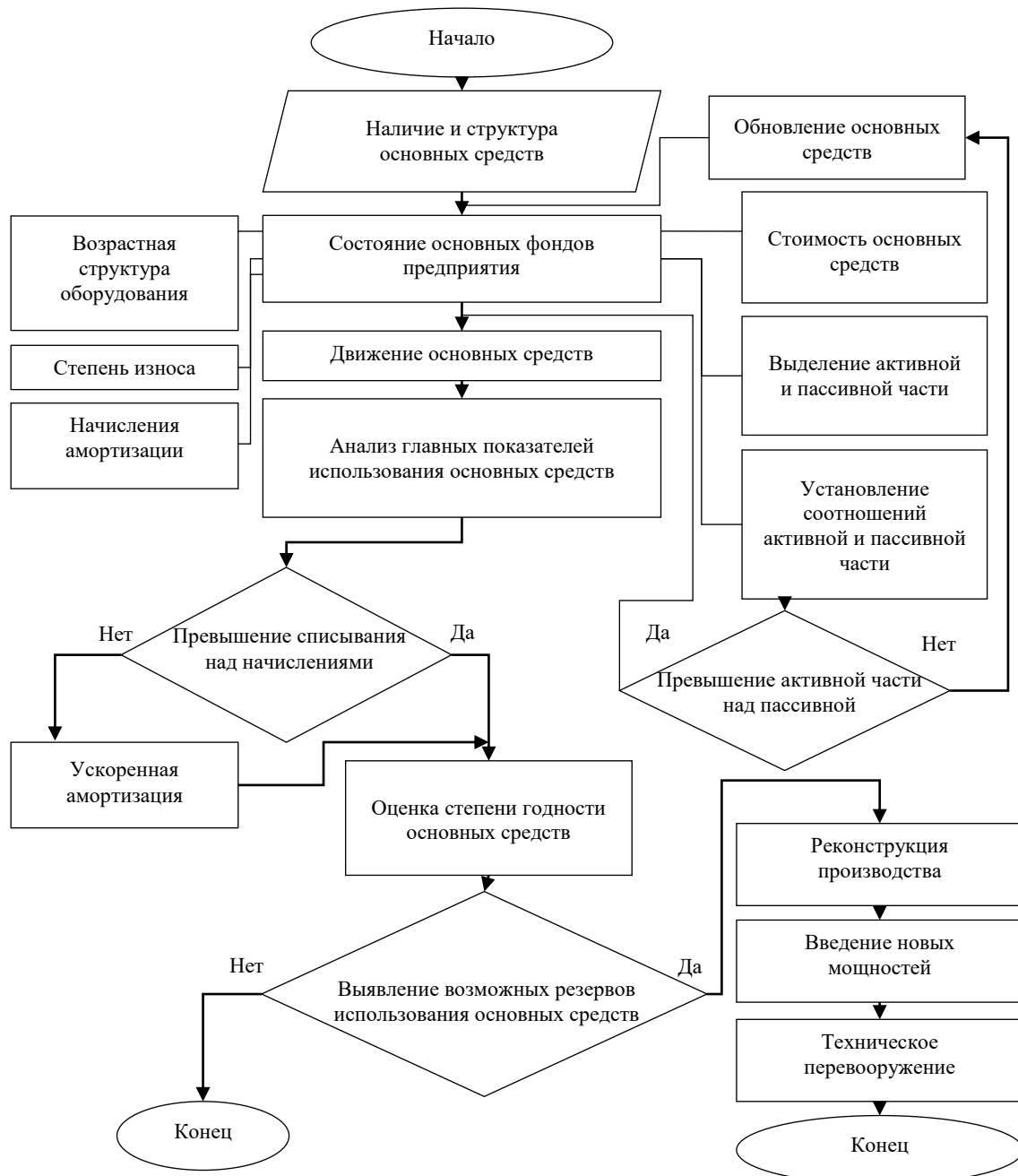


Рис. 4. Алгоритм управления основными средствами предприятия

Формализованное описание использования основных производственных средств необходимо представлять в виде совокупности взаимосвязанных показателей, информационных и структурных схем, на основании которых можно определять практические рекомендации и решать организационно-экономические задачи управления основными средствами предприятий. Одной из перспективных задач развития предприятий является расширение ассортимента выпускаемой продукции путем освоение новых технологий. С этих

позицій изменяется целевая ориентация предприятий и приобретает особенную значимость рациональное использование основных средств предприятия, их переоценка, амортизация и разработка организационно-экономических мероприятий управления основными средствами.

Структурно-логическая модель организационно-экономических мероприятий по управлению основными средствами представлена на рис. 5.

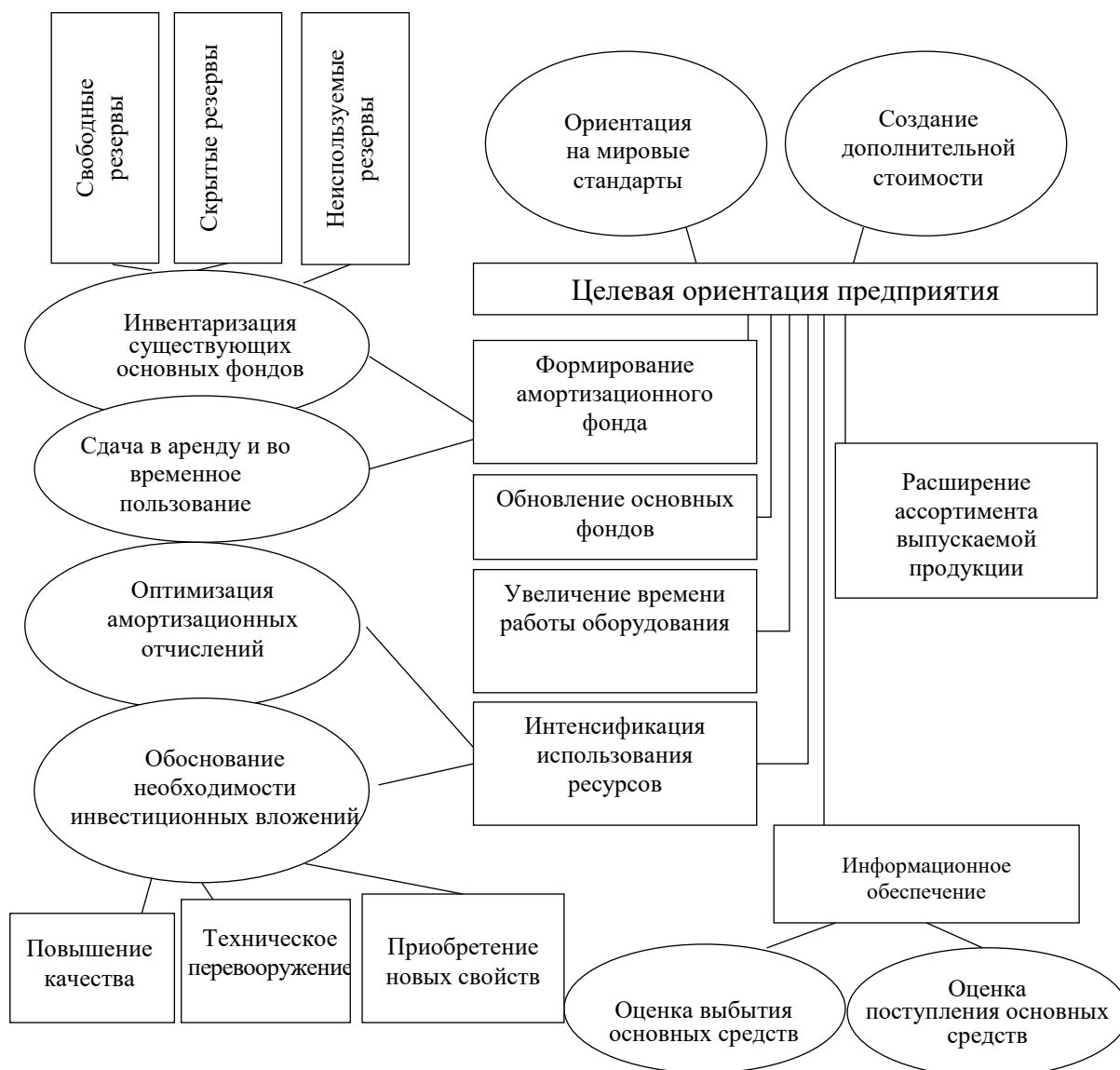


Рис. 5. Структурно-логическая модель организационно-экономических мероприятий по управлению основными средствами

Исследование влияния переоценки основных средств и амортизационной политики на показатели деятельности предприятий находит свое отражение в налогообложении. Применение норм амортизации, не отражающих реальный износ объектов приводит к необходимости регулярной переоценки основных средств. Результаты переоценки учитывают не только последствия инфляционных процессов, но и недочеты и ошибки в управлении амортизационной политики. Рациональная амортизационная политика, оказывающая значительное влияние на формирование себестоимости и цены выпускаемой продукции в конечном счете определяет конкурентоспособность продукции на рынке.

**Выводы.** Эффективное управление основными средствами тесно связано с повышением качества продукции. В условиях рыночной конкуренции быстрее реализуется высококачественная продукция. Размеры инвестиций в развитие производства будут тем больше, чем больше степень годности основных средств. Списываемый износ должен быть больше начисляемого, только тогда происходит снижение общего уровня изношенности основных фондов. Превышение коэффициентов ввода над коэффициентами выбытия основных фондов приводит к расширенному воспроизводству и увеличению степени годности основных средств. Направления и мероприятия по повышению эффективности управления основными средствами включают: повышение интенсивности использования основных средств, техническое совершенствование, увеличение времени работы оборудования в рамках календарного периода, разработку вариантов формирования амортизационного фонда, как источника простого воспроизводства.

## Литература

1. Череп А.В., Череп О.Г. Управління витратами підприємства: підручник / А.В. Череп, О.Г. Череп – Запоріжжя: Запорізький нац. ун., 2018. – 319с.
2. Ржаницина В.С. Изменения в учете основных средств и налоговые последствия / В.С. Ржаницина // Бухгалтерский учет. 2006 – №8. – С. 5-10.
3. Хлынин Э.В. Методы и модели взаимодействия стратегического и тактического управления основными средствами промышленного предприятия / Э.В. Хлынин, Н.И. Коровкина // Известия тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. № 3. – С. 58-61.
4. Шарко М.В. Моделирование и прогнозирование процессов экономического развития в условиях динамических изменений внешней среды / М.В. Шарко, Н.В. Гусарина // Бизнес Информ, 2018, № 6, С. 166-172
5. Дырдонова А.Н. Развитие производственного потенциала промышленного предприятия и его составляющих / А.Н. Дырдонова, Д.В. Константинов, О.В. Дырдонова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - №3. – С. 3-18.
6. Войцеховская И.А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И.А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2010. №1. – С. 27-35.
7. Саблина Ю.А. Управление основными средствами предприятия / Ю.А. Саблина // Экономика и управление в XXI: наука и практика. – 2016. №3. –С. 136-139.
8. Бабченко Т.Н. Списание основных средств: учет и налогообложение / Т.Н. Бабченко // Бухгалтерский учет. -2014. -№11. – С. 20-28.
9. Sharko M. Modeling of management of the information potential of complex economic systems under conditions of risk /M. Sharko, N.Gusarina, J.Burenko // Технологический аудит и резервы производства. - 2017. - № 2/4 (34). - С. 14-19.
10. Ендовицкий Д.А. Переосмысление классификаций основных средств и оценка возможностей их применения в бухгалтерском учете / Д.А. Ендовицкий, К.Н. Мокшина // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. - №24(327). – С. 4-6.
11. Круглова В.Ю. Переоценка основных средств /В.Ю.Круглова//Бухгалтерский учет. -2013.-№ 12.– С. 23-26.
12. Гордеева Л.П. Проблемные аспекты механизма использования амортизационных отчислений в качестве источника воспроизводства / Л.П. Гордеева, Н.Г. Плотнокова, А.Н.Злобин // Финансы и кредит. – 2014. - №37(613). – С. 72-81.

## References

1. Cherep A.V., Cherep O.G. Upravlinnja vitratami pidpriemstva: pidruchnik # A.V. Cherep, O.G. Cherep – Zaporizhzhja: Zaporiz'kij nac. un., 2018. – 319s.
2. Rzhanicina V.S. Izmenenija v uchete osnovnyh sredstv i nalogovye posledstvija # V.S. Rzhanicina ## Buhgalterskij uchet. 2006 – №8. – S. 5-10.
3. Hlynin Je.V. Metody i modeli vzaimodejstvija strategicheskogo i takticheskogo upravlenija osnovnymi sredstvami promyshlennogo predprijatija # Je.V. Hlynin, N.I. Korovkina ## Izvestija tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomicheskie i juridicheskie nauki. – 2015. № 3. – S. 58-61.
4. Sharko M.V. Modelirovanie i prognozirovanie processov jekonomicheskogo razvitija v uslovijah dinamicheskikh izmenenij vneshnej sredy # M.V. Sharko, N.V. Gusarina ## Biznes Inform, 2018, № 6, S. 166-172
5. Dyrdonova A.N. Razvitie proizvodstvennogo potenciala promyshlennogo predprijatija i ego sostavljajushhh # A.N. Dyrdonova, D.V. Konstantinov, O.V. Dyrdonova ## Jekonomika i biznes: teorija i praktika. - 2018. - №3. – S. 3-18.
6. Vojcehovskaja I.A. Potencial predprijatija kak osnova ego konkurentosposobnosti # I.A. Vojcehovskaja ## Problemy sovremennoj jekonomiki. – 2010. №1. – S. 27-35.
7. Sablina Ju.A. Upravlenie osnovnymi sredstvami predprijatija # Ju.A. Sablina ## Jekonomika i upravlenie v HHI: nauka i praktika. – 2016. №3. –S. 136-139.
8. Babchenko T.N. Spisanie osnovnyh sredstv: uchet i nalogooblozhenie # T.N. Babchenko ## Buhgalterskij uchet. -2014. -№11. – S. 20-28.
9. Sharko M. Modeling of management of the information potential of compleh economic systems under conditions of risk # M. Sharko, N.Gusarina, J.Burenko ## Tehnologicheskij audit i rezervy proizvodstva. - 2017. - № 2#4 (34). - S. 14-19.
10. Endovickij D.A. Pereosmyslenie klassifikacij osnovnyh sredstv i ocenka vozmozhnostej ih primenenija v buhgalterskom uchete # D.A. Endovickij, K.N. Mokshina ## Ekonomicheskij analiz: teorija i praktika. – 2013. - №24(327). – S. 4-6.
11. Kruglova V.Ju. Pereocenka osnovnyh sredstv #V.Ju.Kruglova##Buhgalterskij uchet. -2013.-№ 12.– S. 23-26.
12. Gordeeva L.P. Problemnye aspekty mehanizma ispol'zovanija amortizacionnyh otchislenij v kachestve istochnika vosproizvodstva # L.P. Gordeeva, N.G. Plotnikova, A.N.Zlobin ## Finansy i kredit. – 2014. - №37(613). – S. 72-81.

Рецензія/Peer review : 06.12.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.

УДК 331 : 631.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-260-263

НИЖНИК В. М.

Хмельницький національний університет

## ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Обґрунтовано важливість і необхідність інноваційної діяльності в аграрному секторі і, зокрема, здійснення соціальних інновацій. Охарактеризовано підходи до трактування поняття «соціальні інновації» та визначено сфери їх застосування з метою розвитку соціально-трудових відносин аграрних підприємств. Визначено сутність інноваційної активності персоналу та перелік чинників, які визначають готовність працівників аграрного сектору до розробки і втілення інновацій. Обґрунтовані умови забезпечення безперервності процесу формування та підтримання високого рівня інноваційної активності працівників. Охарактеризовано шляхи впровадження соціальних інновацій на підприємствах аграрного сектору як чинники розвитку соціально-трудових відносин.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інноваційна активність, соціальні інновації, підприємства аграрного сектору, соціально-трудові відносини, розвиток.

NYZHNYK V. M.

Khmelnitskyi National University

## INNOVATION AS A DETERMINANT OF THE SOCIO-LABOUR RELATIONS DEVELOPMENT IN THE AGRARIAN SECTOR

The innovative type of economic growth over the last decades has been a determining factor in the development of certain sectors of the economy and of individual states. Solving the problem of increasing the competitiveness of domestic enterprises in the system of European integration transformations is related to their complex innovation and technological modernization, increasing the indicators of innovation activity, and therefore innovation is one of the determining determinants of the Ukrainian economy development as a whole and, in particular, its agrarian sector. The purpose of the study is to characterize the innovative activity of agricultural enterprises as a determinant of their social and labor relations sphere development. In the article substantiated the importance and necessity of innovative activity in the agrarian sector and, in particular, the implementation of social innovations. Characterized the approaches to the "social innovations" concept interpretation and defined the spheres of their application in order to develop social and labor relations of agricultural enterprises. Determined the essence of the staff innovative activity and the list of factors that determine the readiness of the agricultural sector employees to develop and implement the innovations. Justified the conditions for ensuring the continuity of the process of formation and maintenance of employees high level innovative activity. Characterized the ways of social innovations introduction at the enterprises of agrarian sector as factors of social-labor relations development.

Keywords: innovation, innovation activity, social innovations, agricultural sector enterprises, social and labor relations, development

**Вступ.** Одним із важливих стратегічних завдань, які стоять перед Україною на даному етапі, є забезпечення її повноцінної європейської інтеграції, що, однак, неможливо без здійснення значних перетворень в економічній, правовій та соціальній площинах. Звідси постає необхідність здійснення глибоких трансформацій вітчизняної соціально-економічної сфери, основою якої за сучасних умов може слугувати саме інноваційно-інвестиційна модель розвитку. Саме інноваційний тип економічного зростання протягом останніх десятиліть є визначальним чинником розвитку як певних секторів і галузей економіки, так і окремих держав. Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в системі євроінтеграційних перетворень пов'язане з їх комплексною інноваційно-технологічною модернізацією, підвищенням показників інноваційної активності, а тому інноваційність – одна з визначальних детермінант розвитку економіки України в цілому і, зокрема, її аграрного сектору.

В той же час, сучасне економічне середовище вимагає нового спрямування інноваційних підходів. Зокрема, поряд із впровадженням інноваційних технологій та методів виробництва сільськогосподарської продукції у світі набувають поширення соціальні інновації – інноваційні зміни у соціально-трудовому середовищі аграрних підприємств.

**Мета дослідження** – охарактеризувати інноваційну діяльність підприємств аграрного сектора як детермінанту розвитку сфери їх соціально-трудових відносин.

**Аналіз літературних джерел з даної тематики.** Проблемам розвитку інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві приділяли увагу В. Амбросов, О. Дацій, М. Зубець, О. Крисальний, П. Саблук, В. Трегобчук, В. Ситник тощо. Науковцями розглянутий цілий ряд аспектів інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору, проте надто мало уваги приділено питанням інноваційності у соціально-трудовій сфері. Оскільки ж на даному етапі соціальні інновації виступають однією з основних детермінант розвитку соціально-трудових відносин в аграрному секторі, то постає необхідність поглибленого розгляду окресленої проблематики.

**Постановка завдання.** Інноваційна діяльність у ринкових умовах є вирішальним чинником ефективного розвитку й нарощування обсягів аграрного виробництва. Вона зумовлює якісні зміни

виробничої технології, суттєві зрушення в структурі виробництва, переоцінку системи мотивацій. У сучасних умовах тільки інноваційний тип розвитку аграрного сектору спроможний забезпечити постійне зростання його конкурентоспроможності. Об'єктами інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору є:

- засоби виробництва і технологічні процеси;
- вироблена продукція і її якість;
- людський потенціал та розвиток творчої і активної особистості;
- сфера соціально-трудова відносин.

Водночас нестача інвестиційних ресурсів у галузі суттєво стримує розширення використання можливостей масштабного інноваційного процесу і вимагає пошуку нових підходів до інвестиційної діяльності. Одним із таких є соціальні інновації. Саме соціальні інновації формують інноваційне середовище, що сприяє науково-технологічним та інформаційним нововведенням, забезпечує їх прискорення, підвищення ефективності використання нових технологій, скорочення інноваційних витрат [1].

Сучасна наукова література містить різні підходи до трактування поняття «соціальні інновації», основними серед яких є наступні:

- нові ідеї, які працюють для досягнення соціальних цілей [2];
- будь-яке нове і корисне рішення, спрямоване на задоволення соціальних потреб [3];
- процес перетворення нововведень у соціокультурні норми і зразки, що забезпечує їх інституційне оформлення і закріплення у сфері духовної і матеріальної культури суспільства [4];
- різновид інновацій за сферою застосування й етапами НТП, що спрямовані на поліпшення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури [5];
- загальний процес планомірного поліпшення соціогуманітарної сфери підприємства, спрямований на розширення можливостей на ринку робочої сили, мобілізацію персоналу підприємства на досягнення поставлених стратегічних цілей, що, у свою чергу, зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками і суспільством у цілому [1, с. 73].

Підсумовуючи наведені визначення, можемо говорити про те, що соціальні інновації можуть здійснюватися у всіх сферах суспільного життя, адже вони пов'язані з життєдіяльністю людини, процесами її відтворення, розвитку, задоволення потреб тощо. В той же час, якщо говорити про мікрорівень і, зокрема, про підприємства аграрного сектору, то на них соціальні інновації полягають у поліпшенні умов праці, стимулюванні продуктивної діяльності працівників, створенні умов для безпечної праці, забезпеченні неперервного навчання, розвитку та самовдосконалення працівників, підвищенні рівня культури праці тощо.

Враховуючи нагромаджені соціально-економічні проблеми вітчизняного аграрного сектору, можемо говорити про те, що невикористаний потенціал соціальних інновацій нині концентрується у таких сферах, як модернізація форм і видів зайнятості та соціально-трудова відносин, демократизація СТВ та нове креативне наповнення як засіб розвитку особистості, її творчих можливостей; розвиток систем корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства, переорієнтація їх на виконання нових завдань, спрямованих на зниження соціальної нерівності, підтримку місцевого соціально-економічного розвитку.

Оскільки суб'єктами інноваційної діяльності на підприємствах аграрного сектору, як і на будь-яких інших підприємствах, виступають окремі працівники чи їх об'єднання, які спільно здійснюють розробку, впровадження та виробництво нововведень, то в умовах обмеженості ресурсів для ведення повноцінної інноваційної діяльності виробники аграрної продукції можуть сконцентруватися на застосуванні соціальних інновацій. Продумана система соціальних інновацій на підприємствах аграрного сектору здатна не лише поліпшити умови праці та рівень життя працівників, але й створити умови для розвитку їх інноваційної активності, а наявність інноваційно-активного персоналу – основна умова інноваційної спрямованості підприємства в цілому.

Щодо сутності самого поняття «інноваційна активність персоналу» погляди науковців є досить диференційованими. Під нею розуміють як просто «готовність персоналу до розробки та впровадження нововведень за умов підтримки та заохочення з боку керівництва підприємства [6; 7], так і «цілеспрямовану діяльність щодо конструювання, створення і освоєння якісно нових продуктів, об'єктів інтелектуальної власності, впровадження більш досконалих технологій, форм організації і управління виробництвом» [8, с. 655].

Оскільки наявність працівників, які володіють найсучаснішими знаннями та навичками, в поєднанні з достатнім рівнем фінансових, організаційних і технічних ресурсів не дає гарантії того, що кваліфікація персоналу буде ефективно задіяна в цілях інноваційного розвитку аграрного підприємства, то варто, в першу чергу, звертати увагу саме на формування інноваційної активності працівників, застосовуючи соціальні інновації.

Окремі науковці стверджують, що можливості інноваційної активності працівників визначаються їх знаннями, творчими здібностями, розвинутими інформаційними потребами, здатністю до навчання та перенавчання, мотивацією саморозвитку [9, с. 74–78]. Проте, на нашу думку, в такому разі відбувається зіставлення інноваційної активності зі звичайною трудовою діяльністю, а тому зазначений підхід не дозволить створити умови ефективного розвитку саме інноваційної активності персоналу. Так, інноваційна

активність працівників аграрних підприємств визначається, окрім переліченого, ще й рівнем здоров'я персоналу, моральністю, професіоналізмом, розвинутістю інформаційних потреб і, основне, готовністю до розробки і впровадження інновацій.

Прояв інноваційної активності працівників підприємств аграрного сектору знаходиться значною мірою під впливом зовнішнього середовища і одночасно впливає на динаміку науково-технічного прогресу країни, подальший розвиток суспільства, забезпечення його нових різноманітних потреб. Виходячи з цього, слід мати на увазі, що відбір на ринку праці висококваліфікованих працівників не гарантує прояву такими працівниками однаково високого рівня інноваційної активності. Специфіка такої активності полягає в тому, що вона не може бути притаманна усім людям в однаковій мірі. Причина полягає не тільки в різній силі мотивації, а й в індивідуальних відмінностях творчих та інтелектуальних здібностей, які супроводжуються різною швидкістю протікання розумових процесів. Те, наскільки швидко впроваджуються та ефективно використовуються інновації, великою мірою залежить від персоналу підприємства, його готовності і здатності реалізувати інноваційні заходи.

Готовність персоналу до інновацій є одним з основних елементів інноваційного потенціалу аграрного підприємства і визначається рядом факторів, до числа яких у науковому середовищі пропонують відносити:

- достатню чисельність працівників певного рівня знань і кваліфікації для здійснення інновацій;
- наявність у персоналу специфічних якостей та здібностей до втілення інноваційних рішень;
- відсутність у середовищі працівників опору інноваціям;
- наявність у персоналу мотивації до інноваційних змін;
- налагоджену систему комунікацій між співробітниками для обміну досвідом і знаннями при здійсненні інновацій.

Практична готовність до інноваційної діяльності персоналу передбачає оволодіння працівниками професійними вміннями на основі освоєння теоретичних знань. Слідом за інноваційними діями йде інноваційна поведінка, розвиток інноваційного мислення, що послідовно трансформуються в інноваційний спосіб життя [10]. Виходячи з цього, можливим є визначення умов, необхідних для забезпечення безперервності процесу формування та підтримання високого рівня інноваційної активності працівників аграрного сектору, якими є:

- формування інноваційно розвинутого середовища на рівні окремих груп працівників, що дозволить працівникам проявляти відкритість, нешаблонність у вирішенні поточних питань діяльності аграрного підприємства, забезпечуватиме можливості для самореалізації кожного;
- формування інноваційно розвинутого середовища на рівні підрозділів, відповідальними за роботу в яких є лінійні керівники, що дасть можливість почути кожного працівника щодо внесення змін до окремих елементів трудової діяльності;
- формування інноваційно розвинутого середовища на рівні підприємства за допомогою створення інноваційного інформаційного поля, що надасть можливість легко поширювати нові ідеї, пропозиції, знання та забезпечити їх нестандартне застосування;
- створення інноваційно розвинутого середовища на рівні міжфірмових комунікацій підприємств аграрного сектору, що надасть можливість здійснити соціальну переорієнтацію персоналу на інноваційне мислення, обмін ідеями і самовдосконалення.

Першочерговим завданням для вітчизняних підприємств аграрного сектору має стати саме стимулювання впровадження соціальних інновацій, що може втілюватися у поліпшенні організації робочих місць працівників; розробці технологій управління організаційною поведінкою працівників; залученні рядових працівників до управління підприємством шляхом стимулювання подання виробничих і соціальних ініціативних пропозицій; розробці та впровадженні системи безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації найманих працівників; впровадженні вдосконалених систем адаптації персоналу; пошуку цінностей щодо успішної корпоративної культури та закріплення виявлених чинників на рівні персоналу; вдосконаленні системи мотивації персоналу; стимулюванні продукування працівниками раціоналізаторських пропозицій з подальшим їх впровадженням у практику господарювання; створенні дієвої системи оцінювання людських ресурсів та їх інноваційної активності; поліпшенні умов безпеки та гігієни праці; запровадженні автоматизованих подань соціальних ініціатив на рівні аграрного підприємства для забезпечення демократизації управління та врахування потреб працівників при формуванні стратегій, програм, планів; створенні дієвої системи соціальної відповідальності тощо.

Інвестиційна підтримка інноваційного процесу має передбачати:

- вкладення коштів у підготовку кадрів – новаторів виробництва, спеціалістів-професіоналів, що спроможні запроваджувати високотехнологічні схеми вирощування сільськогосподарських культур і тварин, організувати промислове виробництво в аграрному секторі та забезпечувати його конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- підвищення рівня оплати праці працівників і спеціалістів сільського господарства; тільки на такій економічній основі їх можливості, престижність та мотивація до праці, знання й професіоналізм будуть спрямовані на інноваційний розвиток сільськогосподарського виробництва;

– матеріально-технічне забезпечення та стимулювання праці й підвищення рівня її оплати сприятиме розширенню й поглибленню наукових знань, професійних вмінь і навичок персоналу і, відповідно, підвищуватиме рівень їх інноваційного потенціалу.

**Висновки.** Інноваційні підходи до розвитку аграрної сфери є вагомим стимулятором зростання національної економіки в цілому та засобом вирішення різноманітних соціально-економічних та глобальних викликів як у розвинених країнах, так і країнах, що розвиваються. Особлива потреба в них виникає у період, коли економіка країни перебуває на етапі подолання економічного спаду, що зараз спостерігається у нашій державі. У той час, коли підприємства аграрного сектору особливо гостро відчувають нестачу ресурсів для поточного ведення господарської діяльності, питання інноваційного розвитку відходять на другий план, однак саме інноваційна діяльність в сучасних умовах здатна забезпечити стабільність функціонування аграрного сектору у кризовий період. Саме тому в цих умовах особливого значення для аграрних підприємств набуває запровадження соціальних інновацій, визначальною ідеєю яких є найбільш повне розкриття та реалізація можливостей працівників, а також забезпечення комфортності їх життєдіяльності внаслідок покращення суспільної взаємодії. Правильна реалізація та посилення ефективності соціальних інновацій є важливою детермінантою розвитку соціально-трудова відносин в аграрному секторі та нарощування його соціально-трудова потенціалу.

### Література

1. Федулова Л. І. Соціальні інновації в системі соціально-економічних відносин [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/usoc/2008\\_3/60-74.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2008_3/60-74.pdf)
2. Mulgan G. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerate / G. Mulgan, S. Tuckers, R. Ali, B. Sanders. – London, 2007. – 52 p.
3. Phils J. Rediscovering Social Innovations / J. Phils. – Stanford, 2009. – 184 p.
4. Социологическая энциклопедия : в 2 т. Т. 2 / [рук. науч. проекта Г. Ю. Семигин, гл. ред. В. Н. Иванов]. – М. : Мысль, 2003. – С. 456.
5. Словарь инновационных терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pfo-perm.ru/Dictionary.asp#s12>.
6. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. Практика и принципы / П. Ф. Друкер. – М. : Деловой мир, 1992. – 432 с.
7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; сокр. пер. с англ. ; [авт. предисл. и научн. ред. К. Ф. Пузыня]. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
8. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2 / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – Київ : Академія, 2001. – 848 с.
9. Лісогор Л. С. Конкуренція ринку праці: механізми реалізації : монографія / Л. С. Лісогор ; відп. ред. Е. М. Лібанова. – Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. – 168 с.
10. Пахно І. В. Инновационная активность и новообразование личности: метасистемный подход / И. В. Пахно // Психология в экономике и управлении. – 2015. – Т. 7, № 1. – С. 16–25.

### References

1. Fedulova L. I. Sotsialni innovatsii v systemi sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn [Elektronnyi resurs] / L. I. Fedulova. – Rezhym dostupu : [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/usoc/2008\\_3/60-74.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2008_3/60-74.pdf)
2. Mulgan G. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerate / G. Mulgan, S. Tuckers, R. Ali, B. Sanders. – London, 2007. – 52 p.
3. Phils J. Rediscovering Social Innovations / J. Phils. – Stanford, 2009. – 184 p.
4. Sociologicheskaya enciklopediya : v 2 t. T. 2 / [ruk. nauch. proekta G. Yu. Semigin, gl. red. V. N. Ivanov]. – M. : Mysl, 2003. – S. 456.
5. Slovar innovatsionnykh terminov [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa : <http://www.pfo-perm.ru/Dictionary.asp#s12>.
6. Druker P. F. Innovatsii i predprinimatelstvo. Praktika i principy / P. F. Druker. – M. : Delovoj mir, 1992. – 432 s.
7. Tvis B. Upravlenie nauchno-tehnicheskimi novovvedeniyami / B. Tvis ; sokr. per. s angl. ; [avt. predisl. i nauchn. red. K. F. Puzynya]. – M. : Ekonomika, 1989. – 271 s.
8. Ekonomichna entsyklopediia : u 3 t. T. 2 / [redkol.: S. V. Mochernyi (vidp. red.) ta in.]. – Kyiv : Akademiia, 2001. – 848 s.
9. Lisohor L. S. Konkurentnist rynku pratsi: mekhanizmy realizatsii : monohrafiia / L. S. Lisohor ; vidp. red. E. M. Libanova. – Kyiv : In-t demografii ta sotsialnykh doslidzhen NANU, 2005. – 168 s.
10. Pahno I. V. Innovatsionnaya aktivnost i novoobrazovanie lichnosti: metasistemnyj podhod / I. V. Pahno // Psihologiya v ekonomike i upravlenii. – 2015. – T. 7, № 1. – S. 16–25.

Рецензія/Peer review : 11.11.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020

УДК 620.91:620.98:330.4

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-264-267

ВАКУЛЕНКО І. А.  
Сумський державний університет

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗГОРТАННЯ РОЗУМНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ МЕРЕЖ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МОДЕЛІ ЗРІЛОСТІ СМАРТ-МЕРЕЖІ (IBM SMART GRID MATURITY MODEL, SGMM)

*У статті розглянуто питання доцільності використання моделі зрілості смарт-мережі (IBM Smart Grid Maturity Model) для оцінювання проєктів розгортання розумних енергетичних мереж на передінвестиційному етапі. Обґрунтовано необхідність оцінювання проєктів з метою вибору оптимального варіанту з техніко-технологічної та економічної позицій для забезпечення максимального використання можливостей розумних енергетичних мереж та формування сприятливих умов для подальших трансформаційних процесів у енергетичному секторі.*

*У статті надано характеристику моделі зрілості смарт-мережі, визначено стратегічні та тактичні напрямки її використання. Визначено переваги та недоліки застосування даної методики у контексті оцінки майбутніх енергетичних проєктів. У результаті отримано висновок щодо доцільності використання даної методології для проєктів, що були розроблені згідно з даним підходом, адже це дозволяє отримати якісний та кількісний порівняльний аналіз проєктів. У інших випадках використання моделі зрілості смарт-мережі для порівняльної оцінки проєктів має обмеження.*

*Ключові слова: енергетика, розумні енергомережі, модель зрілості смарт-мережі, енергетичні проєкти, інвестування.*

VAKULENKO I.  
Sumy State University, Sumy, Ukraine

## ASSESSMENT OF SMART GRID DEVELOPMENT USING SMART GRID MATURITY MODEL (IBM SMART GRID MATURITY MODEL, SGMM)

*The aim of the article is to determine the feasibility of using the Smart Grid Maturity Model (IBM Smart Grid Maturity Model) for evaluating smart grid deployment projects in the pre-investment phase. The necessity of evaluation of projects in order to choose the optimal option from the technical, technological and economic point of view to ensure maximum utilization of the opportunities of smart energy networks and formation of favorable conditions for further transformation processes in the energy sector is substantiated. The article describes the maturity model of a smart network, identifies the strategic and tactical directions of its use. The advantages and disadvantages of applying this methodology in the context of the evaluation of future energy projects are identified. As a result, a conclusion was drawn as to the appropriateness of using this methodology for projects that were developed according to this approach, since this allows for qualitative and quantitative comparative analysis of projects. In other cases, the use of a smart grid maturity model to compare projects has limitations.*

*Keywords: energy, smart grids, smart grid maturity model, energy projects, investment.*

**Постановка проблеми.** Створення розумної енергомережі є невідворотним еволюційним процесом у світовій енергетиці. Розгортання розумних енергетичних мереж як один з ключових напрямків розвитку світової енергетики і як невід'ємна складова інтеграції технологій різних напрямків для створення розумного комфортного та екологічно безпечного середовища потребує застосування техніко-технологічних рішень, які мають бути оптимальними для конкретного випадку, враховувати особливості енергомережі, дозволяючи максимально повно використовувати її можливості.

Наявні технології передбачають суттєву варіативність у процесі розгортання розумних енергетичних мереж, що пояснюється значною диференційованістю вихідних умов впровадження окремих проєктів будівництва чи розширення smart grid-технологій. Відповідно існує необхідність визначення ефективності альтернативних проєктів розбудови розумних енергомереж з метою відбору найбільш оптимального із доступних.

На сьогодні наявна низка методичних підходів, які можуть використовуватися для вирішення даного завдання. Однак не існує загально визнаного універсального методу оцінювання, що може бути застосований у кожному конкретному випадку. Адже процес переходу на використання моделі розумної енергомережі взамін традиційної є, у багатьох випадках, унікальним, що потребує не лише запозичення досвіду успішної реалізації подібних проєктів, а потребує власних унікальних рішень. Це ускладнює також процес оцінювання ефективності проєкту з використанням стандартизованої методики. Окрім того, цільове призначення методики оцінювання також відрізняється. У загальному випадку, можна виділити два види методик:

1. Спрямовані на оцінювання проєкту, що планується до реалізації;
2. Спрямовані на оцінювання вже реалізованого проєкту.

Відповідно постає питання про придатність та доцільність (ефективність) застосування різних видів методик для розв'язання різного виду завдань.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання оцінювання ефективності розумних енергетичних мереж досліджувалися у роботах Yu Xiaobao, Tan Zhongfu, Chen Kangting, Ju Liwei та He Puyu [1], Jinchao Li, Tianzhi Li та Liu Han [2], зокрема, у частині методологічного забезпечення процесу оцінювання.



Використання великих масивів даних для аналізу розумних енергомереж вивчалось у роботі за авторством Mohammad Hasan Ansari, Vahid Tabatab Vakili і Behnam Bahrak [3]. У працях вітчизняних вчених дане питання розглядається переважно з технічної точки зору, зокрема, оцінювання та моделювання розумних енергомереж є предметом дослідження С.Ю. Коротунова,, Г.В. Табунщика та К. Вольфа [4].

**Метою статті** є визначення доцільності використання моделі зрілості смарт-мережі (IBM Smart Grid Maturity Model, SGMM) для оцінювання проєктів розбудови розумних енергомереж на етапі передінвестиційного аналізу.

**Основний матеріал.** Оцінювання проєктів розбудови розумних енергомереж є важливим, окрім іншого, з позицій впливу даних проєктів на розвиток не лише енергетичного сектору, а також суміжних галузей, адже нова модель функціонування енергетичної мережі провокує зміни, як у енерговиробників та компаній, що займаються розподілом та транспортуванням енергії, з одного боку, так і у споживачів енергетичних ресурсів, з іншого. У той же час забезпечення можливості прогресу у напрямку розбудови розумних енергетичних мереж значною мірою залежить від розвитку суміжних галузей. У цьому контексті варто виділити кілька напрямків, які потребують уваги як такі, від яких залежать не лише темпи впровадження smart grid-технологій, а подальший шлях їхнього розвитку. На сьогодні основна робота з впровадження розумних енергетичних технологій в Україні ведеться у напрямку забезпечення базису, підґрунтя, для подальшої реалізації інноваційних рішень. Подібне можна сказати про Європейський Союз. Проте, на відміну від України, це пов'язано не стільки з фінансовими чи організаційними обмеженнями, скільки з невизначеністю технологічних перспектив подальшого напрямку галузі. Тому модель розгортання розумної енергомережі в ЄС характеризується поміркованими темпами та стратегією вичікування. Тобто забезпечується формування основи майбутньої розумної енергомережі. Відповідно час, який йде на формування даного базису, активно використовується для розробки ефективних технологій зберігання та перерозподілу енергії, що дозволять економічно ефективно реалізувати принцип розподіленої енергогенерації, без якого сучасне бачення концепції розумної енергомережі є неможливим. Проте з упевненістю сказати, якими будуть технологічні рішення, які задовольнятимуть обидва критерії: технологічної та економічної ефективності, – наразі не можна. Доки не буде вирішено питання балансування навантаження (а відповідно потужностей) у енергомережі, яка використовує відновлювані джерела для генерації енергії, не можна говорити про ефективну та масштабну розумну енергетичну систему. Це зумовлено тим, що альтернативна (відновлювана) енергетика не здатна вирішувати ключове завдання для сучасної енергосистеми, а саме забезпечити споживача необхідною кількістю електроенергії у потрібному місці та у потрібний час. Саме це пояснює значну роль традиційних потужних виробників енергії у енергосистемі та стримує темпи впровадження енергетичних інновацій на основі smart grid концепції.

У даній ситуації раціональним виглядає рішення зацікавлених сторін впроваджувати поступове оновлення енергомережі з невеликим переліком техніко-технологічних рішень. Саме така стратегія була обрана Європейським Союзом для реалізації середніх та великих проєктів і галузі розумної енергетики та для формування основи подальших масштабних трансформаційних процесів у європейській енергетичній мережі. Переконавшись, що саме такий стратегічний напрямок обрано ЄС можна за допомогою аналізу нормативної бази, яка сформувала базис енергетичних реформ ЄС, зокрема Директиви щодо сприяння використанню енергії з відновлюваних джерел та суміжних проєктів [5, 6], Директиви про енергоефективність [7], Рекомендацій Комісії ЄС про підготовку до впровадження інтелектуальних систем обліку [8], стратегічного плану з енергетичних технологій [9] та низки інших нормативно-правових актів.

Відповідно до вище сказаного варіативність інтелектуальних систем в енергетичному секторі ЄС дещо знижується відповідно до стратегії розбудови розумних енергомереж. Проте постає питання про наявність універсальної методики, за допомогою якої можна ефективно оцінити альтернативні проєкти до їхнього впровадження для вибору найкращого. Відповідь на питання, чи може такою методикою бути модель зрілості смарт-мережі (IBM Smart Grid Maturity Model, SGMM), має бути отримано шляхом аналізу її переваг та недоліків у даному контексті.

Модель зрілості смарт-мережі, запропонована компанією IBM, Американським центром продуктивності та якості (APQC) та Глобальною федерацією розумних мереж, використовується для мотивації та підтримки енергетичних компаній, які займаються розробкою відповідного виду енергетичних мереж та здійснюють інвестування у розгортання розумних енергомереж, їхнє масштабування з локального на глобальний рівень.

Моделі зрілості походять з сектору інформаційних технологій, де використовуються для визначення та вимірювання можливостей розробки програмного забезпечення протягом десятиліть. Такі моделі сприяють формуванню спільного бачення можливостей розвитку представниками галузі [10].

Модель зрілості Smart Grid визначається так: підвищення надійності та ефективності системи, використання більших обсягів нової енергії та більш активна взаємодія між користувачами та мережею. Відповідно до розуміння побудови смарт-мережі, модель зрілості Smart Grid передбачає п'ятиетапну градацію, інакше кажучи, п'ять рівнів зрілості смарт-мережі.

Інтерпретувати рівні зрілості смарт-мережі, згідно моделі IBM, можна наступним чином:

1. Дослідження та ініціація – вивчення можливостей переходу до від існуючої енергетичної мережі (моделі) до розумної. На даному етапі характерним є виникнення бачення майбутніх трансформацій, які, проте, не сформовані у конкретну стратегію чи програму дій.

2. Функціональне інвестування – інвестування у один або декілька компонентів розумної мережі, що забезпечує часткову реалізацію функцій Smart-Grid.

3. Крос-функціональна інтеграція – реалізація обмеженої кількості функцій розумної енергомережі призводить до запуску процесу взаємодії та інтеграції її функціональних сфер.

4. Широка оптимізація підприємства – досягнення можливості інтегрувати інформацію та забезпечити такий рівень контролю діяльності підприємства шляхом трансформації інфраструктури та процесів, що може сформувати нові економічні чи торговельні переваги.

5. Інновації наступної хвилі – мережа здатна у повній мірі використовувати нові операційні, екологічні, суспільні та бізнес-можливості, коли вони з'являються, та активно розвиватися [11].

Тісна співпраця IBM, Коаліції інтелектуальних комунальних мереж (IUNC) та APQC дозволили сформувати методику SGMM як таку, що формує спільне бачення на основі консенсусу представників галузі, а відтак визначає технічні, організаційні та процесні орієнтири для розвитку розумних енергетичних мереж.

IBM працював над ініціативами інтелектуальної мережі з численними утилітами по всьому світу та надав рекомендації та деяку початкову структуру, щоб допомогти розпочати процес розробки. Але найбільш важливими учасниками SGMM були підприємства, які надають комунальні послуги, оскільки вони надали значний обсяг технічної інформації та накопичених знань, які придатні для стратегічного застосування [10].

Практичне значення моделі зрілості смарт-мережі може розглядатися у двох аспектах: стратегічному та тактичному.

Стратегічне використання SGMM:

- формування спільного бачення майбутньої смарт-мережі;
- формування комунікаційної системи між представниками галузі та зацікавленими сторонами як внутрішніми, так і зовнішніми;
- використання як інструменту підготовки та прийняття рішень (оцінювання) щодо інвестування в окремі проекти з розгортання розумних енергомереж;
- планування технологічного, методологічного та організаційного забезпечення готовності до трансформаційних змін енергетичної мережі;
- залучення провідного досвіду реалізації аналогічних проектів (бенчмаркінг) [10].

Тактичне використання SGMM:

- для розроблення дорожньої карти або схеми смарт-мережі;
- для оцінки та визначення пріоритетних можливостей та проектів розгортання розумних енергомереж;
- використання як основи для прийняття рішень для інвестицій в розумні енергомережі;
- забезпечення доступу до ресурсної бази, необхідної для трансформаційного переходу з поточного рівня розумної енергомережі до наступного;
- вимірювання ефективності розумних енергомереж за допомогою KPI (ключових показників продуктивності) [10].

Модель SGMM передбачає 8 компонентів, які формують аналітичну основу для планування розумних енергетичних мереж:

- стратегічне управління та регулювання;
- організація та структура;
- технологія;
- соціальна та екологічна складова;
- мережеві операції;
- види робіт та управління ресурсами;
- управління стосунками з клієнтами та досвід;
- інтеграція ланцюгів цінностей [12].

Таким чином, модель зрілості смарт-мережі (IBM Smart Grid Maturity Model, SGMM) має потужний інструментарій для створення (проекткування) розумних енергетичних мереж. Відповідно її застосування на рівні технічного конструювання майбутньої мережі є бажаним та доцільним, окрім того, у масштабних проектах, що передбачають наявність значної кількості дрібніших проектів (або підпроектів) пропонується IBM підхід є ефективним, адже дозволяє отримати структуровану схему майбутньої мережі, яка функціонально буде ефективною у результаті узгодження її окремих компонентів та продукування можливостей для подальшого її (мережі) розвитку.

Однак застосування методики SGMM має певні недоліки. Розглянемо два випадки, щоб зрозуміти у чому криється потенційна проблема. Перший випадок – порівняння проектів, що були розроблені відповідно до SGMM. Другий – порівняння проектів, що були розроблені без урахування SGMM.

Тактичне використання SGMM передбачає, як говорилося вище:

- використання SGMM як основи для прийняття рішень для інвестицій в розумні енергомережі;
- вимірювання ефективності розумних енергомереж за допомогою KPI (ключових показників продуктивності).

Таким чином у першому випадку оцінювання проекту буде здійснено за принципом порівняння KPI, які, у випадку, коли проекти розроблялися узгоджено, будуть чітко визначені та однакові для різних

проектів, що спрощує співставлення та дозволяє якісно та кількісно оцінити проекти. Проте у випадку розроблення проектів без урахування SGMM, можливе виникнення складнощів здійснення розрахунку ефективності та порівняння проектів через різну інтерпретацію інформаційного масиву, що має бути використаних для розрахунку показників. Це призведе до викривлення порівняльної оцінки або модифікації системи KPI, знизивши якість оцінки проектів із застосуванням SGMM.

**Висновки.** Застосування моделі зрілості смарт-мережі (IBM Smart Grid Maturity Model, SGMM) для оцінювання ефективності проектів на розбудови розумних енергетичних мереж на передінвестиційному етапі є обґрунтованим та має низку переваг у випадку, коли проекти було розроблено на основі даної методики. У інших випадках застосування SGMM для оцінки проектів може спричинити до часткового нівелювання точності оцінювання через розбіжності у інтерпретації даних.

### Література

1. Xiaobao Yu, Zhongfu Tan, Kangting Chen, Liwei Ju and Puyu He. Efficiency Evaluation for Smart Grid Management Based on Stochastic Frontier Model and Data Envelope Analyses Model. URL: <https://www.hindawi.com/journals/mpe/2015/142764/>
2. Jinchao Li, Tianzhi Li, Liu Han. Research on the Evaluation Model of a Smart Grid Development Level Based on Differentiation of Development Demand. URL: [https://www.researchgate.net/publication/328751473\\_Research\\_on\\_the\\_Evaluation\\_Model\\_of\\_a\\_Smart\\_Grid\\_Development\\_Level\\_Based\\_on\\_Differentiation\\_of\\_Development\\_Demand](https://www.researchgate.net/publication/328751473_Research_on_the_Evaluation_Model_of_a_Smart_Grid_Development_Level_Based_on_Differentiation_of_Development_Demand)
3. Mohammad Hasan Ansari, Vahid Tabatab Vakili i Behnam Bahrak Evaluation of big data frameworks for analysis of smart grids. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40537-019-0270-8>
4. Корогунюв С.Ю., Табуншич Г.В., Вольфф К. Аналіз існуючих архітектур та методів моделювання кіберфізичних систем для розумних енергомереж. 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/etks\\_2018\\_27\\_23.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/etks_2018_27_23.pdf)
5. Directive for the Promotion of the Use of Energy from Renewable Sources, RES. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/28/oj>
6. The EU project "BEE - Biomass Energy Europe". URL: <http://www.eu-bee.eu>
7. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2012/27/oj>
8. 2012/148/EU Commission Recommendation of 9 March 2012 on preparations for the roll-out of smart metering systems. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2012/148/oj>
9. Strategic Energy Technology Plan. URL: <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/technology-and-innovation/strategic-energy-technology-plan>
10. Trayhorn C. The Smart Grid Maturity Model. URL: <https://mthink.com/smart-grid-maturity-model/>
11. Sun Qiang, Xubo Ge, Liu Lin, Xu Xin, Zhang Yibin, Niu Ruixin, Zeng Yuan. Review of Smart Grid Comprehensive Assessment Systems. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610211018571>
12. Harmon C., Jones R. The Smart Grid Maturity Model. URL: <http://mthink.com/dev/mthink/sites/default/files/Binder2.pdf>

### References

1. Xiaobao Y., Zhongfu T., Kangting Ch., Liwei J. and Puyu H. (2015). Efficiency Evaluation for Smart Grid Management Based on Stochastic Frontier Model and Data Envelope Analyses Model. [www.hindawi.com](http://www.hindawi.com). Retrieved from <https://www.hindawi.com/journals/mpe/2015/142764/>
2. Jinchao L., Tianzhi L., Liu H. (2018). Research on the Evaluation Model of a Smart Grid Development Level Based on Differentiation of Development Demand. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/328751473\\_Research\\_on\\_the\\_Evaluation\\_Model\\_of\\_a\\_Smart\\_Grid\\_Development\\_Level\\_Based\\_on\\_Differentiation\\_of\\_Development\\_Demand](https://www.researchgate.net/publication/328751473_Research_on_the_Evaluation_Model_of_a_Smart_Grid_Development_Level_Based_on_Differentiation_of_Development_Demand)
3. Ansari M.H., Vakili V. T. and Bahrak B. (2019). Evaluation of big data frameworks for analysis of smart grids. [link.springer.com](http://link.springer.com). Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40537-019-0270-8>
4. Korotunov C.Iu., Tabunshchik H.V., Volf K. Analiz isnuichykh arkhitektur ta metodiv modeliuвання кіберфізичних систем dlia rozumnykh enerhomerezh [Analysis of the existing architectures and modeling methods of the cyber-physical systems for smart grids]. 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/etks\\_2018\\_27\\_23.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/etks_2018_27_23.pdf)
5. Directive for the Promotion of the Use of Energy from Renewable Sources, RES (2009). [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/28/oj>
6. The EU project "BEE - Biomass Energy Europe" (2008). [www.eu-bee.eu](http://www.eu-bee.eu). Retrieved from <http://www.eu-bee.eu>
7. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency (2012). [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2012/27/oj>
8. 2012/148/EU Commission Recommendation of 9 March 2012 on preparations for the roll-out of smart metering systems (2012). [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2012/148/oj>
9. Strategic Energy Technology Plan (2014). [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu). Retrieved from <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/technology-and-innovation/strategic-energy-technology-plan>
10. Trayhorn C. (2009). The Smart Grid Maturity Model. [mthink.com](http://mthink.com). Retrieved from <https://mthink.com/smart-grid-maturity-model/>
11. Sun Qiang, Xubo Ge, Liu Lin, Xu Xin, Zhang Yibin, Niu Ruixin, Zeng Yuan (2011). Review of Smart Grid Comprehensive Assessment Systems. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610211018571>
12. Harmon C., Jones R. (n.d.). The Smart Grid Maturity Model. [mthink.com](http://mthink.com). Retrieved from <http://mthink.com/dev/mthink/sites/default/files/Binder2.pdf>

Рецензія/Peer review : 03.12.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020  
Рецензент : д. е. н., проф. Череп А. В.

УДК 334.7:004.7: 658.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-268-271

ГЕВКО В. Л.  
Народний депутат України**МОНІТОРИНГ МЕРЕЖЕВИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТОРГІВЛІ:  
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ**

*У статті проаналізовано сучасний стан розвитку підприємств мережових структур країни в сучасних трансформаційних умовах. Досліджено основні чинники впливу на ефективність діяльності даних підприємницьких структур. На основі цього сформовано основні вектори розвитку функціонування системи вітчизняної торгівлі підприємств мережових структур в трансформаційних умовах.*

*Ключові слова: організаційна культура підприємств, підприємства мережових структур, чинники організаційної культури підприємств мережових структур, корпоративні торговельні мережі.*

GEVKO V.  
Member of the Ukrainian Parliament**MONITORING OF NETWORK RELATIONS IN THE DOMESTIC TRADE SYSTEM:  
PROBLEM ASPECTS AND MAIN VECTORS OF DEVELOPMENT**

*Note that the retail industry is in mixed structures - however, with a wide variety of enterprises in the Ukrainian economy, which requires special attention from the economy and develops under the lowest legitimate and legal and economic factors. Past factual factors affect the market development trends of the enterprise and the functioning of the enterprises of the measured technologies, using different substrates for effective use of their potential potential. Therefore, monitoring the current state and trends of retail trade in network structures is extremely important to achieve stable positive results of retail trade enterprises in Ukraine. Modern scientific research points to the fact that without properly formed organizational culture of enterprises at network structures it is impossible to achieve a high level of economic efficiency. In this context, it is quite relevant to monitor the current state of development enterprises at network structures of country in the current transformational conditions. The main factors of influence efficiency of activity the data business structures are investigated in the article and the basic shortcomings of their functioning are grounded. Identification of varieties of trading network has been made, in particular, it may exist in the form of a group of companies, a business association of enterprises of the type holding or represent a legal entity in the organizational and legal form of the company. On the basis of which the main vectors of development the system of domestic trade enterprises at network structures under transformational conditions are formed.*

*Keywords: organizational culture of enterprises, enterprises of network structures, factors of organizational culture of enterprises at network structures, corporate trading networks.*

Слід відзначити, що роздрібна торгівля товарами в мережових структурах – одна з найпріоритетніших галузей економіки України, що потребує особливої уваги з боку держави та розвивається під впливом низки чинників соціального, правового та економічного характеру. Мінливість цих чинників впливає на тенденції розвитку ринкового середовища та функціонування підприємств мережових структур, вимагаючи дієвих підходів для забезпечення ефективного використання їх ресурсного потенціалу. Тому моніторинг сучасного стану та тенденцій розвитку роздрібно торгівлі в мережових структурах є вкрай важливим для досягнення стабільних позитивних результатів діяльності роздрібних торговельних підприємств в Україні.

Вагомий внесок у дослідження наукової проблематики щодо моніторингу торгівлі мережових структур досліджують такі вітчизняні науковці, як С. Гриценко, Г. Дмитренко, О. Вівчар, О. Єрмакова, Т. Заславська, Г. Колодко, В. Кириченко, Н. Кирич, Б. Козирь, Т. Максименко, С. Оборська, Ю. Пахомов, Р. Ривкіна, З. Шершньова, Е. Шарапова, К. Франкич та ін.

Метою дослідження є дослідження сучасного стану проблемних аспектів та векторів розвитку функціонування підприємств мережових структур в сучасних трансформаційних умовах.

В сучасних трансформаційних умовах торгівля в мережових структурах – це одна з найважливіших сфер економічної діяльності, від якої значно залежить якість життя населення, розвиток економіки та її конкурентоспроможність на міжнародній арені. Роздрібна торгівля мережових структурах забезпечує кінцеву стадію процесу товарно-грошового обміну. Взаємозв'язок обміну у контексті продажу та з особистим споживанням продукції, опосередковує процес відтворення, впливає на обсяги і структуру товарної пропозиції на ринку продовольчих та непродовольчих товарів, стабілізує його, а головне, забезпечує життєво важливі потреби людей продуктами харчування та промислової продукції в тому числі [3, с. 250–252].

Роздрібна торгівля в мережових структурах сьогодні загалом стає однією з галузей та сфер економіки, яка найбільш динамічно розвивається. Наукові дослідження вказують на той факт, що у сфері торгівлі України відбулись відчутні позитивні зміни. Адже, визначилася стійка тенденція до реального зростання обсягу товарного товарообороту, що є результатом розширення та активізації внутрішнього споживчого ринку. Темпи зростання роздрібно товарообороту в мережових структурах істотно

перевищують темпи зростання валового внутрішнього продукту. Звертаємо увагу на те, що існують позитивні зміни в структурі товарообігу [6].

Так, найпріоритетнішими регіонами розвитку роздрібної торгівлі підприємств мережових структурах в Україні є Донецька, Дніпропетровська області, Харків, Одеса, Львів та Київ. Неможливо залишити поза увагою те, що лідером за темпами розвитку торговельних мереж в Україні виступає м. Київ, що обумовлено вищим, порівняно з населенням України, рівнем доходів мешканців столиці.

Слід відзначити, що за сучасних соціально-економічних умов господарювання, розвиток роздрібної торгівлі України значною мірою залежить від кількості об'єктів роздрібної торгової мережі, форм їх організації та спеціалізації, рівня забезпеченості ним населення.

Динамічний розвиток торгівлі мережових структур підтверджується статистичними даними Державного комітету статистики України, з яких спостерігається, що оборот роздрібної торгівлі має тенденцію до зростання. Оборот роздрібної торгівлі мережових структур України в січні-вересні 2019 року зріс в порівнянних цінах на 16 % в порівнянні з січнем-вереснем 2018 року. В номінальному вираженні роздрібний товарооборот за дев'ять місяців 2019 року склав 578,2 млрд грн.

Щодо обсягу обороту роздрібної торгівлі мережових структурах, варто відзначити, що в Україні у січні 2019 року проти аналогічного місяця минулого року (у порівняльних цінах) зріс на 14,2 % і становив 58,622 млрд грн. Водночас найбільше зростання відзначено у Запорізькій області – на 18,8 % до 2,83 млрд грн і у Вінницькій області – на 17,7 % до 1,7 млрд грн. Оборот роздрібної торгівлі у 2019 році проти 2018 року (у порівняльних цінах) зріс на 15,9 % до 804,3 млрд грн. Зростання обороту роздрібної торгівлі в Україні в січні 2019 року проти січня 2018 року становило 13,8 % [7, с.120].

Аналізуючи розвиток мереж компаній в економіці, варто відзначити, що підприємства мережових структур являють собою “сукупність бізнес-одиниць, основним видом діяльності яких є торгівля, що поєднані спільними зовнішніми та функціональними характеристиками, мають корпоративну стратегію розвитку, єдиний центр управління, який спрямовує їхню діяльність на одержання максимально можливого прибутку та реалізацію стратегічної мети й належить одному або кільком власникам” [5, с.80]. Торгова мережа може мати різні види, зокрема, вона може існувати у вигляді групи компаній, наприклад, група компаній “Фуршет”, у вигляді господарського об'єднання підприємств типу холдинг (Торгово-промисловий холдинг “Фоззі Груп”) або представляти собою юридичну особу в організаційно-правовій формі товариства (ТОВ “АТБ-маркет”, ТОВ “Квіза-Трейд” тощо). Крім того, вони різняться за своїм походженням, зокрема, можуть бути іноземними, як Ашан та Метро або вітчизняними.

В Україні переважають корпоративні торгові мережі, які формуються на засадах адміністративного управління і являють собою ієрархічні централізовані структури. Як правило, це горизонтальні мережі, утворені з роздрібних магазинів. Проте сучасні торгові мережі намагаються розширити свою операційну діяльність і традиційну торгівлю доповнюють організацією власного виробництва та власних торгових марок. Головні переваги включення в мережу бізнес-одиниць, що реалізують продукцію власного виробництва, полягають в зростанні прибутку від продажів за рахунок зниження витрат на закупівлю товарів, а також формування лояльності покупців.

В оптовій торгівлі України мережі не набули значного поширення, хоча виключенням є компанії “Метро Кеш Енд Керрі Україна”, яка пропонує оптові закупівлі для представників роздрібної торгівлі, ресторанно-готельного бізнесу, сервісних компаній та офісів, а також мережа Fozzy Cash&Carry, яка співпрацює з оптовими покупцями та навіть створила для них власні торгові марки, зокрема BTM EXTRA. Переважна більшість великих торгових мереж представлена продовольчим ритейлом. У секторі реалізації одягу та взуття найбільшими в Україні є торгові мережі “Спортмастер” та “Антошка”, які працюють у спеціалізованих сегментах товарів для спорту та для дітей відповідно. Динаміку розвитку найбільших підприємств мережових структур країни представлено в табл. 1.

Таким чином, розвиток внутрішньої та зовнішньої конкуренції все активніше спонукає підприємців різних галузей економіки України до пошуку можливостей зменшення ризиків та витрат ринковими методами, зокрема установленням партнерських відносин та формуванням індивідуальних і мережових компетенцій. Установлення таких форм кооперації допомагає адаптуватися до ринкових збурень шляхом об'єднання ресурсів для спільного розроблення та впровадження інновацій, підтримки ринкових брендів, освоєння нових ринків тощо. Якщо для економічно розвинутих країн переважає тенденція до формування міжфірмових мереж на ринкових принципах з використанням децентралізованих механізмів координації діяльності учасників, що будуються на партнерській довірі, то в українській економіці домінують ієрархічні мережі з централізованим управлінням [4, 116–117].

Хотілося б зауважити, що ключові компоненти організаційної культури підприємств все частіше розглядається керівниками підприємств мережових структур як вигідна сфера формування організаційної культури. У першу чергу компоненти організаційної культури розробляються і реалізуються, виходячи з завдань підприємницьких структур. Тому, при їх формуванні мають враховуватися такі чинники, як необхідна динаміка розвитку підприємств мережових структур; темпи розвитку; необхідні фінансові ресурси для реалізації компонентів організаційної культури. По-друге, компоненти організаційної культури сприяють вирішенню завдань згуртованості колективу, підвищення якості взаємодії між функціональними

підрозділами підприємств мережевих структур. По-третє, за допомогою компонентів організаційної культури вирішуються питання створення і розвитку на підприємстві мережевих структур єдиного ціннісного й інформаційного поля. Слід зазначити, що ефективна реалізація компонентів організаційної культури сприяє розвитку економічного стану, підвищенню результативності діяльності підприємств мережевих структур, а також вдосконалення діяльності та розвитку персоналу [2, с. 76–77].

Таблиця 1

**Динаміка розвитку підприємств мережевих структур України за 2017–2019 рр.**

Компанія	Торговельна мережа	Кількість бізнес-одиниць у мережі 2019 р.	Чистий дохід, млн грн.		Приріст доходу в 2017 р. порівняно з 2016 р., %	Чистий прибуток, млн грн.	
			2017 р.	2018 р.		2017 р.	2018 р.
ТОВ Фоззі- Фуд	АТБ	800	32453	38605	19	-286	2362
Метро Кеш Енд Керрі Україна	Сільпо	263	27409	35023	28	-406	-1406
Епіцентр К	METRO	23	8043	10174	27	-1969	-2001
Auchan Groupe	Епіцентр	43	19071	22707	19,06	379	1810
ТОВ Фудмережа	Гіпермаркет Ашан	11	6666	8865	33	-291	-196
ТОВ Омега (VARUS)	Велика кишеня	100	4004	6109	53	3	0
ПАТ “Фоззі Груп”	VARUS	59	2985	5415	81	-63	-68
Експансія ТМ “Fozzy”	Фора	240	3973	5160	30	-39	-8
ТОВ “Таврія Плюс”	Fozzy cash&carry	10	4449	5078	14,15	-200	-255
ТОВ ЕКО	Космос	58	3969	4843	22,03	7	12
Український ритейл	ЕКО-маркет	114	3969	4760	20	-441	-338
Група ритейлу Україна	Брусничка	98	2889	3630	26	-115	-439
Група ритейлу Україна	Караван	8	1627	3302	103	-690	14
ТОВ Новос- Україна	NOVUS	30	2323	3036	31	67	271
ТОВ Спортмастер Україна	Спортмастер	25	1281	1320	3,06	-59	48
Family Corporation RedHead	Антошка	41	947	1048	10,64	-63	10

[сформовано автором на основі статистичних даних]

На підприємствах мережевих структур високорозвинених країн організаційна культура вже тривалий час є одним з основних чинників ефективної діяльності, і відповідно, має високий рівень розвитку. В Україні розвиток корпоративної культури на підприємствах підприємств мережевих структур ще перебуває на етапі становлення. Г. В. Щокін наводить наступні основні недоліки, що властиві організаційним структурам вітчизняних підприємств мережевих структур: слабка диференційованість, як відображення адміністративно-командних методів управління; непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження, переводити працівників апарату управління ближче до виробництва; надмірна чисельність й мала ефективність штабного апарату; відсутність уваги до аналізу ринку; незадовільний рівень стратегічного планування (відсутні відповідні підрозділи, керівні кадри вищої ланки не відчувають відповідальності за здійснення стратегічних функцій); недостатній зв'язок відділів збуту й технічного розвитку; відсутність чіткого розподілу функцій та повноважень між підрозділами організаційної структури; слабка мотивація працівників; низька ефективність техніко-економічного планування [8, с.285].

В сучасних умовах ринкового господарювання організаційна культура управління є одним із факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств мережевих структур. На жаль, реальний стан українського менеджменту та його організаційної культури є недосконалим. Про це свідчить низький рівень продуктивності та якості праці на більшості вітчизняних підприємств мережевих структур і їх низька конкурентоспроможність.

**Висновки.** Прорезюмувавши вище описане, слід відзначити, що на підставі проведеного моніторингу сучасного стану торгівлі в мережевих структурах країни можна виділити наступні вектори розвитку щодо удосконалення функціонування даної системи: регіональна експансія та глобалізація підприємств мережевих структур; зміна форматних пріоритетів споживачів підприємств мережевих структур; посилення уваги до цінової гнучкості підприємств мережевих структур; розширення додаткових

послуг підприємств мережевих структур; підвищення якості товарного асортименту підприємств мережевих структур.

Отже, підприємства мережевих структур в Україні є надзвичайно динамічними та розвивається під впливом низки чинників, зокрема купівельної спроможності споживачів, стану товарозабезпечення, розвитку матеріально-технічної бази, інституціональних перетворень, концентрації та конкуренції. В останні роки структура торгівельної діяльності підприємств мережевих структур значно покращується, зменшується частка неорганізованої торгівлі, розвивається мережа дискаунтерів та гіпермаркетів, з'являються представники іноземних роздрібних торгівельних мереж.

### Література

1. Вівчар О.І. Домінуючі тенденції та сучасні проблемні аспекти соціогуманітарного чинника економічної безпеки підприємницьких структур ОСББ / О.І. Вівчар, Г.М. Ціх // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «ОСББ: досвід, виклики, перспективи» / ТНТУ імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 30 січня 2017. – С. 47-48.
2. Гайдай Ю. В. Формування організаційної культури підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гайдай Ю. В. – Київ, 2014. – 250 с.
3. Добуш З. О. Стан і тенденції розвитку роздрібно торгівлі – детермінанта ефективності її регулювання / З. О. Добуш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – № 23.1. – С. 248–253.
4. Паливода О.М. Організаційно-управлінські засади інноваційного розвитку промисловості на основі мережевих структур: теорія, методологія, практика : монографія / Паливода О.М. – Київ : Видавництво “Кондор”, 2017. – 360 с.
5. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія / [за заг. ред. Н. О. Голошубової]. – К. : Київ, нац. торг.-екон. ун.-т, 2014. – 344 с.
6. Проблеми теорії і практики менеджменту : навчал.-метод. посібник / Андрушків Б. М. та ін. – Тернопіль : Вид. ТзОВ “Терно-Граф”, 2009. – 312 с.
7. Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібно торгівлі в Україні / О. О. Тараненко // Економічний простір. – 2019. – № 64. – С. 126–131.
8. Шостак Р. С. Оцінка сучасного стану та розвитку торгівельних мереж в Україні / Р. С.Шостак // Економічний простір. – 2015. – № 56/2. – С. 115–123.
9. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію : науково-практичний посібник / Щокін Г. В. – 1994. – 399 с.

### References

1. Vivchar O.I. Dominuiuchi tendentsii ta suchasni problemni aspekty sotsiohumanitarnoho chynnyka ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytskikh struktur OSBB / O.I. Vivchar, H.M. Tsikh // Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «OSBB: dosvid, vyklyky, perspektvy» / TNTU imeni Ivana Puliuia. – Ternopil, 30 sichnia 2017. – S. 47-48.
2. Haidai Yu. V. Formuvannia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv torhivli : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Haidai Yu. V. – Kyiv, 2014. – 250 s.
3. Dobush Z. O. Stan i tendentsii rozvytku rozdribnoi torhivli – determinanta efektyvnosti yii rehuliuвання / Z. O. Dobush // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2013. – № 23.1. – S. 248–253.
4. Palyvoda O.M. Orhanizatsiino-upravlinski zasady innovatsiinoho rozvytku promyslovosti na osnovi merezhevyykh struktur: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia / Palyvoda O.M. – Kyiv : Vydavnytstvo “Kondor”, 2017. – 360 s.
5. Pidpriemnytski merezhi v torhivli : monohrafiia / [za zah. red. N. O. Holoshubovoi]. – K. : Kyiv, nats. torh.-ekon. un.-t, 2014. – 344 s.
6. Problemy teorii i praktyky menedzhmentu : navchal.-metod. posibnyk / Andrushkiv B. M. ta in. – Ternopil : Vyd. TzOV “Terno-Hraf”, 2009. – 312 s.
7. Taranenko O. O. Tendentsii ta chynnyky rozvytku rozdribnoi torhivli v Ukraini / O. O. Taranenko // Ekonomichnyi prostir. – 2019. – № 64. – S. 126–131.
8. Shostak R. S. Otsinka suchasnoho stanu ta rozvytku torhivnykh merezh v Ukraini / R. S.Shostak // Ekonomichnyi prostir. – 2015. – № 56/2. – S. 115–123.
9. Shchokin H. V. Praktychna psykholohiia menedzhmentu: Yak zrobyty karieru. Yak buduvaty orhanizatsiiu : naukovo-praktychnyi posibnyk / Shchokin H. V. – 1994. – 399 s.

Рецензія/Peer review : 12.12.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020

Рецензент : д. е. н., проф. Комарницький І. М.

УДК 330.322:343.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-272-276

САКУН О. С.

Чернігівський національний технологічний університет

## СТРУКТУРНА ПОЛІТИКА ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ

Стаття присвячена питанню структурної політики в аспекті структурної модернізації економіки. Здійснена спроба надати визначення структурній модернізації економіки в контексті доведення впливу інвестиційного ресурсу на структурні перетворення. Розглянуто особливості активної та пасивної структурної політики, виокремлено сильні і слабкі сторони обох видів. Виокремлено основні цілі структурної політики, серед яких можна назвати такі: сприяння створенню конкурентних переваг для вітчизняного бізнесу; сприяння структурним зрушенням на предмет збільшення питомої ваги переробних галузей та обслуговуючої сфери; усунення існуючих структурних диспропорцій в економіці; завершення трансформаційних процесів переходу окремих інститутів економіки в сучасні високоефективні; пришвидшення модернізації економічної системи через структурні зміни. Фундаментальний вплив на забезпечення модернізації економіки країни мають зворотні взаємозв'язки між формуванням інвестиційного ресурсу, підприємницьким сектором, публічними інститутами та діями органів державної влади щодо ініціації та реалізації структурних зрушень в економіці країни. А тому існує необхідність розробки механізму структурної модернізації економіки країни, що дозволяє здійснити ефективну мобілізацію її фінансових, науково-технологічних й організаційно-економічних резервів з метою забезпечення динамічного висхідного вектору економічного розвитку в умовах вирішення завдань модернізації. Структурна модернізація в економіці передбачає перерозподіл основних потоків капіталу між суб'єктами та об'єктами цих зрушень, а також різні вектори його руху. В умовах обмеженості ресурсів притік капіталу в певну сферу економіки спричиняє відповідне обернене зрушення в структурі економіки через вплив цієї ж кількості капіталу з інших сфер. Так, зростання виробництва в галузях, що отримали притік інвестицій, супроводжується зменшенням обсягу виробництва у недоінвестованих галузях. Механізм структурної модернізації є одночасно механізмом перерозподілу вартості між змінами з різною якістю та напрямком.

Ключові слова: структурна політика; модернізація; структурна модернізація економіки; інвестиційний ресурс структурної модернізації економіки; структурні зрушення; індикатори модернізаційних структурних зрушень.

SAKUN O.

Chernihiv National University of Technology

## STRUCTURAL POLITICS AND MODERNIZATION OF STRUCTURAL CHANGES OF ECONOMY

The article is devoted to the question of structural politics in the aspect of structural modernization of economy. Realizable attempt to give determination to structural modernization of economy in the context of leading to of influence of investment resource on structural transformations. The features of active and passive structural politics are considered, strengths and weaknesses of both kinds are distinguished. Fundamental influence on providing of modernization of economy of country reverse intercommunications have between forming of investment resource, enterprise sector, public institutes and actions of public authorities in relation to initiation and realization of structural changes in the economy of country. And that is why there is a necessity of development of mechanism of structural modernization of economy of country, that allows to carry out effective mobilization her financial, scientifically-technological and organizationally-economic backlogs with the aim of providing of dynamic ascending vector of economic development in the conditions of decision of tasks to modernization. Coming from it under the mechanism of realization of structural modernization of economy it follows to understand the system of events of normative and regulation character, that come true by the subjects of structural politics of the state by the use of corresponding instruments with the aim of providing of intercommunication between her elements and their influence on investment development of country. The primary purposes of structural politics, among that it is possible to name such, are distinguished: assistance to creation of competitive edges for home business; an assistance a structural change is for the purpose gain in specific weight of processing industries and attendant sphere; a removal of existent structural disproportions is in an economy; completion of transformation processes of transition of separate institutes of economy is in modern high-efficiency; an acceleration of modernization of the economic system is through structural changes. The base indicators of modernization structural changes offer in an economy.

Key words: structural politics; modernization; structural modernization of economy; investment resource of structural modernization of economy; structural changes; indicators of modernization structural changes.

**Вступ.** Сучасний стан економіки України перебуває в умовах усвідомлення об'єктивної необхідності активізації створення конкурентоздатних господарських систем, модернізації і реконструкції діючих господарських структур, забезпечення диверсифікації капіталу підприємств у напрямі інноваційно-орієнтованих структурних перетворень.

Ключовим елементом таких перетворень стає поняття структурної модернізації економіки, під яким слід розуміти структурне вдосконалення національної економіки з метою нарощування обсягів суспільного виробництва, підвищення національної конкурентоспроможності.

У зв'язку із цим актуалізуються проблеми, пов'язані зі змінами, що відбуваються в структурі економіки, для якої характерні нові риси, а також визначенням чинників, що спричиняють такі зміни в контексті інвестиційного забезпечення. Оскільки в умовах обмеженості фінансових можливостей держави, саме інвестиційний ресурс набуває вагомого значення в реалізації структурних перетворень.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням модернізаційних трансформацій національної економіки присвячені роботи таких вчених, як Е. Домар [1], Х. Ченері [2], Д. Форрестер [3], Ф. Шарп, Л. Шміттер, В. Стрік [4], Й. Шумпетер [5], Н. Д. Кондратьєв [6], Д. Норт [7], Д. Олвей, Дж Л. Голден, Р. Келлі [8], Е. Тоффлер [9], Дж. Нейсбіт [10]. Проте потребують поглибленого розгляду та уточнення питання пов'язані з визначенням рушійних факторів, що спричиняють такі модернізаційні зміни в площині інвестицій та їх кількісний вимір.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей структурної модернізації економіки та індикаторів інвестиційних структурних зрушень, а також надання їм кількісного виміру.

**Результати дослідження.** Під час відображення структурних змін в економіці використовуються такі поняття як структурні перетворення; структурні зрушення; структурна трансформація та структурна перебудова. Ці терміни надають характеристику структурним змінам економічної системи, за різними ознаками: масштабом, наслідками, причинами та рушійними силами [11].

Найбільший стимулюючий вплив на структурні перетворення здійснюють суспільні потреби та науково-технічний прогрес, що динамічно змінюються, ти самим визначаючи інтенсивність і ефективність структурних змін (рис. 1).

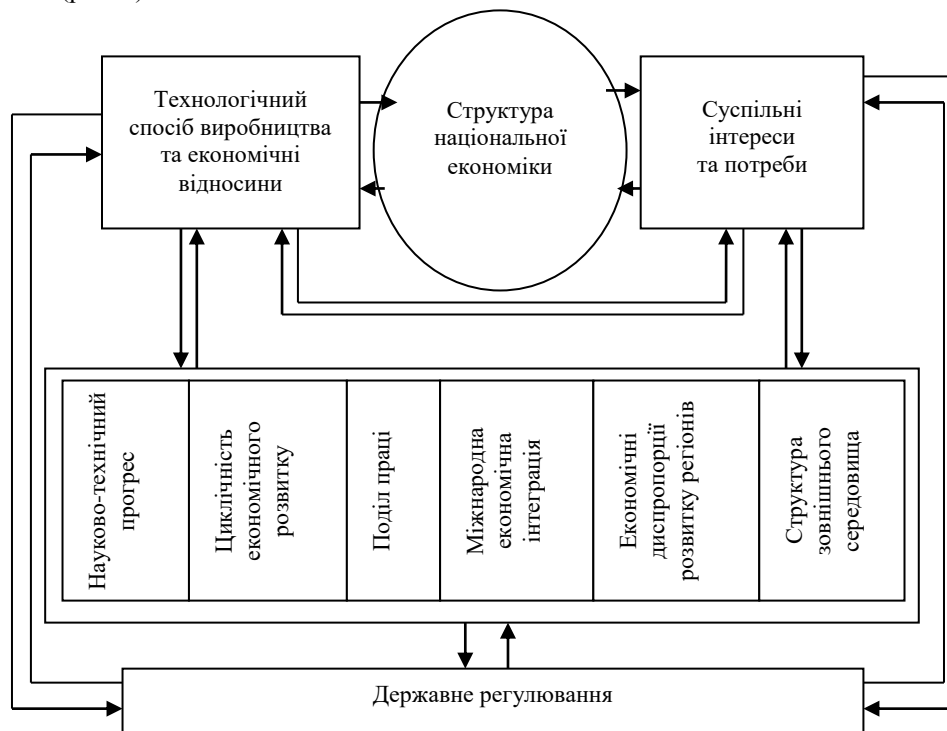


Рис. 1. Рушійні сили та фактори структурних змін\*

\*Джерело: розроблено автором

Прихильники синергетичного підходу, окрім закономірностей еволюційного розвитку структури економіки, вбачають причиною структурних змін в економіці вплив ряду інших факторів випадкового характеру (стадіальні та циклічні флуктуації) [12, с. 118].

Інституційна теорія, на відміну від наведених підходів, говорить про те, що структурні зміни в економіці, спричинені впливом процесів відбору та спонтанною самоорганізацією економічної системи завдяки появі неформальних інституцій, мають генетичне походження, яке закладене в минулому економічної системи [11].

Доцільно стверджувати, що структурні зміни в економіці є чинником прогресу, необхідність яких пояснюється, насамперед, неспроможністю наявних складових системи функціонувати та заміною їх на нові, що спричиняють позитивний тренд або навпаки виникнення кризових явищ. Таким чином, структурна трансформація економіки може діяти як в позитивному так, і негативному напрямку. Модернізаційні ж процеси пов'язані з якісним оновленням та покращенням функціонування елементів економічної системи.

Отже, структурна модернізація економіки – це процес якісних змін відносно макроекономічних пропорцій, що визначають технологічний устрій і рівень соціально-економічного розвитку країни, з метою досягнення прогресу.

Оскільки структура економіки країни постійно змінюється під впливом структурних змін як в окремих галузях і секторах, так і в економічній системі в цілому, доцільним є впровадження ефективного регулювання з боку держави у вигляді структурної політики.

Сьогодні єдиного загального поняття структурної політики не існує. З точки зору різних науковців структурна політика набуває різних трактувань в залежності від економічного об'єкта застосування.

Узагальнено можна дати наступне визначення: структурна політика – це сукупність правил, методів і важелів впливу на структурні перетворення з метою максимізації економічного зростання шляхом реалізації пріоритетних державних програм і проєктів, а також комплексу заходів щодо підтримки розвитку окремих елементів економічної системи.

На думку зарубіжних вчених основним завданням структурної політики держави є підвищення конкурентоспроможності національної економіки шляхом досягнення таких взаємопов'язаних цілей: сприяння створенню конкурентних переваг для вітчизняного бізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках і сприяння структурним зрушенням на предмет збільшення питомої ваги переробних галузей та обслуговуючої сфери; усунення існуючих структурних диспропорцій шляхом структурної перебудови збиткових сфер, які функціонують лише дотаційно, а також неспланиваних монополями податкових платежів; доведення до кінця трансформаційних процесів переходу окремих інститутів економіки в сучасні високоєфективні, що задовольняють вимогам ринкової економіки; пришвидшення модернізації економічної системи через структурні зміни суб'єктів господарювання, ринків, державних та фінансових інститутів та інтеграції національної економіки в глобальні трансформаційні процеси на основі останніх досягнень науково-технічного прогресу.

Можна виділити два основні типи структурної політики: активна та пасивна, основною відмінністю між ними є ступінь впливу держави на структурні зміни. Є. Ясин визначає пасивну структурну політику, як відсутність державного втручання в інвестиційні процеси окремих галузей економіки, натомість створено нормативно-правову базу для вільного переходу капіталу з одних галузей в інші [13, с.67]. Процес здійснення пасивної структурної політики полягає в наступному: відповідно до закону попиту та пропозиції, якщо попит перевищує пропозицію, то норма прибутку в галузі зростає і до неї переходить капітал з галузей низької норми прибутку, це, у свою чергу, спричиняє зниження норми прибутку в цій галузі до рівня, коли капітал знову переходить до галузі з більш високою нормою прибутку. Серед позитивних результатів пасивної структурної політики можна виокремити створення конкурентного середовища та підвищення суспільного виробництва, а негативною стороною є занадто тривала в часі ліберальна позиція держави, що вимагає значних соціальних втрат.

Активна структурна політика характеризується значним переліком державних важелів впливу з метою пришвидшення прогресивних структурних зрушень: розвиток виробництва в галузях, що складають велику частину експорту країни; зростання виробництва в галузях, що можуть слугувати імпортозамінником; сприяння розвитку галузей, які виробляють товари та послуги, конкурентоспроможні на світовому ринку; підтримка виробництв, що впроваджують ресурсозберігаючі технології з метою скорочення попиту на дефіцитні для країни ресурси; зростання виробництва в галузях, спроможних підвищити науково-технічний рівень і якість продукції, зокрема галузі з високотехнічною та наукоємною продукцією, здатні підвищити ефективність інших секторів національної економіки; підвищення конкуренції шляхом реструктуризації та диверсифікації виробництва; розвиток виробництва сировини, напівфабрикатів і комплектуючих, здатних замінити імпортовані, що повинно призвести до зростання товарності кінцевої продукції; скорочення депресивних галузей, де спостерігається зниження ефективності ресурсів чи попиту на продукцію.

Процес реалізації активної структурної політики здійснюється так: державою розробляється та реалізується комплекс заходів, які включають стимулювання переливання капіталу з менш пріоритетних галузей у більш пріоритетні; сприяння розвитку галузей, які прискорюють упровадження досягнень НТП; захист і фінансування галузей, що потребують реструктуризації; ліквідацію неефективної частини виробництв у депресивних галузях; вирішення проблем щодо концентрації капіталу в капіталомістких напрямках структурної трансформації.

Позитивними наслідками активної структурної політики слід вважати стимулювання випереджаючого темпу розвитку виробництва й експорту готової продукції, сучасних технологій, створення умов для впровадження досягнень НТП, стабілізація кризових галузей національної економіки, що, з одного боку, призводить до послаблення гостроти соціальних проблем, а з іншого – не сприяє підвищенню ефективності депресивних галузей.

Проте, слід зауважити, що зазначені аспекти активної і пасивної структурної політики носять теоретичний характер, а тому повинні коректуватися відповідно до реальних умов та можливостей національної економіки на певному етапі розвитку. Одночасно структурна політика не повинна входити в дисонанс з умовами розвитку ринкової економіки. Таким чином, обумовлюється необхідність розробки інноваційних методів, які не повинні містити податкові пільги, значні державні субсидії та інвестиції, що потребували б зростання податкового навантаження, що супроводжуватиметься бюджетним фінансуванням. Виходячи з обмеженості можливостей бюджетного фінансування, постає важливе питання ролі саме інвестиційного ресурсу для структурної модернізації економіки. При цьому слід зауважити, що інвестиційний сектор – основа сучасної розвинутої економіки. На нашу думку, саме формування та реалізація інвестиційного ресурсу структурної модернізації економіки, постає неодмінною умовою соціально-економічного розвитку та прогресу національної економіки, а також рівень економічної безпеки в країні. Логічним вважати твердження про відповідну роль інвестиційного ресурсу структурної модернізації

економіки. Під інвестиційним ресурсом структурної модернізації економіки розуміємо систему специфічних елементів, яка здатна забезпечувати самоорганізацію регульованої системи управління. Система забезпечення формування та реалізації інвестиційного ресурсу структурної модернізації економіки включає три основні підсистеми (рис. 2).



Рис. 2. Блок-схема структури системи забезпечення формування та реалізації інвестиційного ресурсу структурної модернізації економіки України\*

\*Джерело: розроблено автором

Фундаментальний вплив на забезпечення модернізації економіки країни мають зворотні взаємозв'язки між формуванням інвестиційного ресурсу, підприємницьким сектором, публічними інститутами та діями органів державної влади щодо ініціації та реалізації структурних зрушень в економіці країни. А тому існує необхідність розробки механізму структурної модернізації економіки країни, що дозволяє здійснити ефективну мобілізацію її фінансових, науково-технологічних й організаційно-економічних резервів з метою забезпечення динамічного висхідного вектору економічного розвитку в умовах вирішення завдань модернізації.

Виходячи з цього під механізмом реалізації структурної модернізації економіки слід розуміти систему заходів нормативного і регулятивного характеру, що здійснюються суб'єктами структурної політики держави шляхом використання відповідних інструментів з метою забезпечення взаємозв'язку між її елементами та їхнього впливу на інвестиційний розвиток країни. Структурна модернізація в економіці передбачає перерозподіл основних потоків капіталу між суб'єктами та об'єктами цих зрушень, а також різні вектори його руху. В умовах обмеженості ресурсів притік капіталу в певну сферу економіки спричинює відповідне обернене зрушення в структурі економіки через вплив цієї ж кількості капіталу з інших сфер. Так, зростання виробництва в галузях, що отримали притік інвестицій, супроводжується зменшенням обсягу виробництва у недоінвестованих галузях. Механізм структурної модернізації є одночасно механізмом перерозподілу вартості між змінами з різною якістю та напрямком. Виходячи із закону граничної корисності, можна зробити висновок, що з розвитком структурних змін в економіці гранична корисність кожної нової залученої одиниці вартості зменшується по мірі входження структурного зрушення з фази зародження у фазу росту. В кінцевому підсумку гранична корисність одиниці припливу капіталу стає рівною нулю і структурне зрушення затухає.

У зв'язку із вартісним характером механізму структурних змін в економіці виникає питання про початкові капітальні вкладення, що здатні ініціювати те чи інше структурне зрушення. Очевидно, що дана величина має дорівнювати граничній корисності першої одиниці капітальних вкладень у розвиток структурного зрушення в економіці і залежить від ряду факторів: наявності у суб'єктів господарювання відповідних інтересів, потреб та ресурсів певного матеріально-технічного і технологічного рівня.

Питання про початкові капітальні вкладення капіталу, що здатні ініціювати прогресивні структурні зрушення, є особливо важливим для сучасного етапу розвитку економіки України, яка потребує суттєвої структурної перебудови. Слід відмітити, що і цьому ракурсі набуває особливої актуальності питання інвестиційних та структурних перетворень в економіці.

**Висновки.** Таким чином, підводячи підсумки вищевикладеного, структурна політика держави містить такі напрями: розвиток і підтримка нових високоефективних галузей; стимулювання інвестиційної,

інноваційної та підприємницької активності суб'єктів господарювання; сприяння розвитку імпортозамінюючого сектору; сприяння підвищенню конкурентоспроможності виробництв на світовому рівні; ліквідація малоефективних виробництв у депресивних секторах економіки; сприяння розвитку інноваційної складової виробництва. Ключову роль в даних процесах відіграє інвестиційний ресурс структурної модернізації економіки, що являє собою сукупність фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних та інформаційно-правових елементів, котрі має в своєму розпорядженні національна економіка і які використовуються для забезпечення інвестиційного розвитку країни.

### Література

1. Domar E. Essays in the Theory of Economic Growth. N.-Y., 1957. P.18.
2. Chenery H. B. The structuralist approach to development policy. American association Papers and Proceedings. 1975. № 65. P. 310–316.
3. Форрестер Д. Мировая динамика / Форрестер Д. ; пер. с англ. А. Ворошук и С. Иегова. – Москва : ООО «Издательство АСТ», 2003. – 379 с.
4. Governance in the European Union / Marks G. et al. London, 1995. P. 1–14.
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития, исследования предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры / Шумпетер Й. – Москва : Прогресс, 1982. – 455 с.
6. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / [ред. колл. : Абалкин Л.И. и др. ; сост. Яковец Ю.В.]. – Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 767 с.
7. Норт Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки / Норт Д. – Київ : Основи, 2000. – С. 79–90.
8. Olvey L., Dolden J., Kelly R. The economics of national security. Wayne (N.J.), 1984. 404 p.
9. Тоффлер Е. Третья хвиля / Тоффлер Елвін ; пер. Андрій Євса, за ред. Віктора Шовкуна. – Київ : Видавничий дім «Всесвіт», 2000. – 480 с.
10. Нейсбит Д. Мегатренди / Нейсбит Д. ; пер.с англ. М. Б. Левина. – Москва : ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2003. – 380 с.
11. Торб'як М.П. Реалізація структурної політики у системі регулювання національної економіки / М.П. Торб'як // Банківська справа. – 2013. – № 2. – С. 114–123.
12. Глобальные трансформации современности. Цивилизационная структура современного мира : [ в 3 т. Т. 1 / под ред. Ю.Н. Пахомова, Ю.В. Павленко]. – Киев : Наукова думка, 2006. – 536 с.
13. Ясин Е. Модернизация и общество / Е. Ясин // Вопросы экономики. – 2007. – № 5. – С. 10.

### References

1. Domar E. Essays in the Theory of Economic Growth. N.-Y., 1957. P.18.
2. Chenery H. B. The structuralist approach to development policy. American association Papers and Proceedings. 1975. № 65. P. 310–316.
3. Forrester D. Mirovaya dinamika / Forrester D. ; per. s angl. A. Voroshuka i S. Iegova. – Moskva : ООО «Izdatelstvo AST», 2003. – 379 s.
4. Governance in the European Union / Marks G. et al. London, 1995. P. 1–14.
5. Shumpeter J. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya, issledovaniya predprinimatelskoj pribyli, kapitala i cikla konyunktury / Shumpeter J. – Moskva : Progress, 1982. – 455 s.
7. Nort D. Instytutsii, instytutsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky / Nort D. – Kyiv : Osnovy, 2000. – S. 79–90.
8. Olvey L., Dolden J., Kelly R. The economics of national security. Wayne (N.J.), 1984. 404 p.
9. Toffler E. Tretia khvylia / Toffler Elvin ; per. Andrii Yevesa, za red. Viktora Shovkuna. – Kyiv : Vydavnychi dim «Vsesvit», 2000. – 480 s.
10. Nejsbit D. Megatrendy / Nejsbit D. ; per.s angl. M. B. Levina. – Moskva : ООО «Izdatelstvo ACT»: ZAO NPP «Ermak», 2003. – 380 s.
11. Torbiak M.P. Realizatsiia struktornoj polityky u systemi rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky / M.P. Torbiak // Bankivska справа. – 2013. – № 2. – С. 114–123.
12. Globalnye transformacii sovremennosti. Civilizacionnaya struktura sovremennogo mira : [ v 3 t. Т. 1 / pod red. Yu.N. Pahomova, Yu.V. Pavlenko]. – Kiev : Naukova dumka, 2006. – 536 s.
13. Yasin E. Modernizaciya i obshество / E. Yasin // Voprosy ekonomiki. – 2007. – № 5. – S. 10.

Рецензія/Peer review : 29.11.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-277-280

ШЕВЧЕНКО Д. В.

Хмельницький національний університет

## ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

*У статті визначено, що теорія людського капіталу формує у своєму розвитку суперечливі процеси протиборства ідей і концепцій. Доведено, що великим числом досліджень не лише постійно уточнюються аспекти категорії людського капіталу, виявляються його нові властивості і якості, але також і відбувається розширення трактування цього поняття. Автор констатує, що відтворення людського капіталу стає частиною проблематики «теперішнє - майбутнє», ключовими питаннями якої виступають суспільна необхідність і співвідношення інвестицій у фізичний, соціальний та індивідуальний людський капітал.*

*Ключові слова: людський капітал, система, критерії, інвестиції, процес, продуктивність.*

SHEVCHENKO D.

Khmelnytskyi National University

## REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL AS A SYSTEM OF ECONOMIC RELATIONS

*The article determines that at present time in public, including scientific circles, the need for increasing social investments, which are related to the accumulation of human capital, is discussed more insistently. The author notes that every scientific theory faces conflicting processes of ideas confrontation in its development and concepts, the theory of human capital in this regard is no exception. It is proved that in connection with this feature, an increasing number of studies not only constantly clarifies the aspects of the category of human capital, reveals its new properties and qualities, but also expands the interpretation of this concept. It is stated that the reproduction of human capital is becoming part of the "present - future" problem, the key issues of which are social need and the ratio of investments in physical, social and individual human capital. The systematic and balanced development of human capital that is relevant to both the national economic and internal needs of the person is really important. In this regard, a theoretical study of this problem on the methodological basis of political economy is an urgent task for the theoretical justification of the state policy practical issues in the field of society's human capital reproduction based on an individual-oriented approach. The imperatives of individual human capital reproduction are determined, on the one hand, by the systemic needs of a person, and, on the other hand, by the needs of social production, which necessitates a theoretical and methodological justification, software development and implementation of an individual-oriented approach to human capital management with a view to its expanded and balanced reproduction at both the micro and the macro level in the unity of individual and social needs. The fundamental imperatives of human capital reproduction in modern economy have been determined. They are objectively specified by the tendencies of the contradictory development of economic relations system, based on two processes: integration (transition from simple to complex) and differentiation (transition from homogeneous to heterogeneous) production. It has been established that if progressive specialization is one side of the dialectical contradiction of labor relations, and the formation of aggregate labor based on modern types of cooperation is the other, then the unity of these opposites lies in all forms of labor manifestation. The dualism nature of human capital's social role in social combination of production has been determined, due to the fact that in the system of labor division, the functional role of the labor force associated with template labor is passive, and its accumulation is carried out within the framework of horizontal labor mobility.*

*Keywords: human capital, system, criteria, investment, process, productivity.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах, в громадських, у тому числі наукових колах, все наполегливіше говориться про необхідність нарощування соціальних інвестицій, які пов'язуються з накопиченням людського капіталу Трансформаційні імперативи, проявляючи себе в конкретних історичних умовах, постійно накладають на соціально-економічні відносини певну специфіку, яка проявляє себе не лише в динаміці процесів кожної країни, але й в альтернативному і нестійкому характері трансформації, її нелінійності, а також в специфічних «перехідних» формах суспільних відносин. У цьому сенсі, відтворення людського капіталу в Україні не є виключенням. Тому, ключове для теорії і практики питання полягає в ступені адекватності цих трансформацій завданням розвитку української економіки і суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній теорії існує безліч визначень поняття людського капіталу, але більшість з них констатують велику неузгодженість підходів, які склалися в дослідницькому середовищі з приводу цього питання. Низка дослідників при трактуванні людського капіталу не надають у своїх визначеннях властиві йому риси. Окрім цього, у своїх трактуваннях вони часто плутають такі поняття, як «людські ресурси», «людський потенціал» і «людський капітал».

Зокрема, одні автори вважають, що людський капітал – це вартість наявних у людини знань, навичок, мотивацій та енергії, які в процесі використання приносять своєму власнику дохід [7]. П.В. Леманова вважає, що людський капітал – це система господарської діяльності людини, яка акумулює свої енергетичні сили [7]. О.В. Сулова, при розгляді людського капіталу як сукупності специфічних здібностей людини, вважає це твердження не зовсім точним, тому має на увазі під цим поняттям «особливу форму капіталу, який є системою потреб і здібностей, які взаємодіють в процесі діяльності індивіда» [10].

Здійснюючи ревізію кожної наукової теорії і формуючи при цьому особисте уявлення щодо якого-небудь економічного явища або процесу, необхідно вміти розуміти і розділяти її засадничі теоретичні підстави, які розглядаються в якості головних елементів в структурі будь-якої теорії. Останні розглядаються свого роду лімітами, які слугують не лише для розширення поняття якого-небудь економічного явища, але і для докорінного перегляду понятійного апарату будь-якої теорії. Якщо мати на увазі теорію людського капіталу, то вона була сформована в цілісну наукову теорію і розвинена Г. Беккером і Т. Шульцем. Значний внесок у розвиток цієї теорії також принесли Е. Денісон, Дж. Мінцер, Б. Вейсборд та інші вчені.

**Мета статті** – розкриття та визначення сутності поняття людського капіталу як основної форми економічних відносин, формування понять людський і трудовий потенціал та використання цих категорій для вирішення соціально-економічних завдань.

**Виклад основного матеріалу.** Основними ідеологами теорії людського капіталу є представники чикагської школи неокласичного напрямку економічної науки. У зв'язку з цим, за кордоном теорія людського капіталу спочатку розвивалася і розвивається зараз в основному в теоретико-методологічних рамках цієї школи при збереженні при цьому невідповідності між думками дослідників з окремих непринципових питань. Ті дослідники, які виходять за межі основних положень неокласичної теорії людського капіталу, формують свої погляди теорії людського капіталу у рамках інших концепцій (управління розвитком людини, людськими ресурсами та ін.) загалом і в цілому не переглядають її, а навіть погоджуються з наявними поглядами на людський капітал. Без сумнівів, поняття людського капіталу важливо конкретизувати і розширювати, але ці заходи необхідно проводити в межах теоретико-методологічних основ дослідників, які розробляють і розвивають теорію людського капіталу.

Мейнстрім теорії людського капіталу разом з класиками економічної теорії розглядає здебільшого людський капітал у формі конкретних якостей і властивостей, які є властивими кожній конкретній людині. Варто відзначити, що свого часу вже А. Сміт, Ж.Б. Сей, Ф. Ліст, Н. Сеніор, Дж.Ст. Мілль і багато інших вважали, що наявні і накопичені індивідом продуктивні навички і здібності варто розглядати в якості основного капіталу. Міль писав: «Саму людину я не розглядаю як багатство. Але його набуті здібності, які існують лише як засіб і породжені працею, з повною підставою, я вважаю, потрапляють в цю категорію. Майстерність, енергія і наполегливість робітників країни в такій же мірі вважаються її багатством, як і їх інструменти та машини» [9].

Відповідно до іншого підходу, людський капітал є інвестиціями, які спрямовуються на формування сукупності тих якостей людини, які розвивають його продуктивні сили і здатність генерувати зростаючий дохід. Так, Н.Г. Менк'ю розглядав людський капітал як «накопичені інвестиції в освіту і навчання людей в процесі роботи» [8]. В цьому підході головне місце займає особа людини, а також її основні продуктивні якості, оскільки вони формуються за допомогою інвестицій, за рахунок яких відбувається реалізація приросту доходів в ході економічної діяльності. Цей підхід був закладений А. Смітом, а пізніше розвивався Н. Сеніором та І. фон Тюненом.

Властивості і якості, які накопичуються людиною за усе життя, є невід'ємними від його особистості. Дослідники, що підтримують мейнстрім теорії людського капіталу, найчастіше підкреслюють цю провідну характеристику даного поняття і визначають його невід'ємність від особи, що є головною відмінністю людського капіталу від фізичного. А.В. Корицький писав: «Головна відмінність людського капіталу від речового полягає в тому, що людський капітал втілений в людині і не може продаватися, або передаватися, або залишатися в спадок по заповіту, як гроші і матеріальні цінності» [5]. Цю теорію підтверджують і представники інших економічних течій. П.В. Савченко і М.Н. Федорова відмічають наступне: «Людина є монополістом своїх знань, умінь, навичок (тобто людського капіталу) і своїх взаємозв'язків з іншими людьми та групами людей (тобто соціального капіталу). Вона вирішує, яким чином задіяти свій людський і соціальний капітал в процесі трудової і підприємницької діяльності» [4].

Таким чином, на нашу думку, саме неподільність складових елементів людського капіталу, його носій необхідно розглядати як основний ліміт перегляду або розширення трактування. З урахуванням сказаного вище, на практиці важко погодитися з думкою тих авторів, які згодні з тезою про існування «невідчужуваних» і «відчужуваних» типів людського капіталу [2] тому, що ця ідея дозволяє говорити про відхилення від первинного постулату цієї теорії про об'єкт і суб'єкт людського капіталу. Провідна лінія теорії людського капіталу проголошує якості, здібності і властивості як найважливіше надбання кожного індивіда, не схильне до якого-небудь відчуження. Відчужуватися можуть тільки результати функціонування людського капіталу, а точніше саме те, що створюється в результаті праці людини. Важко погодитися і з іншою тезою, відповідно до якої «відчужувані» категорії людського капіталу «є ліквідними більшою чи меншою мірою, оскільки не належать ні конкретній особі, ні суб'єктові економік, але з'являються лише за умови здійснення економічних відносин цими суб'єктами» [3]. Проте, як нами було вже відмічено, носієм і власником індивідуального людського капіталу у рамках теорії, що його розглядає, завжди є конкретний індивід.

Необхідно вказати на той факт, що розглянуті вище особливості в явному або не явному виді отримали дуже широке поширення серед різних авторів, зокрема, в дослідженнях людського капіталу підприємства. Наприклад, Т.А Коркіна розглядає людський капітал, як «невідчутний актив, що включає

сукупність особових властивостей людини та інституціональних умов підприємства, які зумовлюють реалізацію і розвиток креативних здібностей працівників» [6].

В якості компонента людського капіталу фірми А.Н. Васильєва розглядає «капітал відносин», який включає наступні відносини з власниками бізнесу, акціонерами, державними органами влади, постачальниками і споживачами, колегами і працівниками суміжних підрозділів [1]. Проте не варто забувати, що «капітал відносин» та інституціональні умови фірми не є якостями і здібностями людини, що в рівній мірі відноситься до структурного капіталу, а бренд-капітал, який розглядається Н.Н. Міняєвою і В.П. Негановою є також видом людського капіталу підприємства. Ці види капіталів ні за яким критерієм не відносяться до якостей і властивостей особи, а тільки є наслідками функціонування людського капіталу.

Можна відзначити, що людський капітал – це «міра втіленої в людині здатності приносити дохід... Зазвичай, коли ми говоримо про капітал, – пишуть С. Фішер, Р. Дорнбуш, К. Шмалензі, – ми маємо на увазі активи (устаткування, будинки, промислові будівлі), які мають дві ознаки: вони є результатом інвестицій і генерують упродовж певного періоду часу потік доходу. Схожим чином людський капітал створюється тоді, коли людина (можливо за допомогою своїх батьків) інвестує в самого себе, оплачуючи освіту і придбання кваліфікації. Інвестиції в людський капітал з часом окупаються даючи віддачу у вигляді більш високої заробітної плати або здатності виконувати роботу, що приносить більше задоволення» [2].

В цілому, розглядаючи теорії людського капіталу різних представників економічної думки, можна виявити рух економічної думки від суто економічного його трактування за принципом «чорного ящика» як кібернетичної системи з інвестиціями на вході і доходами, що перевищують витрати на виході, до комплексного розуміння людського капіталу на основі біосоціальної природи людського чинника. Авторська систематизація трактувань людського капіталу представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

### Основні трактування категорії «людський капітал»

Критерій	Основна ідея	Автор
Відтворювальні трактування		
Виробничі якості людської особи	Люди – головне багатство країни	У. Петті
Товарність	Робоча сила – змінний капітал	К. Маркс
Продуктивність	Людина як фіксований капітал, продуктивні здібності і знання	Г. Маклеод, Л. Туроу
Приналежність до людського роду	Природний і вічний капітал	Л.Вальрас
Накопичення	Розрахунок запасів	І. Г. фон Тюнен
Набуті здібності	Засоби і реалізація в процесі праці. Використання набутих здібностей в цілях виробництва товарів і послуг	Дж-С. Мілль, У. Боуен
Праця	Персональний капітал. Вдосконалена праця, яка завдяки вкладенням стає більш продуктивною.	А.Маршал, Ф. Махлуп
Фонд	Виробництво трудових ресурсів аналогічно виробництву речового капіталу	Бен-Порет
Інвестиційні трактування		
Інвестиції	Розмірність норми доходів. Приведена вартість минулих інвестицій в навички людей. Людський капітал формується за рахунок інвестицій в людину. Розвиток людських здібностей за допомогою відповідних вкладень. Речовий і неречовий людський капітал	Дж. Мак Куллох, М. Блауг, Г. Беккер, Т.Шульц, Дж. Кендрік
Рівень доходу	Більш високий дохід	І.Фішер
Запас	Цінність для потенційного зростання доходів в майбутньому. Додаткові виробничі можливості, функціональна конкурентоспроможність і приріст грошового доходу власникам	Д. Бегг, С. Фішер, Дорнбуш, А. Колядін
Системологічні трактування		
Форма людської життєдіяльності	Відновлення порушеної єдності виробника і споживача	М. Крітський
Сукупність усіх атрибутивних якостей і властивостей	Провідний творчий чинник суспільного виробництва	А. Добринін
Комплексність	Єдність процесів інвестицій, накопичення, зростання продуктивності праці і доходів. Цільове використання людського капіталу. Історично визначені економічні відносини; доходи персоніфікованого представника людського капіталу. Основа для реалізації праці	С. Дятлов, С. Курганський, А. Давидов, Л. Згоннік
Людський потенціал	Трансформація в загальнолюдський капітал	В. Щетинін
Унікальність	Кількісний і якісний приріст	І. Майбуров
Комплексність + місце існування і трудової діяльності	Інтенсивний продуктивний чинник розвитку економіки, суспільства і сім'ї	Ю. Корчагін

Як показує таблиця 1, представлені дефініції людського капіталу відбивають як еволюцію теорії людського капіталу, так і недоліки різних підходів, які не дозволяють розкрити суть людського капіталу як

економічній категорії, продукту об'єктивно суперечливого характеру розвитку системи економічних відносин, як елементу суспільної форми виробництва, яка найбільш наочніше проявляється у відносинах, які виникають в суспільстві в процесі виробництва, у формах економічних зв'язків виробників і в економічних законах.

**Висновки.** При ревізії і перегляді уявлень, що склалися, про людський капітал особливо важливо пам'ятати й про те, що увесь каркас теорії людського капіталу базується на неокласичному економічному підході до людини. У основі останнього – принципи методологічного індивідуалізму, обмеженої раціональності і максимізуючої поведінки акторів, стійкості смаків і переваг економічних суб'єктів, аксіома про здатність економічної системи до досягнення ринкової рівноваги, маржинальний інструментарій аналізу. Генезис, політико-економічний зміст, функціональне призначення і сфери можливого застосування економічної категорії розкриває дефініція «людський капітал», яка характеризується просторово-часовими межами і якісною визначеністю, що відбиває сучасні економічні умови.

### Література

1. Близнюк В. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність) / В. В. Близнюк // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 2. – С. 64–78.
2. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-е вид. – Київ : Знання-Прес, 2001. – 313 с.
3. Ганслі Т. М. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки / Теренс М. Ганслі ; пер. з англ. О. Перепада. – Київ : Основи, 1996. – 237 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина / О. А. Грішнова. – Київ : Знання, КОО, 2007. – 559 с.
5. Корицький А. В. Основні положення теорії людського капіталу / А. В. Корицький // Креативна економіка. – 2007. – № 5. – С. 3–10.
6. Коркіна Т. А. Управління інвестиціями в людський капітал / Т. А. Коркіна. – Київ : Знання, 2006. – 213 с.
7. Леманова П. В. Сущность человеческого капитала на современном этапе развития общества / П. В. Леманова // Terra Economicus. – 2009. – № 3-2, т. 7. – С. 25–28.
8. Менк'ю Н. Г. Принципи економіки / Н. Г. Менк'ю. – К. : АДЕФ-Україна, 2008. – 256 с.
9. Миль Д. С. Система логики силлогистической и индуктивной: Изложение принципов доказательства в связи с методами научного исследования / [предисл. и прил. В. К. Финна]. – М. : ЛЕНАНД, 2011. – 832 с.
10. Сулова О. В. Политэкономическая сущность человеческого капитала / О. В. Сулова // Журнал экономической теории. – 2007. – № 3. – С. 171–174.
11. Becker G. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.) / G. Becker. – Chicago: The University of Chicago Press, 1993. – 480 p.
12. Schultz T. W. Investment in Human Beings / T. W. Schultz. – Chicago : University of Chicago Press, 1962. – 520 p.

### References

1. Blyzniuk V. V. Liudskiy kapital yak faktor ekonomichnoho rozvytku (evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv ta suchasnist) / V. V. Blyzniuk // Ekonomika i prohnozuvannia. – 2005. – № 2. – S. 64–78.
2. Bohynia D. P. Osnovy ekonomiky pratsi : navch. posib. / D. P. Bohynia, O. A. Hrishnova. – 2-e vyd. – Kyiv : Znannia-Pres, 2001. – 313 s.
3. Hansli T. M. Sotsialna polityka ta sotsialne zabezpechennia za rynkovoї ekonomiky / Terens M. Hansli ; per. z anh. O. Perepadia. – Kyiv : Osnovy, 1996. – 237 s.
4. Hrishnova O. A. Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny / O. A. Hrishnova. – Kyiv : Znannia, KOO, 2007. – 559 s.
5. Korytskyi A. V. Osnovni polozhennia teorii liudskoho kapitalu / A. V. Korytskyi // Kreatyvna ekonomika. – 2007. – № 5. – S. 3–10.
6. Korkina T. A. Upravlinnia investytsiiamy v liudskiy kapital / T. A. Korkina. – Kyiv : Znannia, 2006. – 213 s.
7. Lemanova P. V. Sushnost chelovecheskogo kapitala na sovremennom etape razvitiya obshestva / P. V. Lemanova // Terra Economicus. – 2009. – № 3-2, t. 7. – S. 25–28.
8. Menkiu N. H. Pryntsypy ekonomiky / N. H. Menkiu. – K. : ADEF-Ukraine, 2008. – 256 s.
9. Mill D. S. Sistema logiki sillogisticheskoy i induktivnoy: Izlozhenie principov dokazatelstva v svyazi s metodami nauchnogo issledovaniya / [predisl. i pril. V. K. Finna]. – M. : LENAND, 2011. – 832 s.
10. Suslova O. V. Politekonomicheskaya sushnost chelovecheskogo kapitala / O. V. Suslova // Zhurnal ekonomicheskoy teorii. – 2007. – № 3. – S. 171–174.
11. Becker G. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.) / G. Becker. – Chicago: The University of Chicago Press, 1993. – 480 p.
12. Schultz T. W. Investment in Human Beings / T. W. Schultz. – Chicago : University of Chicago Press, 1962. – 520 p.

Рецензія/Peer review : 29.11.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020

Рецензент : д. е. н., проф. Васильківський Д. М.



УДК 336.132.11

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-281-289

САВАСТЄЄВА О. М.

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

## ШЛЯХИ УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН

*В статті розглянуто перспективні напрямки регулювання міжбюджетних відносин з метою узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу в Україні, які передбачають проведення оцінки впливу міжбюджетних трансфертів на інтереси держави та регіонів, що дозволяє ідентифікувати можливі конфлікти, які зумовлені використанням трансфертів (базова дотація, реверсна дотація, субвенція й інші трансферти) та можливі шляхи їх розв'язання. Доведено, що узгодження інтересів є важливою умовою забезпечення результативності механізму регулювання міжбюджетних відносин. Залежно від механізму розподілу міжбюджетних трансфертів відповідних видів може бути або досягнуте узгодження інтересів сторін, або ж конфлікт між ними, який виникає у процесі розподілу бюджетних доходів та витрат. Запропоновано науково-концептуальний підхід до регулювання міжбюджетних відносин з метою узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу в Україні. Для забезпечення узгодження інтересів й запобігання конфліктам у випадку використання дотацій необхідно їх використовувати не лише для вирівнювання бюджетної забезпеченості певних регіонів, а у напрямку стимулювання місцевих бюджетів до ефективного використання фінансових ресурсів, сприяння підвищенню обсягів податкових й неподаткових надходжень, досягнення інших якісних і кількісних результатів. Використання методів моделювання дозволило встановити, що різні види міжбюджетних трансфертів викликають зміну інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин і спричиняють узгодження цих інтересів або конфлікти між ними. Найбільший вплив на зміну інтересів органів центральної влади та місцевого самоврядування мають дотації вирівнювання (базові дотації). Використання методу моделювання дозволило ідентифікувати конфлікти інтересів й розробити шляхи їх розв'язання: 1) розширення фінансової бази органів місцевого самоврядування шляхом збільшення обсягів власних доходів; зростання частки податкових надходжень, які повинні залишатися на місцевому рівні; 2) використання базових дотацій, які містять стимулюючу складову; 3) відмова від використання реверсних дотацій, за виключенням м. Київ; 3) своєчасне і повне фінансування делегованих „зверху” повноважень місцевих органів влади; 4) організація проведення комплексної державної бюджетної політики на місцевому рівні в сфері інноваційно-інвестиційної діяльності.*

*Ключові слова: бюджетна політика, місцевий бюджет, бюджетний процес, фінансова децентралізація, міжбюджетні відносини, інтереси.*

SAVASTIEIEVA O.

Odessa I.I. Mechnikov National University

## WAYS OF AGREEMENT OF INTERESTS OF BUDGET PROCESSORS AT LOCAL LEVEL IN CONDITIONS OF TRANSFORMATION THE INTER-BUDGETARY RELATIONS

*The article deals with the perspective directions of regulation of intergovernmental budget relations in order to reconcile the interests of budget process entities in Ukraine, which provide an assessment of the impact of intergovernmental transfers on the interests of the state and regions, which allows to identify possible conflicts caused by the use of transfers (basic grant, reversion subvention and other transfers) and possible ways to resolve them. It is proved that reconciliation of interests is an important condition for ensuring the effectiveness of the mechanism of regulation of intergovernmental budgetary relations. Depending on the mechanism of allocation of intergovernmental transfers of the respective types, either the parties' interests may be agreed or the conflict between them may arise in the process of allocation of budget revenues and expenditures. A scientific conceptual approach to the regulation of intergovernmental budget relations is proposed in order to harmonize the interests of the subjects of the budget process in Ukraine. To ensure reconciliation of interests and avoid conflicts in the use of subsidies, they should be used not only to equalize the budgetary security of certain regions, but also to stimulate local budgets to use financial resources efficiently, promote higher tax and non-tax revenues, and achieve other qualitative and quantitative results. The use of simulation methods has shown that different types of intergovernmental transfers cause changes in the interests of the subjects of intergovernmental relations and lead to the reconciliation of these interests or conflicts between them. Equalization grants (base grants) have the greatest impact on the change of interests of central government and local self-government. Using the simulation method, it was possible to identify conflicts of interest and to work out ways to resolve them: 1) expanding the financial base of local governments by increasing their own revenues; an increase in the share of tax revenues that should remain at the local level; 2) use of basic subsidies that contain a stimulating component; 3) refusal to use reverse subsidies, with the exception of Kyiv; 3) timely and full financing of delegated "top" powers of local authorities; 4) organization of comprehensive state budget policy at the local level in the field of innovation and investment activity.*

*Keywords: budget policy, local budget, budget process, financial decentralization, intergovernmental relations, interests.*

**Вступ.** Узгодження інтересів є необхідною умовою забезпечення ефективності механізму регулювання міжбюджетних відносин. Регулювання міжбюджетних відносин на основі узгодження інтересів сторін дозволяє на основі зацікавленості як регіональної, так і державної влади ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення спільних цілей розвитку. Конфлікти, що виникають в бюджетній сфері між її учасниками, навпаки, стримують соціально-економічний розвиток регіонів, знижують якість виконання покладених на державні органи влади функцій та завдань та ефективну

реалізацію бюджетної державної політики. Тому регулювання міжбюджетних відносин засновується на ефективній взаємодії органів центральної влади та місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічні та прикладні аспекти щодо узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні досліджено у працях ряду науковців, серед яких Г. Возняк, В. Дем'янишин, Я. Жаліло, Т. Єфименко, В. Козюк, І. Луїна, М. Лучко, І. Лютий, М. Мироненко, О. Молдован, А. Роговий, Н. Ткаченко, С. Юрій та ін. Зважаючи на досить широке коло висвітлених питань, слід зауважити, що залишається ряд проблем, які не отримали належного висвітлення та розв'язання. Разом з тим залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальших досліджень такі питання, як узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні в умовах трансформації міжбюджетних відносин.

**Поставка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування особливостей та перспектив регулювання міжбюджетних відносин з метою узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу в Україні.

**Результати дослідження.** Сутність економічних інтересів і проблема взаємодії економічних суб'єктів розглядаються багатьма вченими як передумова розвитку соціально-економічних систем різного масштабу. Проте проведений аналіз підходів до регулювання міжбюджетних відносин засвідчив, що жодний з них не враховує інтереси органів державної влади та місцевого самоврядування. В економічній літературі розглядаються зокрема проблеми розмежування дохідних джерел, видаткових повноважень, удосконалення методики розрахунку обсягу міжбюджетних трансфертів, шляхи забезпечення фінансової самостійності місцевих бюджетів та вирівнювання бюджетної забезпеченості регіонів [1–4]. Однак при цьому не враховуються власні інтереси органів місцевого самоврядування, їх реакція на отримання міжбюджетних трансфертів та можливі конфлікти з інтересами центральної влади. Це зумовило необхідність розробки підходу до оцінювання ступеня узгодженості цих інтересів, який дозволяє органічно поєднати фіскальні інтереси держави з інтересами регіонів і територіальних громад, забезпечивши їх рівноправну участь у бюджетному процесі.

Оцінка рівня погодженості інтересів є складним процесом, що вимагає визначення сутності поняття «інтерес» та виявлення найбільш значимих інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин. Поняття «інтерес» походить від лат. “interest” (має значення, важливо) та означає предмет зацікавленості, бажання й спонукальних мотивів дій економічних суб'єктів [2–5]. Під інтересом суб'єктів міжбюджетних відносин пропонується розуміти їх мотиви в соціально-економічній сфері, що реалізуються в рамках здійснення їхньої бюджетної політики. Тоді узгодження інтересів представляє собою процес аналізу можливостей держави формувати й реалізовувати таку систему регулювання міжбюджетних відносин, що дозволяє консолідувати «односпрямовані», тобто співпадаючі або взаємодоповнюючі один одного інтереси суб'єктів міжбюджетних відносин, а також згладжувати конфлікти інтересів, що є «різноспрямованими». Залежно від обраного механізму розподілу міжбюджетних трансфертів різних видів може бути або досягнуте узгодження інтересів сторін, або, навпаки, загострений конфлікт між ними, що виникає при розподілі бюджетних доходів і витрат.

Запропоновано науково-концептуальний підхід до регулювання міжбюджетних відносин з метою узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу в Україні (рис. 1). Для забезпечення узгодження інтересів й запобігання конфліктів у випадку використання дотацій необхідно їх використовувати не лише для вирівнювання бюджетної забезпеченості певних регіонів, а у напрямку стимулювання місцевих бюджетів до ефективного використання фінансових ресурсів, сприяння підвищенню обсягів податкових й неподаткових надходжень, досягнення інших якісних і кількісних результатів. Використання реверсних дотацій зазвичай провокує конфлікт фінансових інтересів та розглядається як дестимулятор для регіонів. У свою чергу процес розподілу субвенцій не є конфліктним для держави і її регіонів, якщо адекватно визначені відповідні повноваження та їх вартість, а також своєчасно передані необхідні фінансові ресурси. Виходячи з цього запропоновано підхід до оцінки ступеня узгодженості інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин щодо перерозподілу фінансових ресурсів на основі їх розмежування за рівнями бюджетної системи, аналізу впливу різних видів міжбюджетних трансфертів на інтереси суб'єктів міжбюджетних відносин і визначення умов їх узгодження. Це дозволяє виявити можливі конфлікти інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин, зумовлені використанням різних видів міжбюджетних трансфертів, і знайти шляхи їх розв'язання.

В процесі регулювання міжбюджетних відносин врахувати всі види інтересів сторін неможливо, тому передбачається виявлення тільки базових інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин. Інтереси державних органів влади полягають у стабільному соціально-економічному розвитку країни відповідно до державних пріоритетів; зростанні обсягу доходів зведеного бюджету держави в поточному періоді та середньостроковій перспективі; ефективній реалізації покладених функцій; горизонтальному вирівнюванню бюджетної забезпеченості регіонів. Інтереси місцевих органів влади проявляються у розвитку територій відповідно до регіональних пріоритетів; зростанні обсягу доходів місцевого бюджету; ефективній реалізації покладених функцій [3].

Використання методів моделювання дозволило встановити, що різні види міжбюджетних трансфертів викликають зміну інтересів суб'єктів бюджетного процесу і спричиняють узгодження цих інтересів або конфлікти між ними (табл. 1). Найбільший вплив на зміну інтересів органів центральної влади та місцевого самоврядування мають дотації вирівнювання (базові дотації). Так, під час використання цього

інструменту регулювання міжбюджетних відносин органи місцевого самоврядування більше не зацікавлені в максимізації отриманих на їх території податкових і неподаткових доходів. Виникає зацікавленість в отриманні максимально можливого обсягу дотацій на безповоротній і безкоштовній основі, які можуть бути використані на власний розсуд без застосування будь-яких обмежень та вимог щодо їх діяльності. В цих умовах органи місцевого самоврядування можуть навіть штучно занижувати доходи та завищувати видатки, а саме доходи і видатки, що враховуються при визначенні міжбюджетних трансфертів.

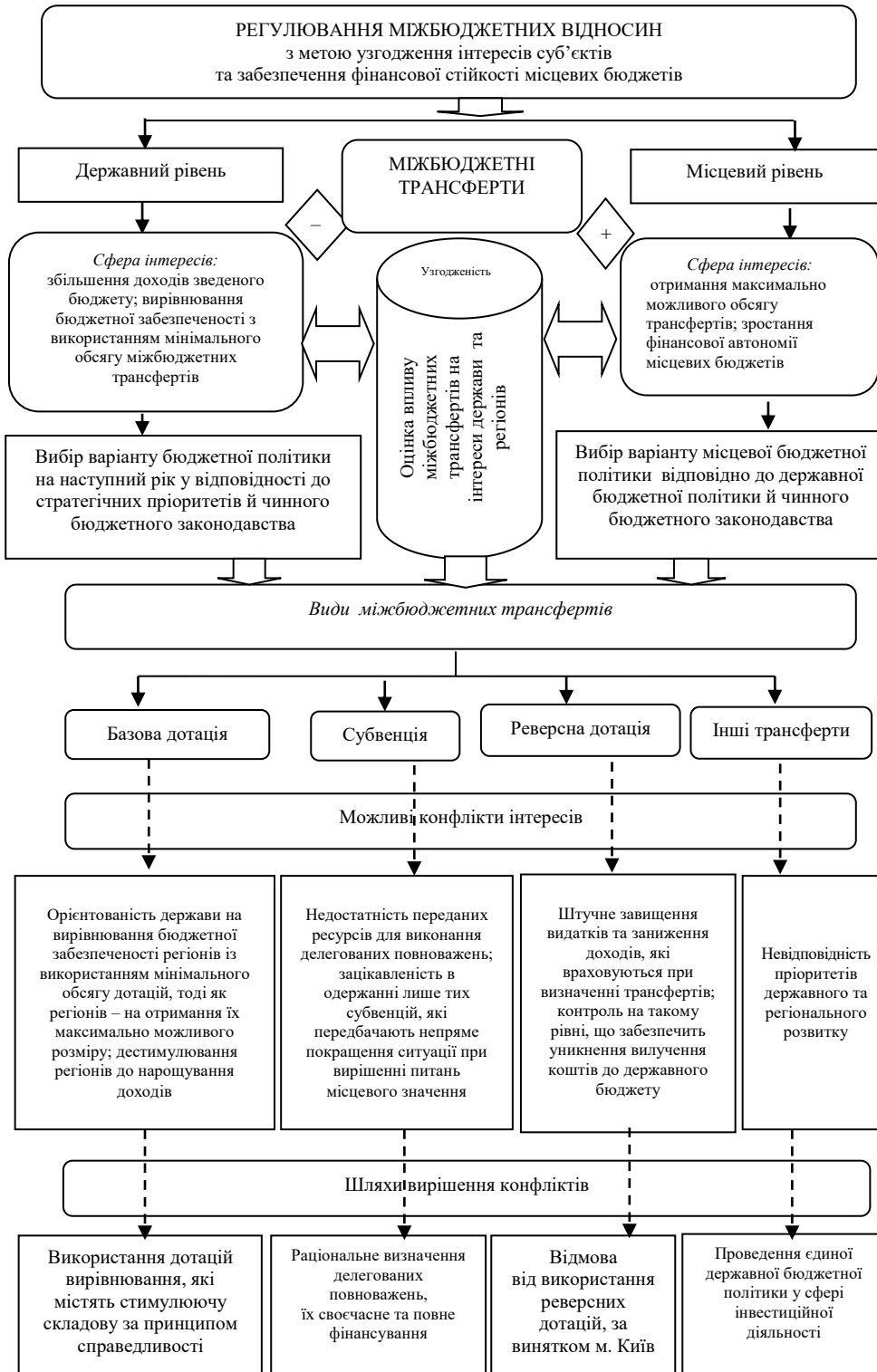


Рис.1. Схема регулювання міжбюджетних відносин з метою узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу в Україні\*

\* Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

## Оцінка впливу міжбюджетних трансфертів на інтереси суб'єктів бюджетного процесу

Рівні суб'єктів	Інтереси суб'єктів бюджетного процесу	Функція інтересів без використання міжбюджетних трансфертів	Функція інтересів з використання міжбюджетних трансфертів
Регіон $I_R$	розвиток відповідно до регіональних пріоритетів $I_1$	$I_1(p_1, p_2, \dots, p_x) \rightarrow \max$	$I_1(p_1, p_2, \dots, p_x, S_{bvi_y}) \rightarrow \max$
	зростання обсягу доходів місцевого бюджету $I_2$	$I_2(N_R, NN_R) \rightarrow \max$	$I_2(N_R', NN_R', T) \rightarrow \max$
	ефективна реалізація покладених функцій $I_3$	$I_3(f_1, f_2, \dots, f_m) \rightarrow \max$	$I_3(f_1, f_2, \dots, f_m, S_{bvs_s}) \rightarrow \max$
	Агрегований інтерес регіонального бюджету	$I_R = I_1 + I_2 + I_3 \rightarrow \max$	
Держава $I_S$	розвиток відповідно до державних пріоритетів $I_1$	$I_1(p_1', p_2', \dots, p_x') \rightarrow \max$	$I_1(p_1', p_2', \dots, p_x') \rightarrow \max$
	зростання обсягу доходів зведеного бюджету держави $I_2$	$I_2(N_S, NN_S, N_R, NN_R) \rightarrow \max$	$I_2(N_S, NN_S, N_R, NN_R) \rightarrow \max$
	ефективна реалізація покладених функцій $I_3$	$I_3(f_1', f_2', \dots, f_m') \rightarrow \max$	$I_3(f_1', f_2', \dots, f_m') \rightarrow \max$
	горизонтальне вирівнювання бюджетної забезпеченості територій $I_4$		$I_4 = (3, Dv) \rightarrow \min$
	Агрегований інтерес державного бюджету	$I_S = I_1 + I_2 + I_3 \rightarrow \max$	$\begin{cases} I_S = I_1 + I_2 + I_3 \rightarrow \max \\ I' = I_4(3, Dv) \rightarrow \min \end{cases}$

Умовні позначення:  $p_1, p_2, \dots, p_x$  ( $p_1', p_2', \dots, p_x'$ ) – пріоритети регіонального (державного) розвитку;  $N_R$  ( $N_S$ ) – обсяг податкових доходів регіонального (державного) бюджету;  $NN_R$ , ( $NN_S$ ) – обсяг неподаткових доходів регіонального (державного) бюджету;  $f_1, f_2, \dots, f_m$  ( $f_1', f_2', \dots, f_m'$ ) – функції органів регіональної (державної) влади;  $S_{bvi_y}$  – субвенції інвестиційного характеру;  $N_R', NN_R'$  – обсяг податкових і неподаткових доходів регіонального бюджету, що дозволить уникнути вилучення доходів до державного бюджету;  $T$  – надходження міжбюджетних трансфертів;  $S_{bvs_s}$  – субвенції соціального характеру;  $3$  – регіональна бюджетна забезпеченість;  $Dv$  – дотації вирівнювання.

\*Джерело: розроблено автором.

Незацікавленість місцевої влади в збільшенні доходів місцевих бюджетів за рахунок податкових і неподаткових надходжень в умовах використання дотацій вирівнювання вступає в конфлікт з інтересом центральної влади, пов'язаним із максимізацією доходів зведеного бюджету. Крім того, центральні органи влади традиційно використовують дотації з метою вирівнювання бюджетної забезпеченості регіонів та збалансованості бюджетів нижчого рівня. У загальному випадку інтерес центральних органів влади, що розподіляють дотації, полягає в тому, щоб досягти поставленої мети, використовуючи мінімум бюджетних коштів. Саме тому в процесі регулювання міжбюджетних відносин на державному рівні виникає додатковий інтерес, пов'язаний із досягненням встановленого мінімального рівня бюджетної забезпеченості одержувачів дотацій із використанням мінімального обсягу дотацій. Таким чином, розподіл дотацій на вирівнювання бюджетної забезпеченості може розглядатися як процес, що у загальному випадку не тільки не забезпечує узгодження інтересів сторін, але й спричиняє конфлікти інтересів в бюджетній сфері [5].

Для узгодження інтересів та запобігання конфліктів у випадку використання дотацій пропонується використовувати їх не тільки для вирівнювання бюджетної забезпеченості регіонів, але і з метою стимулювання місцевих бюджетів до більш ефективного використання фінансових ресурсів, підвищення обсягу податкових і неподаткових доходів, досягнення інших якісних або кількісних результатів. Найбільш доцільним буде стимулювання місцевих бюджетів до збільшення податкових і неподаткових доходів, оскільки в такому випадку зацікавленість регіонів характеризується залежністю не тільки від обсягу міжбюджетних трансфертів, але також і від обсягу податкових  $N_R$  і неподаткових доходів  $NN_R$  місцевого бюджету. В цьому випадку місцеві бюджети зацікавлені як в зростанні доходів, так і в отриманні максимального обсягу трансфертів.

При цьому інтерес держави спрямований на максимізацію доходів зведеного бюджету, важливою складовою яких є податкові  $N_R$  і неподаткові доходи  $NN_R$  всіх місцевих бюджетів. Таким чином, у цьому випадку окремі змінні, що визначають інтереси центрального та регіонального рівнів, збігаються, а отже забезпечується процес узгодження інтересів в рамках розподілу міжбюджетних трансфертів даного виду

$$\text{Регіон} \quad I_2(N_R, NN_R, T) \rightarrow \max \quad (1)$$

$$\text{Держава} \quad I_2(N_S, NN_S, N_R, NN_R) \rightarrow \max \quad (2)$$

Особливим видом міжбюджетних трансфертів, який використовується на підставі Бюджетного кодексу України, є реверсні дотації – кошти, що передаються до державного бюджету з місцевих бюджетів, що в зарубіжній практиці отримали назву «від'ємних» трансфертів. Вони перераховуються із бюджетів найбільш фінансово стабільних і розвинених регіонів до державного бюджету з метою подальшого перерозподілу бюджетних коштів між регіонами, які характеризуються недостатнім обсягом податкових і неподаткових доходів для фінансування своїх повноважень.

Реверсні дотації є потенційним фактором виникнення бюджетних конфліктів, що закладений у самій системі регулювання міжбюджетних відносин. Цей механізм передбачає вилучення перевищення суми бюджетних доходів над бюджетними видатками, що враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, створює ситуацію, коли розумний економічний суб'єкт не буде прагнути до перевищення цієї межі. У зв'язку з цим у місцевих органах влади виникає зацікавленість у підтримці такого максимально можливого рівня бюджетної забезпеченості, при якому до них не буде застосований механізм реверсних дотацій.

Використання реверсних дотацій провокує конфлікт фінансових інтересів і може розглядатися як інструмент «де стимулювання» регіонів, у яких, у випадку використання такого методу регулювання міжбюджетних відносин, формується зацікавленість у тому, щоб показники бюджетної забезпеченості не досягали того рівня, коли вони будуть змушені перераховувати частину коштів у державний бюджет, що, у свою чергу, провокує неефективні фінансові рішення при формуванні доходів місцевих бюджетів [6, 7].

Вплив реверсних дотацій проявляється досить сильно: замість зацікавленості в збільшенні податкових і неподаткових доходів до максимального рівня ( $N_R$ ,  $NN_R$ ) формується зацікавленість в їх зростанні до певної межі ( $N_R'$ ,  $NN_R'$ ), тобто до такого обсягу надходжень, що дозволить уникнути вилучення доходів у державний бюджет, при цьому забезпечивши найбільш можливий обсяг доходів місцевого бюджету. Дестимулюючий вплив реверсних дотацій підтверджується тим фактом, що кожним роком збільшується кількість дотаційних місцевих бюджетів та зменшується кількість бюджетів, що передають надлишок коштів до державного бюджету.

У випадку відсутності реверсних дотацій державні та регіональні інтереси узгоджуються більш повно, тому, на наш погляд, при наявності такої можливості державі слід відмовитися від даного методу регулювання міжбюджетних відносин. Виключення може становити м. Київ, який має спеціальний статус та неперівняно великі доходи бюджету.

Розглядаючи основні види субвенцій (на здійснення державних програм соціального захисту (соціальні) та на виконання інвестиційних проектів (інвестиційні), необхідно відзначити їх різний вплив на інтереси органів місцевого самоврядування. Так, розподіл субвенції на виконання інвестиційних проектів здійснюється на підставі формалізованих параметрів, що базуються на фактичних та прогнозних показниках економічного та соціального розвитку відповідної території (стаття 105 БКУ), тому вони напряму впливають на вибір пріоритетів регіонального розвитку. Розподіл субвенцій відповідно до пріоритетів регіонального та державного розвитку, визначених у відповідних програмах соціально-економічного розвитку територій, сприяє узгодженню інтересів сторін (табл. 2).

Таблиця 2

**Конфлікти, обумовлені використанням міжбюджетних трансфертів, та шляхи їх розв'язання\***

Вид трансфертів	Можливі конфлікти інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні	Шляхи розв'язання конфліктів
Базова дотація	Спрямованість держави на вирівнювання бюджетної забезпеченості регіонів з використанням мінімального обсягу дотацій, а регіонів – на отримання їх максимально можливого розміру; дестимулювання регіонів до нарощування максимального обсягу податкових і неподаткових доходів	Використання дотацій вирівнювання, які містять стимулюючу складову за принципом справедливості
Реверсна дотація	Штучне завищення видатків і заниження доходів, які враховуються при визначенні трансфертів; контроль над ними на такому рівні, що забезпечить уникнення вилучення коштів до державного бюджету	Відмова від використання реверсних дотацій, за винятком м. Київ
Соціальна субвенція	Недостатність переданих джерел доходів для виконання делегованих повноважень; зацікавленість в одержанні тільки тих субвенцій, які передбачають непряме поліпшення ситуації при вирішенні питань місцевого значення	Раціональне визначення делегованих повноважень, їх своєчасне та повне фінансування
Інвестиційна субвенція	Невідповідність пріоритетів державного та регіонального розвитку	Проведення єдиної державної бюджетної політики у сфері інвестиційної діяльності

\*Джерело: складено автором.

Якщо обрані на рівні держави пріоритети підтримані і включені в програми соціально-економічного розвитку територій, державні інтереси узгоджуються із регіональними, а субвенції в цій ситуації дозволяють більш узгоджено фінансувати розвиток регіонів на основі консолідації ресурсів та спільного фінансування з бюджетів обох рівнів.

Основним аспектом, що забезпечує в цьому випадку узгодження інтересів, є співвідношення (збіг, взаємодоповнення, протиріччя) пріоритетів держави та регіону. Узгодження інтересів найбільш істотно за умови збігу зазначених пріоритетів, тобто коли  $p_x = p_x'$ , тому що загальні цілі дозволяють поєднувати ресурси для їхнього досягнення на основі взаємної зацікавленості в результатах. У випадку розбіжності пріоритетів необхідно оцінити, використовуючи експертні оцінки, ступінь відповідності пріоритету держави, що є метою фінансування, пріоритетам конкретного регіону, виявити протиріччя, незалежність або взаємодоповнення інтересів і забезпечувати їхнє узгодження.

Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення державних програм соціального захисту не включаються до складу власних доходів місцевих бюджетів і є інструментом

фінансування делегованих повноважень. Зацікавленість регіонів в одержанні субвенцій може бути пов'язана з можливістю непрямого поліпшення ситуації в рішенні питань місцевого значення. Проте, за інших рівних умов місцеві бюджети зацікавлені в одержанні субвенцій у меншому ступені, ніж дотацій, що є частиною власних доходів бюджету та які використовуються на виконання функцій місцевого самоврядування. У той же час тільки субвенції не впливають на регіональну бюджетну політику. Вони виділяються на фінансування державних повноважень, делегованих на регіональний рівень відповідно до принципу субсидіарності, коли існує можливість їх більш ефективної реалізації саме на цьому рівні державної влади. Процес розподілу субвенцій не є конфліктним для держави та регіонів, якщо адекватно визначені повноваження і їхня вартість, а також вчасно передані відповідні джерела фінансування. Для забезпечення даного завдання варто періодично повертатися до оцінки ефективності реалізації повноважень на різних рівнях бюджетної системи й забезпечувати своєчасний перерозподіл коштів. Конфлікти можуть виникнути за умови недостатнього або несвоєчасного виділення коштів [8].

З огляду на викладене, можна зробити висновок, що повний збіг інтересів центрального та регіонального рівнів неможливий. Однак підвищення рівня погодженості інтересів, що досягається з використанням міжбюджетних трансфертів, можливо й доцільно для гармонізації бюджетної політики й соціально-економічного розвитку регіонів. Пріоритетним аспектом оцінки ефективності механізму регулювання міжбюджетних відносин є оцінка ступеня узгодженості інтересів, досягнута на даний момент часу. Вона показує, наскільки наявний стан справ відповідає очікуванням різних зацікавлених суб'єктів. Причому їхні потреби – різноманітні і різноманітні, варіюються від суб'єкта до суб'єкта. Тому критерій ефективності механізму регулювання міжбюджетних відносин повинен враховувати різні аспекти задоволення інтересів і виражатися інтегральним показником.

Оцінка рівня узгодженості інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні передбачає формування системи нерівностей показників, що їх характеризують. Для об'єктивної оцінки пропонується використовувати не абсолютні значення показників, а темпи їх зростання. Основними показниками узгодженості інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин визначено такі: доходи державного бюджету ( $D_{ДБ}$ ), доходи місцевого бюджету ( $D_{МБ}$ ), податкові доходи місцевого бюджету ( $ПД_{МБ}$ ), видатки місцевого бюджету ( $B_{МБ}$ ), міжбюджетні трансферти (МТ). Ці показники відповідають вимогам, пред'явленим до оцінки ефективності регулювання бюджетного процесу на місцевому рівні. По-перше, ці показники відображають розвиток бюджетної системи і здатність механізму регулювання міжбюджетних відносин до адаптації, оскільки є вихідними при розрахунку всіх інших показників ефективності регулювання, їх зміна показує можливість механізму пристосовуватися до зміни параметрів зовнішнього середовища. По-друге, в умовах обмеженості інформації показники, що розглядаються, є найбільш доступними, в силу того, що є обов'язковими до опублікування в засобах масової інформації та в деяких економічних виданнях виходять у складі бюджетного моніторингу. По-третє, відображають найважливіші фінансові характеристики державних та місцевих бюджетів в рамках міжбюджетних відносин. По-четверте, дані показники легко піддаються упорядкуванню в динаміці.

Регулювання міжбюджетних відносин є динамічним, тому передумовою оцінки його ефективності є визначення умови узгодження інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин. Регулювання міжбюджетних відносин в країні, яке враховує інтереси його суб'єктів (держави та регіонів), можна представити у вигляді такої системи нерівностей показників, які впорядковано відповідно до еталонної норми їх розвитку:

$$\begin{cases} T(ПД_{МБ}) > T(D_{МБ}) > T(B_{МБ}) > 1 > T(МТ), \\ T(ПД_{МБ}) > T(D_{МБ}) > T(D_{ДБ}) \end{cases} \quad (3)$$

Перша складова нерівності  $T(ПД_{МБ}) > T(D_{МБ})$  означає, що податкові доходи місцевих бюджетів повинні зростати більш високими темпами, ніж загальна сума доходів, та характеризує зростання регіональної економіки, розширення податкової бази. Друга складова нерівності  $T(D_{МБ}) > T(B_{МБ})$  характеризує зацікавленість місцевих органів влади в нарощуванні власних доходів, темпи зростання яких повинні бути більшими, ніж темпи зростання видатків.

Нерівність  $T(D_{МБ}) > T(B_{МБ})$  означає зацікавленість місцевих органів влади в нарощуванні власних доходів, темпи зростання яких повинні бути більшими, ніж темпи зростання видатків.

Нерівність  $T(B_{МБ}) > 1 > T(МТ)$  означає, що економіка знаходиться в стані зростання, тому видатки місцевих бюджетів збільшуються. Проте темпи зростання видатків місцевих бюджетів перевищують темпи зростання міжбюджетних трансфертів у зв'язку з тим, що фінансування видатків повинно здійснюватися здебільшого за рахунок джерел, відмінних від фінансової допомоги з державного бюджету. При цьому передбачається зменшення з кожним роком загальної суми міжбюджетних трансфертів на підставі збільшення податкових доходів місцевих бюджетів.

Нерівність  $T(D_{МБ}) > T(D_{ДБ})$  виходить з принципу зростання автономії органів місцевого самоврядування та підвищення фінансової самостійності їх бюджету. Вона означає, що для забезпечення максимізації доходів зведеного бюджету необхідними умовами є зростання як доходів місцевого бюджету, так і державного, але темпи зростання перших повинні перевищувати темпи зростання останніх.

Ланцюжок нерівностей (3) справедливий для бюджетної системи країни, орієнтованої на зростання фінансової стійкості місцевих бюджетів, збільшення їх фінансової самостійності та збалансованості.

Розрахунок показника ступеня узгодженості інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин базується на використанні математичного апарату теорії матриць і побудові графів, що дозволяють встановити ступінь відповідності фактичної динаміки вибраних показників місцевих бюджетів еталонній динаміці. Для цього задамо граф еталонного упорядкування в матричній формі:

$$M[EP] = \{\mu_{ij}\} \quad (4)$$

$$\mu_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } T^H(i) > T^H(j) \text{ та для } i = j, \\ -1, & \text{якщо } T^H(i) < T^H(j) \text{ та для } i = j, \\ 0, & \text{якщо упорядкування між } T^H(i) \text{ та } T^H(j) \text{ не визначено} \end{cases}$$

де  $\mu_{ij}$  – елемент матриці еталонного впорядкування;

$i, j$  – номери показників;

$T^H(i), T^H(j)$  – нормативні темпи зміни показників  $i, j$ .

Розглянутий граф будується в матричній формі за правилом (4) (табл. 3).

Відповідно до табл. 3 темп показника  $ПД_{МБ}$  відповідно до еталонного порядку повинен бути найвищим. Отже, рядок матриці для показника  $ПД_{МБ}$  буде містити майже всі одні одиниці, окрім останнього стовпця. Для показників  $ПД_{МБ}$  і  $Д_{ДБ}$  чітке співвідношення в еталонному порядку майже не встановлено, отже  $\mu(ПД_{МБ} / Д_{ДБ}) = 0$ . Наступний в нормативному порядку визначено показник  $Д_{МБ}$ , для нього в рядку матриці також стоять одиниці у всіх стовпчиках, крім стовпчика  $ПД_{МБ}$ . Для нього  $T^H(Д_{МБ}) < T^H(ПД_{МБ})$ ,  $\mu(Д_{МБ} / ПД_{МБ}) = -1$ . Аналогічно заповнюються всі строки матриці. По головній діагоналі стоять одиниці.

Таблиця 3

Еталонна матриця графу узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу

Показник	$ПД_{МБ}$	$Д_{МБ}$	$В_{МБ}$	1	МТ	$Д_{ДБ}$
$ПД_{МБ}$	1	1	1	1	1	0
$Д_{МБ}$	-1	1	1	1	1	1
$В_{МБ}$	-1	-1	1	1	1	0
1	-1	-1	-1	1	1	-1
МТ	-1	-1	-1	-1	1	0
$Д_{ДБ}$	0	-1	0	1	0	1

\*Джерело: розроблено автором

Для фактичного порядку показників узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні будується аналогічна матриця (5):

$$M[FP] = \{\eta_{ij}\} \quad (5)$$

$$\eta_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } T^F(i) > T^F(j) \text{ та для } i = j, \\ -1, & \text{якщо } T^F(i) < T^F(j) \text{ та для } i = j, \\ 0, & \text{якщо упорядкування між } T^H(i) \text{ та } T^H(j) \text{ не визначено} \end{cases}$$

де  $\eta_{ij}$  – елемент матриці еталонного впорядкування;

$i, j$  – номери показників;

$T^F(i), T^F(j)$  – фактичні темпи зміни показників  $i, j$ .

Фактичний порядок часто не збігається з еталонним. Необхідно обчислити ступінь відхилення фактичного порядку від еталонного. В 2018 р. фактичний граф упорядкованості показників узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні має вигляд:

$$T(МТ) \rightarrow (Д_{ДБ}) \rightarrow T(В_{МБ}) \rightarrow 1 \rightarrow T(Д_{МБ}) \rightarrow T(ПД_{МБ}) \quad (6)$$

Для фактичного порядку будується аналогічна матриця  $M[FP]$ , тільки замість планових темпів оцінюються фактичні (табл. 4).

Таблиця 4

**Матриця фактичних показників узгодження інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні за 2018 р.**

Показник	ПД <sub>МБ</sub>	Д <sub>МБ</sub>	В <sub>МБ</sub>	1	МТ	Д <sub>ЛБ</sub>
ПД <sub>МБ</sub>	1	-1	-1	-1	-1	0
Д <sub>МБ</sub>	1	1	-1	-1	-1	-1
В <sub>МБ</sub>	1	1	1	1	-1	0
1	1	1	-1	1	-1	-1
МТ	1	1	1	1	1	0
Д <sub>ЛБ</sub>	0	1	0	1	0	1

\*Джерело: розроблено автором

Порядок показників (6) у порівнянні з еталонним (3) порушений. Так,  $T^{\Phi}(D_{MB}) < 1$ ,  $T^{\Phi}(PD_{MB}) < 1$ ,  $T^{\Phi}(D_{MB}) < T^{\Phi}(V_{MB})$ , а значить  $\eta(D_{MB}/1) = -1$ ,  $\eta(PD_{MB}/1) = -1$ ,  $\eta(D_{MB}/V_{MB}) = -1$ .

Відстань між  $M[EP]$  і  $M[FP]$  характеризує ступінь відхилення фактичного рівня показників, що характеризують учасників міжбюджетних відносин від необхідного еталонного та розраховується за формулою:

$$d = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |\mu_{ij} - \eta_{ij}|, \quad (7)$$

де  $\mu_{ij}$  – елемент на перетині  $i$ -го рядки  $j$ -го стовпця  $M[EP]$ .

$\eta_{ij}$  – елемент на перетині  $i$ -го рядки  $j$ -го стовпця  $M[FP]$ .

Абсолютна величина відстані між  $M[EP]$  і  $M[FP]$  малоінформативна, тому проведено нормування міри відмінності між цими матрицями за формулою:

$$R = \frac{d}{2 \times K} \quad (8),$$

де  $K$  – кількість ненульових клітин в  $M[EP]$  за виключенням клітини головної діагоналі, нормована величина:  $0 < K < 1$ .

Міра подібності, що характеризує ступінь збігу фактичного рівня показників з еталонними, розраховується за формулою:

$$S = (1 - R) \times 100 \% \quad (9)$$

У нашому прикладі  $d = 40$ ,  $K = 24$ , тоді

$$R = \frac{40}{2 \times 24} = 0,83$$

У нашому випадку міра відмінності між  $M[EP]$  і  $M[FP]$  в 2018 р. дорівнює 83%, а міра подібності складає 17 %, тобто фактичний напрямок розвитку збігається з рекомендованим на 17 %. У кращому випадку збіг був би 100%, в гіршому – нульове. Таким чином, ступінь узгодженості інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні в 2018 р. може бути охарактеризований як дуже низький за класом 3. Результати розрахунку показника ступеня узгодженості інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні в 2013–2018 рр. та присвоєння класів наведені в табл. 5.

Таблиця 5

**Розрахунок показника ступеня узгодженості інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018
d	36	30	30	26	8	40
K	24	24	24	24	24	24
R	0,75	0,63	0,63	0,54	0,17	0,83
Показник ступеня узгодженості інтересів, %	25,0	37,5	37,5	45,8	83,3	16,7
Клас показника	3	2	2	2	1	3

\*Джерело: розраховано автором

Результати аналізу показника рівня узгодженості інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні свідчать, що він мав тенденцію до зростання та досяг максимального значення у 2017 рр., що пов'язано з прискореними темпами соціально-економічного розвитку регіонів. Проте в 2018 р. показник



ступеня узгодженості інтересів досяг критично низького рівня – 16,7 % – внаслідок порушення пропорцій зростання всіх показників. Оцінка рівня узгодженості інтересів суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні є важливою складовою оцінювання ефективності механізму організації бюджетного процесу на місцевому рівні.

**Висновки.** Обґрунтовано, що регулювання міжбюджетних відносин повинне здійснюватися згідно із законодавчими нормами і не суперечити інтересам їх суб'єктів. Встановлено, що різні види міжбюджетних трансфертів впливають на зміну інтересів суб'єктів міжбюджетних відносин, спричиняючи цим самим їх узгодження або ж конфлікти. Найбільший вплив на зміну інтересів органів державної влади і місцевого самоврядування мають дотації вирівнювання. Використання методу моделювання дозволило виявити конфлікти інтересів і розробити шляхи їх розв'язання: 1) розширення фінансової бази місцевої влади через збільшення обсягів власних доходів місцевих бюджетів; зростання частки податкових надходжень, які мають залишатися на місцевому рівні; 2) використання базових дотацій, що містять стимулюючу складову, за принципом справедливості; 3) відмова від використання реверсних дотацій, за виключенням м. Київ; 3) своєчасне та повне фінансування делегованих „зверху” повноважень місцевих органів влади; 4) проведення єдиної державної бюджетної політики в сфері інвестиційної діяльності, спрямованої на стійкий інноваційний соціально-економічний розвиток регіону та збалансованість міжбюджетних відносин у вертикальному та горизонтальному вимірі.

### Література

1. Фінанси регіону : [навчальний посібник / М.А. Коваленко та ін.]. – Херсон : Олді-плюс, 2011. – 312 с.
2. Возняк Г. Фінансова децентралізація та стале ендогенне зростання регіонів: формалізація напрямів впливу / Г. Возняк // Світ фінансів. – 2019. – № 2(59). – С. 49–59.
3. Мироненко М.Ю. Джерела формування фінансових ресурсів регіону / М.Ю. Мироненко, О.В. Гайдей // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2018. – № 4(89). – С. 52–58.
4. Об'єднання громад. Децентралізація влади. URL: <http://decentralization.gov.ua/region>.
5. Фінансова децентралізація: експерти розповіли про результати. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10670>.
6. Лучко М. Децентралізація: окремі питання методики аналізу ефективності управління коштами місцевих бюджетів / М. Лучко // Галицький економічний вісник. – 2018. – № 2(55). – С. 121–128.
7. Юрій С.М. Теоретичні питання інформаційної модернізації казначейського обслуговування бюджетів / С.М. Юрій // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2019. – Вип. 1. – С. 196–204.
8. Savastieieva O.N., Butenko V.V., Zhuravlova T.O., Fic Daniel Analysis of basic conditions for implementation of decentralization reform in Ukraine and Poland. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*: zb. nauk.prats, 2019. vol. 2, no. 29, pp. 403–411.

### References

1. Finansy rehionu : [navchalnyi posibnyk / M.A. Kovalenko ta in.]. – Kherson : Oldi-plus, 2011. – 312 s.
2. Vozniak H. Finansova detsentralizatsiia ta stale endohenne zrostantnia rehioniv: formalizatsiia napriamiv vplyvu / H. Vozniak // Svit finansiv. – 2019. – № 2(59). – S. 49–59.
3. Myronenko M.Iu. Dzhherela formuvannia finansovykh resursiv rehionu / M.Iu. Myronenko, O.V. Haidei // Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. – 2018. – № 4(89). – S. 52–58.
4. Obiednannia hromad. Detsentralizatsiia vlady. URL: <http://decentralization.gov.ua/region>.
5. Finansova detsentralizatsiia: eksperty rozpovily pro rezultaty. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10670>.
6. Luchko M. Detsentralizatsiia: okremi pytannia metodyky analizu efektyvnosti upravlinnia koshtamy mistsevykh biudzhativ / M. Luchko // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2018. – № 2(55). – S. 121–128.
7. Yurii S.M. Teoretychni pytannia informatsiinoi modernizatsii kaznacheiskoho obsluhovuvannia biudzhativ / S.M. Yurii // Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky. – 2019. – Vyp. 1. – S. 196–204.
8. Savastieieva O.N., Butenko V.V., Zhuravlova T.O., Fic Daniel Analysis of basic conditions for implementation of decentralization reform in Ukraine and Poland. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*: zb. nauk.prats, 2019. vol. 2, no. 29, pp. 403–411.

Рецензія/Peer review : 21.11.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Гарфопова О. І.

УДК 338.439

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-290-294

МІЩЕНКО О. Л.

Чернігівський національний політехнічний університет

## ФАКТОРИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*У роботі узагальнені основні підходи до систематизації факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості. Визначено, що фактори у цілях виявлення та оцінювання впливу на забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку доцільно укрупнено розподілити на дві групи: ендогенні та екзогенні фактори впливу. Виявлені специфічні фактори, які належать до кожної з виділених груп та надано їх характеристику. Обґрунтовано висновок про важливість структурування факторів задля підвищення ефективності управлінських рішень за рахунок деталізації їх позитивних та негативних проявів на результати інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості.*

*Ключові слова: інноваційно-інвестиційний розвиток, харчова промисловість, фактори впливу, ендогенні фактори, екзогенні фактори.*

MISHENKO O.

Chernihiv National University of Technology

## FACTORS OF ACTIVATION OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF THE FOOD INDUSTRY

*At the most modern stage, innovative and state-of-the-art results of all active results, which played a role in the development of the country's national economy, are being developed. Today's indisputable fact is actually effective in production, which is the most modern product for the use in Ukraine of high-quality products that have a black shape that is stored in safety.*

*At the same time, the food industry has accumulated a number of problems related to the state of production capacity, which in most enterprises is morally and physically obsolete, which affects the quality of products and their competitiveness. Due to such circumstances, for the development of the food industry there is a need for innovation and investment programs for large-scale modernization of production, introduction of new technologies, development of new products.*

*In this regard, the systematization of the main factors of the environment of the food industry plays an important role in determining the opportunities for intensification of innovation and investment development of the food industry.*

*The food industry has accumulated a number of problems related to the state of production capacity, which in most companies is morally and physically obsolete, which affects the quality of products and their competitiveness. Due to such circumstances, for the development of the food industry there is a need for innovation and investment programs for large-scale modernization of production, introduction of new technologies, development of new products. In this regard, the systematization of the main factors of the environment of the food industry plays an important role in determining the opportunities for intensification of innovation and investment development of the food industry*

*The main generalizations to systematization of factors of activation of innovation and investment development of food industry are generalized in the work. It is determined that the factors in order to identify and assess the impact on the provision of innovation and investment development should be divided into two groups: endogenous and exogenous factors. The specific factors that belong to each of the selected groups are identified and their characteristics are given. The conclusion about the importance of structuring factors to increase the efficiency of management decisions by detailing their positive and negative manifestations on the results of innovation and investment development of the food industry is substantiated.*

*Keywords: innovation and investment development, food industry, influencing factors, endogenous factors, exogenous factors.*

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку суспільства інноваційні та інвестиційні процеси все активніше відіграють роль рушіїв у розвитку національної економіки кожної країни. Беззаперечним сьогодні визначений той факт, що ефективність діяльності в харчовій промисловості має суттєве значення для забезпечення населення України високоякісними продуктами харчування, що своє чергою формує базу складових безпеки життєдіяльності та здоров'я нації. Разом з тим, у харчовій промисловості накопичилась низка проблем, пов'язаних із станом виробничих потужностей, які на більшості підприємств морально та фізично застаріли, що позначається якості продукції та її конкурентоспроможності. Внаслідок таких обставин, для розвитку харчової промисловості відчутна потреба в інноваційних й інвестиційних програмах для здійснення широкомасштабної модернізації виробництва, впровадження новітніх технологій, освоєння нових видів продукції. У зв'язку з цим систематизація основних факторів середовища функціонування підприємств харчової промисловості відіграє важливу роль для визначення можливостей активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню факторів впливу на інноваційно-інвестиційні процеси в цілому та у харчовій промисловості присвячено низку наукових публікацій таких авторів як Бондаренко Н.М., Войнаренко М.П., Городинський Т.І., Коваленко С.М., Осипов В.М., Павлюк А.П., Федулова Л.І. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Інноваційно-інвестиційний розвиток харчової промисловості доволі складний та неоднозначний процес, який характеризується спроможністю отримання нових результатів, пошуку нових ідей, своєчасним використанням інновацій та жорстких вимог до якості. Саме вимоги якості для харчової промисловості є надзвичайно важливою проблемою внаслідок

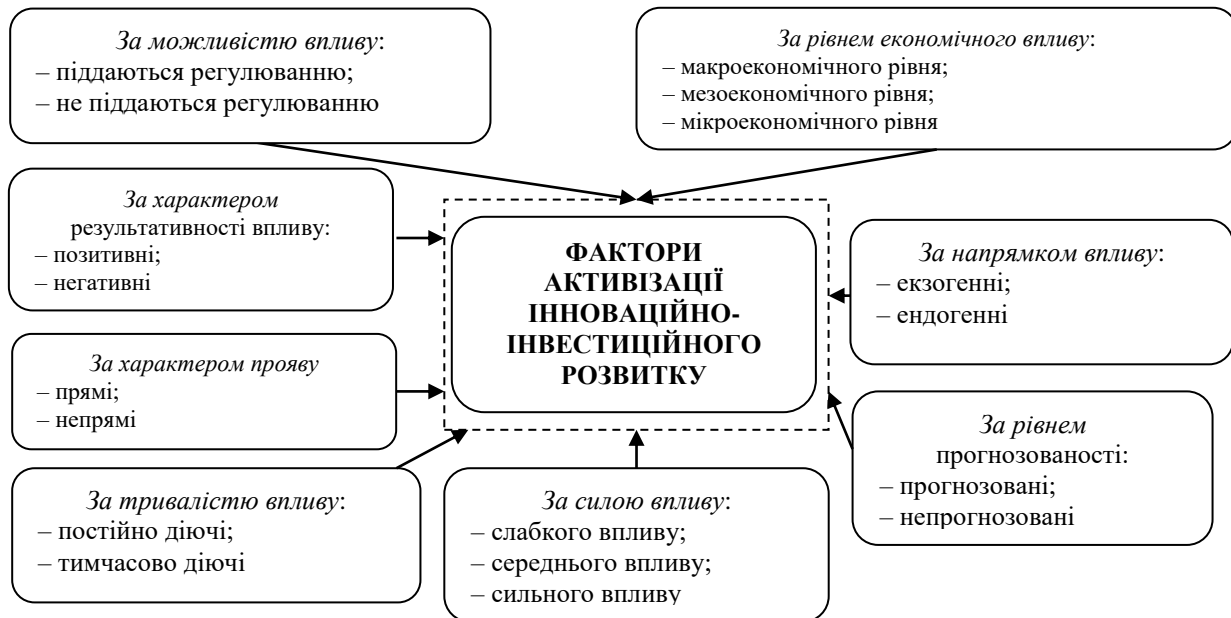
специфічності самого кінцевого продукту – продукту для харчування, який споживається населенням. У цьому контексті вагомого значення набуває активізація інноваційно-інвестиційного розвитку, за рахунок чого така якість може бути досягнута шляхом застосування передових технологій виробництва.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація наукових поглядів та узагальнення підходів до виділення основних факторів, які впливають на активізацію інноваційно-інвестиційного розвитку в харчовій промисловості.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-який інноваційно-інвестиційний розвиток являє собою не лише відображення параметрів інноваційного процесу, але й розвитку сукупності чинників та умов, які необхідні для його забезпечення та здійснення.

На сучасному етапі розвитку ефективність харчової промисловості неможлива без активізації інноваційно-інвестиційних процесів. Інноваційно орієнтований напрям розвитку промисловості, який пов'язаний із наукою, сприяє високому рівню конкурентоспроможності та стабільному розвитку харчової промисловості. Отже дослідження особливостей інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості є важливим завданням, яке потрібно вирішити сучасними науковцями та полягає у систематизації факторів, що впливають на цей процес, а тому виникає потреба у здійсненні аналізу факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку.

Аналіз основних підходів до систематизації факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку, які висвітлені у науковій літературі дало підстави стверджувати про існування сукупності різних ознак класифікації факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості (рис. 1).



**Рис. 1.** Систематизація факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості  
Джерело: систематизовано автором на основі [4, 5, 7, 8]

Так, більшість авторів серед груп факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку розрізняють: нормативно-правові, політичні, фінансово-економічні, організаційно-управлінські, суспільні та екологічні. При цьому кожна з окреслених груп відносять різні факторні ознаки впливу на результати інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості. Зокрема, Городиський Т. до фінансово-економічних факторів пропонує включати: налагоджену систему фінансування інноваційних процесів, систему формування сприятливого соціально-економічного середовища в інноваційній діяльності. До організаційних – комплексний механізм формування інноваційного потенціалу та реалізацію інноваційної політики [4, с. 276–284].

На рівні держави у дослідженнях Соменкової Н. серед факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку виокремлюється макроекономічний напрям, що включає фактори, які перешкоджають або обмежують інноваційно-інвестиційні процеси [12, с. 160–162].

На особливу увагу заслугоує підхід Череп А., яка вважає, що на активізацію інноваційно-інвестиційного розвитку впливає сукупність факторів, серед яких економічні, інституціональні, організаційно-технологічні. Рациональне поєднання цих факторів формує умови для ефективного використання інновацій [14, с. 85].

Войнаренко М. у своїй праці визначає, що на інноваційно-інвестиційний розвиток в Україні найбільшою мірою впливають такі основні фактори [3, с. 19]: наявність умов для інноваційно-інвестиційного розвитку, значний науковий та технічний потенціал і наукомісткі виробництва;

недосконалість та невідповідність законодавства вимогам нормативного забезпечення; відсутність необхідних джерел фінансування; механізм виходу із кризи.

Беновська Л., Бондаренко Н., Павлюк А., А. Полянська наголошують на необхідності розвитку технологічних укладів, дієвості державної інноваційної та інвестиційної політики та розвитку інфраструктури, визначення місця та значення інноваційно-інвестиційних процесів, рівню науково-технічного розвитку та якості діяльності науково-дослідницьких закладів, динаміки витрат промисловості на науково-дослідницькі роботи, налагодженості співпраці між приватним сектором та університетами стосовно організації досліджень [1; 2; 10; 11].

Слід відзначити, що у проведених дослідженнях не достатньо уваги приділено персоналу в активізації інноваційно-інвестиційного розвитку. У цьому аспекті на особливу увагу заслуговує класифікація Павлюка А., яка передбачає важливість рівня кваліфікованості персоналу, здатного формувати інновації [9, с. 93–97]. У дослідженні Коваленка С., серед факторів окремо виділено інноваційну культуру та рівень соціальної відповідальності бізнесу [6, с. 6].

Результати проведеного аналізу праць дають підстави стверджувати, що сукупність факторів, які впливають на активізацію інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості доцільно поділяти на екзогенні та ендогенні; позитивні і негативні; безпосередні та опосередковані; постійно діючі та тимчасові; фактори, які регулюються, та ті, що не підлягають регулюванню.

Окремо варто розглянути більш детально на особливостях ендогенних та екзогенних факторів.

До ендогенних факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості варто віднести внутрішні змінні, які стимулюють до створення інновацій. Ендогенні фактори залежать від особливостей функціонування харчової промисловості, кадрового забезпечення, індивідуальних умов праці тощо. Для екзогенних характерним є врахування дії чинників макросередовища.



Рис. 2. Екзогенні фактори активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості

Джерело: розроблено автором

Заслуговує на увагу структурування ендогенних факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку, запропоноване Л. Федуловою [13, с. 48], яка до них відносить: рівень кваліфікації працівників, маркетингу і комерційна діяльність, внутрішній клімат в організації, навчання провідних спеціалістів, мотивація працівників, рівень підготовки до спеціалізації галузі, відповідних науково-технічних знань, налагодженість зовнішньоекономічних зв'язків, патентно-правові питання. До екзогенних факторів інноваційно-інвестиційного розвитку авторка відносить: попит на продукцію, податкове навантаження, взаємовідносини з великими підприємствами і замовниками, обсяги постачання сировини та її якість, стандартизація і сертифікація продукції, фінансово-кредитна політика, захист інтелектуальної власності, функціонування інноваційної інфраструктури, страхування ризиків, наявність державного замовлення,

супровід відповідних інноваційних проектів, потреба налагодження зовнішньоекономічних зв'язків. Своєю чергою, науковцем обґрунтована сукупність латентних факторів, до яких віднесено: технічний стан обладнання, рівень організації виробництва та можливості його вдосконалення, випуск пробної партії, рівень підтримки наукових розробок, участь у виставках, пошук можливостей запуску інноваційної продукції на виробництво, забезпечення відповідності структури підприємства потребам в розвитку його інноваційного потенціалу.

Таким чином, узагальнюючи підходи до систематизації факторів інноваційно-інвестиційного розвитку на державному, регіональному та рівні підприємства, можна зробити висновок, що в сучасних дослідженнях існує значна їх різноманітність. Разом з тим, у всіх підходах спільною позицією є характер появи факторів. Саме з такої точки зору доцільно всі можливі фактори активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості поділяти на дві групи: екзогенні та ендогенні.

Екзогенні фактори впливу у свою чергу містять такі групи: техніко-технологічні, фінансово-економічні, соціокультурні, екологічні та нормативно-правові (рис. 2).

У свою чергу ендогенні фактори активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості вміщують внутрішні змінні, які забезпечують мотивацію працівників до формування та розвитку інновацій. Такі фактори залежать від особливостей функціонування підприємств, кадрової політики, індивідуальних умов праці та організаційної структури виробництва. До ендогенних факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості доцільно включити такі групи: організаційно-управлінські, фінансово-економічні та соціально-технічні (рис. 3).



Рис. 3. Ендогенні фактори активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості  
Джерело: розроблено автором

Результати аналізу ендогенних факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості, дають змогу обґрунтувати висновок, що всі фактори перебувають у взаємозв'язку та суттєво впливають на інноваційно-інвестиційний розвиток харчової промисловості.

Враховуючи важливість виділених факторів варто звернути увагу на існуючий рівень кваліфікації персоналу, адже саме кадровий потенціал є рушієм інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості та генератором новітніх ідей. Загальновідомим є той факт, що сучасні технології розвиваються швидше, ніж персонал, тому професійна підготовка та підвищення кваліфікації мають забезпечувати динамічний розвиток персоналу на протязі усього періоду праці, що, у свою чергу, передбачає процес оновлення та формування нових знань, освоєння нової техніки та технологій.

**Висновки.** Результати проведеного аналізу засвідчують, що в сучасних умовах у науковій економічній літературі відсутня єдина думка щодо систематизації факторів активізації інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості. Безумовно, у питаннях формування інноваційно-інвестиційного розвитку харчової промисловості, належного інструментарію присутня значна кількість проблем теоретико-методичного та практичного характеру, вирішення яких запропоновано у рамках нашого дослідження.

Такий підхід дозволяє досягти прискорення та підвищення ефективності використання сучасних технологій, розробок, розвивати інтелектуальний потенціал. Отже, для успішного управління інноваційно-інвестиційним розвитком харчової промисловості варто постійно вивчати зміни інноваційної політики в країні, та сприяти ефективному розвитку інтелектуального капіталу.

### Література

1. Бенювська Л. Я. Інноваційний потенціал регіону та умови його реалізації URL: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vldfa/2010\\_18/Benovska.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vldfa/2010_18/Benovska.pdf)
2. Бондаренко Н. М. Напрямки підвищення інноваційної активності промислових підприємств URL: [http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4031/1/s8\\_48\\_bondarenko.pdf](http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4031/1/s8_48_bondarenko.pdf)
3. Войнаренко М. П. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінка: монографія / М. П. Войнаренко, А. В. Череп, Л. Г. Олейнікова, О. В. Череп. Хмельницький: ХНУ. 2010. 444 с.
4. Городиський Т. І. Інноваційний потенціал: фактори впливу. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. праць. 2007. Вип. 17.2. С. 276–284.
5. Гришко В. А. Дослідження чинників інвестиційно-інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.1. С. 190–196.
6. Коваленко С. М. Інноваційні та мотиваційні чинники економічної політики регіонального розвитку URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2011\\_7/26IMC.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/26IMC.pdf)
7. Кузьмін О. С. Фактори інноваційного розвитку підприємств URL: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11391](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391)
8. Осипов В. М. Інноваційні фактори розвитку регіону : проблеми та перспективи. Економіка: реалії часу. 2011. № 1(1). С. 165–169.
9. Павлюк А. П. Передумови та перспективи інноваційного розвитку українських регіонів. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №5, Т. 1. С. 93–97.
10. Павлова В. А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2010. № 1 (9). С. 5-17.
11. Полянська А. С. Формування інноваційного потенціалу регіону як необхідна умова його конкурентного розвитку. Інноваційна економіка. 2011. №5(24). С. 28–34.
12. Соменкова Н. С. Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия. Экономика и финансы. 2008. № 1. С. 160–162.
13. Федюлова Л. І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федюлова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та інш.; Л. І. Федюлова (заг. ред.). К.: Либідь. 2004. 448 с.
14. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. 316 с.

### References

1. Benovs`ka L. Ya. Innovacijny`j potencial regionu ta umovy` jogo realizaciji URL: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vldfa/2010\\_18/Benovska.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vldfa/2010_18/Benovska.pdf)
2. Bondarenko N. M. Napryamky` pidvy`shhennya innovacijnoyi akty`vnosti promy`slovy`h pidpry`yemstv URL: [http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4031/1/s8\\_48\\_bondarenko.pdf](http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4031/1/s8_48_bondarenko.pdf)
3. Vojnarenko M. P. Innovacijny`j rozvy`tok promy`slovy`h pidpry`yemstv: analiz ta ocinka: monografiya / M. P. Vojnarenko, A. V. Cherep, L. G. Olejnikova, O. V. Cherep. Hmel`ny`cz`ky`j: HNU. 2010. 444 s.
4. Gorody`s`ky`j T. I. Innovacijny`j potencial: faktory` vply`vu. Naukovy`j visny`k Nacional`nogo lisotexnichnogo universy`tetu Ukrayiny` : zb. nauk.-texn. prac`. 2007. Vy`p. 17.2. S. 276–284.
5. Gry`shko V. A. Doslidzhennya chy`nny`kiv investy`cijno-innovacijnogo potencialu mashy`nobudivny`x pidpry`yemstv. Naukovy`j visny`k NLTU Ukrayiny`. 2010. Vy`p. 20.1. S. 190–196.
6. Kovalenko C. M. Innovacijni ta moty`vacijni chy`nny`ky` ekonomichnoyi polity`ky` regional`nogo rozvy`tku URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2011\\_7/26IMC.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/26IMC.pdf)
7. Kuz`min O. S. Faktory` innovacijnogo rozvy`tku pidpry`yemstv URL: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11391](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391)
8. Osy`pov V. M. Innovacijni faktory` rozvy`tku regionu : problemy` ta perspekty`vy`. Ekonomika: realiyi chasu. 2011. # 1(1). S. 165–169.
9. Pavlyuk A. P. Peredumovy` ta perspekty`vy` innovacijnogo rozvy`tku ukrajins`ky`x regioniv. Visny`k Hmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu. 2009. #5, T. 1. S. 93–97.
10. Pavlova V. A. Rozrobka modeli vy`boru konkurentnoyi strategiyi promy`sloвого pidpry`yemstva. Ekonomika ta upravlinnya pidpry`yemstvamy` mashy`nobudivnoyi galuzi: problemy` teorii ta prakty`ky`, 2010. # 1 (9). S. 5-17.
11. Polyans`ka A. S. Formuvannya innovacijnogo potencialu regionu yak neobxidna umova jogo konkurentnogo rozvy`tku. Innovacijna ekonomika. 2011. #5(24). S. 28–34.
12. Somenkova N. S. Formy`rovany`e strategiy` y` nnovacy`onnogo rozvy`ty`ya promyshlennogo predpry`yaty`ya. Ekonomy`ka y` fy`nansy. 2008. # 1. S. 160–162.
13. Fedulova L. I. Menedzhment organizacij: pidruchny`k / L. I. Fedulova, I. V. Soky`rny`k, V. V. Stadny`k ta insh.; L. I. Fedulova (zag. red.). K.: Ly`bid`. 2004. 448 s.
14. Chuchraj N. I. Formuvannya innovacijnogo potencialu pidpry`yemstva: markety`ngove ta logisty`chne zabezpechennya: monografiya. L`viv: Vy`d-vo NU «L`vivs`ka politexnika», 2002. 316 s.

УДК 339.65.01

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-295-301

АРУТЮН МІКАЕЛІ ПАПОЯН

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА КИЇВ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ТА ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРАХ

*У статті проаналізовано основні аспекти стратегій розвитку Києва в інвестиційній та туристичній сферах. Акцентовано увагу на виявлених недоліках у досліджуваній сфері. Висвітлено основну мету Міської цільової програми розвитку туризму в місті Київ на 2019–2021 роки, що полягає у створенні конкурентоздатного київського туристичного продукту, збільшенні туристичних потоків, перетворенні туризм в одну з найбільш прибуткових галузей економіки Києва, що, у свою чергу, сприятиме забезпеченню значного внеску у соціально-економічний розвиток міста. Загалом, зроблено висновки, що правильна реалізація стратегії розвитку міста Києва в інвестиційній та туристичній сферах сприятиме підвищенню іміджу міста та залученню додаткових фінансів у його розвиток.*

*Ключові слова: маркетинг, стратегія, розвиток, цільова програма, Київ, туризм, інвестиційний проект, туристична інфраструктура, конкурентоспроможність, якість послуг, дестинація.*

HARUTYUN MIKAELI PAPOYAN

National Economic University named after Vadym Hetman

## KYIV DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE INVESTMENT AND TOURISM

*We understand that, nevertheless, on a national scale, you need to use all that exists in your business, while adhering to unprecedented real performance indicators. Today, they were the central, really working news and development movements of the countries. It is a well-known fact that the city makes the most promising opportunities for simple economic and economic progress and has more than a long time when it is at the local level and at the regional level. Kyiv is the most investment-attractive city in Ukraine. Many infrastructure and other investment projects have been implemented here with the participation of foreign and Ukrainian partners. Currently, Kyiv offers a number of new investment projects for foreign investors. Kyiv's high investment potential is confirmed by the ratings of such world-famous agencies as S&P Global Ratings, Moody's and Fitch Ratings. The article analyzes the main aspects of Kyiv city development strategies in the investment and tourism spheres. Emphasis is placed on the identified shortcomings in the investigated field. The main purpose of the City Target Program for Tourism Development in the City of Kyiv for 2019 - 2021 is highlighted, which is to create a competitive Kiev tourism product, increase tourist flows, transform tourism into one of the most profitable sectors of the Kiev economy, which, in turn, will contribute to ensuring a significant contribution to the socio-economic development of the city. In general, it is concluded that the proper implementation of the development strategy of the city of Kiev in the investment and tourism areas will help to enhance the city's image and attract additional finance in its development.*

*Keywords: marketing, strategy, development, target program, Kiev, tourism, investment project, tourist infrastructure, competitiveness, quality of services, destination.*

**Постановка проблеми.** Міста як в світовому, так і в національному масштабі набувають все більшої ваги у залученні інвестицій, досягаючи при цьому безпрецедентних успіхів у зростанні ефективності виробництва. Сьогодні вони стали центрами практично усіх нововведень та двигунами розвитку країн. Загально визнаним є той факт, що міста володіють найбільш перспективними можливостями для забезпечення соціального та економічного прогресу і заходів із покращання умов довкілля як на місцевому, так і на регіональному рівні [1, с. 94].

Київ є найбільш інвестиційно привабливим містом України. Тут реалізується багато інфраструктурних та інших інвестиційних проектів за участю іноземних та українських партнерів. Високий інвестиційний потенціал Києва підтверджується рейтингами таких всесвітньо відомих агентств, як S&P Global Ratings, Moody's та Fitch Ratings [2].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Провідна роль у вирішенні зазначених питань відводиться, насамперед, органам місцевого самоврядування, а також використанню місцевих активів та зміцненню внутрішнього потенціалу міста. Це обумовлено не тільки кризовими явищами в економіці, але і низькою ефективністю впровадження державних та регіональних програм, якими передбачається соціально-економічний розвиток міста, оскільки дедалі помітнішими стають брак фінансових, матеріальних та інших ресурсів. В умовах наростаючої конкуренції за інвестиційні кошти на перший план виходять маркетингові інструменти, які мають надати можливість вірно оцінити інвестиційний потенціал Києва та визначитись із засобами її просування.

На думку експертів PJSC «DELOITTE & TOUCHE USC», Київ є діловим центром України, де зосереджені державні установи, офіси українських і міжнародних компаній та посольств, торгівлі, виставкові та бізнес-центри. Уже декілька років поспіль публікується річна звітність міста відповідно до провідних світових муніципальних практик, яка містить фінансову й неофіційну частини. Це дає міській владі змогу не лише створювати сприятливий бізнес-клімат, але й бути активним учасником інвестиційного процесу: концесій та інших форм співпраці безпосередньо з інвестором.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Завдяки економічним здобуткам від туристичної діяльності сучасний туризм з кожним роком набирає ваги серед секторів світової економіки. Позитивна динаміка економічних процесів, поліпшення соціальної складової, збереження довкілля та відновлення культурної спадщини – це не весь перелік позитивних зрушень, до яких приводить успішна туристична діяльність у кожній з країн світу [3, с. 104–119]. Наявні національні туристичні ресурси дають змогу розглядати Україну як вагомий туристичний ресурс Європи, а Київ – як її культурний та історичний центр. Але, незважаючи на досить високий рівень ресурсного потенціалу, надходження від туристичної діяльності в столиці України невідповідно низькі.

Досліджуючи цю проблему, більшість науковців висвітлює вплив окремих факторів на розвиток туристичної та інвестиційної сфери. Так, у наукових працях О.О. Любіцевої [4, с. 436], Є.В. Панкової, В.І. Стафійчука [5, с. 369] основна увага приділяється аналізу рекреаційних ресурсів, у праці М.П. Бондаренко – регіональним особливостям туризму, О.Д. Лендел в своїй роботі [6, с. 30–33] досліджує шляхи покращення туристичної інфраструктури. В той же час недостатньо висвітлена проблема формування єдиного цільного образу певного міста чи курорту, тоді як, на нашу думку, створення іміджу туристичної одиниці – це перший важливий крок, який впливає на всю подальшу туристичну діяльність.

Питання набуває особливого значення в умовах перетворення того чи іншого міста або регіону в самостійного гравця світового ринку, коли він здатний підвищувати свою конкурентоспроможність не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому туристичному ринку. У випадку, коли мова йде про столицю, яка є культурно-історичним і соціально-економічним обличчям держави, актуальність проблеми зростає.

**Мета статті** – на основі наукового аналізу дослідити основні стратегічні напрямки розвитку Києва в інвестиційній та туристичній сферах.

**Виклад основного матеріалу.** Київ – окрема адміністративно-територіальна одиниця України, культурний, політичний, соціально-економічний, транспортний, науковий та правничий центр країни. Розташовано на річці Дніпро. Київ – шосте за населенням місто Європи після Москви, Лондону, Санкт-Петербурга, Берліну та Мадриду. Його площа становить 835,58 кв. км, а чисельність населення – близько 2,9 млн осіб.

Місто є лідером в Україні за результатами щорічної оцінки соціально-економічного розвитку регіонів. Столиця очолює рейтинг за економічним та соціальним напрямками, інвестиційно-інноваційним розвитком та зовнішньоекономічною співпрацею, фінансовою самодостатністю, розвитком малого та середнього підприємництва, доступністю та якістю послуг у сфері охорони здоров'я [7].

Київ є найбільш інвестиційно привабливим містом України. Тут було реалізовано багато інфраструктурних та інших інвестиційних проєктів за участю іноземних та українських партнерів. Наразі Київ пропонує низку нових інвестиційних проєктів для іноземних інвесторів.

Віце-президент інвестиційно-банківського департаменту Dragon Capital Ольга Буренко зазначає, що протягом 17-річного досвіду роботи з іноземними інвесторами та українськими компаніями, постійно спостерігався значний інтерес до інвестицій та розвитку саме в столиці України. На її думку, Київ є найбільшим центром економічної та фінансової активності в Україні, являється великим споживчим ринком з кваліфікованою робочою силою і найвищим рівнем доходу на душу населення. Все це надає інвесторам значні можливості для реалізації проєктів у різноманітних галузях. Найбільшу інвестиційну зацікавленість становлять такі галузі, як будівництво й операції з нерухомістю, торгівля, інформаційні технології та зв'язок. Проте нагальною потребою для підвищення рівня комфорту життя громадян і ведення бізнесу, а також зменшення навантаження на бюджет міста є збільшення обсягу інвестицій саме приватних інвесторів у транспортну і комунальну інфраструктуру та соціальну сферу (охорону здоров'я, освіту й культуру).

Ігор Олехов, партнер міжнародної юридичної фірми «Бейкер Макензі», також відзначає Київ як найпривабливіше українське місто для здійснення інвестицій в Україні. На його думку це зумовлено концентрацією експертизи в найрізноманітніших галузях, починаючи від широкого кола технічних спеціальностей і закінчуючи інноваційними фінансовими транзакціями й багатогранними культурними подіями. Саме наявність такої визначної експертизи приваблює інвестиції в найрізноманітніші проєкти.

Значущою перевагою інвестування у м. Києві є близькість до основних центрів прийняття рішень і широкі можливості для комунікацій з усіма зацікавленими сторонами у здійсненні інвестиційного проєкту. Водночас процедури здійснення інвестицій є стандартизованими та відпрацьованими на багатьох проєктах. Тому ймовірність успіху інвестиційного проєкту майже завжди значно вища у Києві, ніж в інших містах.

Комплексна стратегія розвитку міста є важливою передумовою залучення міжнародних фінансових організацій та приватних інвесторів до реалізації стратегічно важливих проєктів у ключових сферах життєдіяльності міста – інфраструктурі, промисловості, комунальній та соціальній сферах, а також у галузі інформаційних технологій. Перший крок було зроблено – міська влада прийняла стратегію розвитку міста Києва до 2025 року. У свою чергу, моніторинг і контроль виконання стратегічних ініціатив із відповідними індикаторами реалізації стратегії є одним з головних завдань, які мають зробити українську столицю привабливою інвестиційною гаванню для міжнародних бізнес-партнерів та надають їй статусу привабливого європейського міста. Щорічне звітування щодо реалізації стратегії повинно стати надійним інструментом комунікації міста з потенційними партнерами та інвесторами.



Під час виступу на бізнес-форумі у Лондоні, заступник голови КМДА Микола Поворозник зауважив, що Київ є лідером у сфері інвестиційної діяльності України. Також на його думку, Київ є найбільшим економічним, фінансовим, науково-освітнім та культурним центром України, що втілює сучасні світові тенденції суспільного розвитку та новітні технології, містом численних можливостей із комфортними умовами ведення бізнесу та проживання. Завдяки його промислового, наукового та культурного потенціалу у місті зосереджується велика кількість провідних спеціалістів різноманітних галузей таких як: промисловість, інформаційні технології, торгівля, нерухомість, фінанси тощо, і здобувачів сучасної та якісної освіти. За його словами, столиця завжди була і залишається лідером та прискорювачем прогресивних соціально-економічних перетворень усієї країни [8].

Одними з основних передумов для залучення інвестицій у Київ є відкритість та прозорість діяльності столичної влади, що спрямована на максимальне спрощення умов для ведення бізнесу, забезпечення надійності і стабільності у співпраці з партнерами, впровадження новітніх технологій у систему управління містом. У числі останніх нововведень: відкритий бюджет м. Київ, система електронних закупівель «PROZORRO», Інформаційно-аналітична система «Майно», система «Безпечне місто», система «ehealth», туристичні сервіси міста: портал [www.visitkyiv.travel](http://www.visitkyiv.travel), мобільний додаток «Kyiv City Guide», карта туриста «Kyiv Pass» та онлайн-платформа «InvestInKyiv».

Зі свого боку місто надає всебічну підтримку в реалізації інвестиційних проєктів як у сфері інвестиційного консалтингу, так і у безпосередньому супроводженні та підготовці інвестиційних проєктів.

Комунальне підприємство «Київське інвестиційне агентство» є вікном взаємодії між владою міста та інвестором, головним консультантом та базовою платформою для подальшої реалізації інвестиційних проєктів у столиці. Основна місія функціонування КІА полягає у забезпеченні зростання інвестиційного потенціалу міста Києва та відбудови міського бюджету. В основі прагнення установи – реалізація суспільно значимих інфраструктурних та інших проєктів шляхом налагодження ефективної співпраці між державним та приватним секторами, а також із інвестиційними та фінансовими інститутами. Мета діяльності полягає у пошуку можливостей та розробці конкретних інвестиційних пропозицій задля регенерації і розвитку столиці [9].

З метою залучення інвестицій у розвиток соціально важливих сфер життєдіяльності Києва міська влада застосовує додаткові інструменти підтримки бізнесу, зокрема: надання 30% знижки на орендну плату за договорами оренди майна, що належить до комунальної власності територіальної громади м. Києва; встановлення річної орендної плати у розмірі 1 гривня за оренду майна, що належить до комунальної власності територіальної громади м. Києва, для суб'єктів підприємницької діяльності, які надають освітні послуги; фінансово-кредитна підтримка суб'єктів малого та середнього підприємництва у м. Київ (компенсація 50% номінальної відсоткової ставки, що встановлюється кредитним договором).

Впродовж останніх п'яти років частка чотирьох найбільших країн-інвесторів в економіку міста Києва продовжувала зростати та станом на сьогодні становить більше 65%. Основними інвесторами і надалі залишаються Нідерланди (25,4 %), Кіпр (25,0 %), Велика Британія (5,9 %), Австрія (3,7 %).

В поточній ситуації, яка характеризується ускладненням загального соціально-економічного становища у Києві, інвестиції можуть стати рушієм розвитку міста Києва. Для цього місту необхідно здійснити заходи щодо поліпшення інвестиційного клімату та просування свого інвестиційного потенціалу.

Відповідно до однієї зі стратегічних цілей, а саме підвищення конкурентоспроможності економіки Києва, визначеної у Стратегії розвитку Києва до 2025 року (далі – Стратегія) [10], виділяють оперативну ціль – залучення інвестицій до міста Київ, досягнення якої потребує виконання наступних основних завдань та заходів Стратегії:

Поліпшення інвестиційного клімату столиці:

- спрощення процедур інвестування в різні сфери життєдіяльності/економіки міста;
- розробка системи преференцій/пільг для інвесторів пріоритетних галузей розвитку міста;
- стабілізація фінансового становища міста (в т.ч. зниження боргового навантаження на міський бюджет).

Просування інвестиційного потенціалу міста:

- оцінка потенціалу та активне позиціонування Києва на міжнародних інвестиційних заходах як інвестиційно привабливого центру у Центральній та Східній Європі;
- проведення інформаційних кампаній (в т.ч. організація інвестиційних форумів та інших заходів) щодо інформування інвестиційної спільноти про можливості для інвестування в місті Києві;
- забезпечення максимального використання потенціалу закордонних візитів вищого керівництва м. Києва для залучення міжнародної спільноти до інвестування;
- постійна співпраця з міжнародними рейтинговими агентствами (в т.ч. робота над підвищенням позицій міста Київ у міжнародних рейтингах).

Розробка нового інвестиційного процесу в рамках виконавчих органів міста:

- створення інформаційних баз даних муніципальних потреб та активів;
- формування єдиного публічного реєстру інвестиційних програм та проєктів;
- розвиток «єдиного вікна» для роботи з інвесторами;

- розробка стандартів та форм для підвищення якості підготовки інвестиційних програм і проєктів;
- зміна процесу інвестиційного планування (залучення приватного сектора, просування змішаних форм фінансування);
- забезпечення конкурентного та прозорого конкурсного процесу в рамках вибору інвесторів;
- патронаж після підписання інвестиційного договору та підтримка інвестора з боку міста;
- впровадження проєктного підходу до управління інвестиційними програмами та проєктами впродовж всього їх життєвого циклу на основі сучасних міжнародних практик.

Що стосується масштабних інвестиційних проєктів з залученням інвестиційних коштів, то тут спостерігається достатньо широкий спектр інвестиційних пропозицій у сферах: нерухомості, освіти, медицини, спорту та відпочинку, енергетики, транспорту та зв'язку, утилізації, соціальної тощо.

Так, до основних інвестиційних проєктів варто віднести:

- створення велосипедної мережі «Bike-Sharing» в місті Київ, передбачено створення велосипедної мережі прокату велосипедів по всій території міста [11];
- будівництво житлового будинку з об'єктами соціально-культурного призначення та підземним паркінгом по вул. Лук'янівській (між вул. Глибочицькою) в Шевченківському районі Києва [12];
- будівництво житлових будинків з об'єктами соціально-культурного призначення та підземним паркінгом, у тому числі для постраждалих від діяльності ГІБК «Еліта-Центр» на вул. Оноре де Бальзака (вул. Польова) у Деснянському районі [13];
- у сфері медицини слід віддати належне Будівництву приватного медичного центру на вул. Зоологічній, 3 у Шевченківському районі [14];
- у сфері освіти найбільш помітними стало 2 проєкти: Будівництво дошкільного навчального закладу у Дарницькому районі [15] та Будівництво приватної середньої школи у Оболонському районі [16];
- у сфері спорту та відпочинку: облаштування парку розваг (атракціонів) на території «Гідропарку» (о. «Венеціанський»); облаштування мотузкового парку на території парку «Молодіжний» у Деснянському районі; будівництво гірськолижного комплексу з об'єктами розважально-рекреаційного призначення для активного всесезонного відпочинку «Пирогово» в Голосіївському районі [17] та ін.;
- у сфері енергетики: будівництво ТЕЦ у Деснянському районі; будівництво модульних котелень на відновлювальній паливі [18];
- у сфері транспорту та зв'язку: будівництво паркінгу на вул. Миколи Закревського у Деснянському районі; будівництво мережі Wi-Fi на території міста Києва для надання якісних телекомунікаційних послуг жителям та гостям міста Києва; будівництво (створення) об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури – канатна дорога з об'єктами громадського призначення [19] тощо.

Досліджуючи питання стратегічного розвитку Києва у туристичній сфері, в першу чергу, варто зауважити про те, що дана галузь характеризується неабиякою значущістю, високоприбутковістю та динамічністю серед інших галузей світового господарства. Саме це стало першопричиною визначення у Стратегії розвитку Києва до 2025 року туризму як одного з пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку міста.

Місто Київ як столиця України є найбільш привабливим та популярним туристичним містом країни. Це обумовлено, насамперед, вигідним економіко-географічним розташуванням, проходженням через нього найважливіших залізничних, автомобільних магістралей та повітряних трас країни, що відіграє неабияку роль у розвитку та інтенсифікації культурних та зовнішньоекономічних зв'язків міста.

З врахуванням вдалого геополітичного положення, можна з упевненістю говорити про відкритість Києва як для іноземних, так і для внутрішніх споживачів. Тому щорічно місто нараховує більше 1 млн відвідувачів з іноземних країн.

Варто зауважити, що останніми роками спостерігається позитивне зрушення у динаміці надходжень до бюджету міста Києва коштів від справляння туристичного збору. У зв'язку з цим, можна спрогнозувати, що до бюджету міста Києва у 2021 році може надійти понад 33,0 млн грн, що більше ніж у 2016 році в 1,8 разів.

Протягом останніх років також помітним стало збільшення кількості робочих місць у туристичних підприємствах і закладах розміщення. Якщо у 2018 році цей показник становив 26,7 тис. осіб, то у 2021 році прогнозується підвищення його рівня до 27,0 тис. осіб.

Проте, незважаючи на це та у зв'язку з високим рівнем конкуренції серед туристичних міст світу, туристична сфера міста Києва все ж і надалі потребує розвитку. Для цього є необхідність у наступному:

- чітке позиціонування Києва як однієї з головних європейських столиць, що характеризується туристичною привабливістю, як унікальної дестинації, що гармонійно поєднує стародавнє місто з багатотисячолітньою історією і сучасний мегаполіс, для якого характерний швидкий темп життя та великі можливості для бізнесу;

- промоції м. Київ в рамках офіційного туристичного бренду столиці «Київ – місто, де все починається», а також позиціонуванні його як міста для здійснення подорожей «вихідного дня» та «city break tour». Київ є містом, де зародилась слов'янська духовність, та столицею, завдяки якій світ отримав видатних діячів у мистецькій, культурній, науковій та літературній сферах. Протягом вже тривалого часу Київ залишається столицею, в якій відбуваються зміни, що впливають на хід світової історії в цілому.

– підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору столиці покращивши рівень якості послуг, що надаються туристам, та промоції іміджу міста як міста, що може «похизуватися» своєю безпечністю, наданням якісних послуг та невисокою вартістю відпочинку, проживання та харчування.

Разом з тим, не тільки іноземний туризм потребує розвитку. Внутрішній туризм потребує щоб був створений конкурентоспроможний туристичний продукт, спрямований на позиціонування різних видів туристичних продуктів, які будуть адаптованими до вимог і очікувань внутрішніх споживачів, щось подібне до «Києва на вікенд», «Києва екскурсійного», «Києва гастрономічного» тощо.

З урахуванням наведеного, ми дійшли думки, що Києву притаманна наявність достатнього потенціалу для перетворення на потужний туристичний центр Східної Європи, центр ділового та пізнавального туризму.

Міської цільової програми розвитку туризму в місті Київ на 2019–2021 роки (далі – Програма) має на меті створити конкурентоздатний київський туристичний продукт, збільшити туристичні потоки, перетворити туризм в одну з найбільш прибуткових галузей економіки Києва, що, у свою чергу, зможе забезпечити значний внесок у соціально-економічний розвиток міста шляхом збільшення дохідної частини бюджету завдяки податковим та валютним надходженням, припливу інвестицій, збільшенню кількості робочих місць, а також створенню сприятливих умов для відпочинку та зміцнення здоров'я мешканців і гостей столиці за умов збереження і раціонального використання культурно-історичної та природної спадщини міста [20].

Для того щоб досягти зазначеної мети існує необхідність вжити певні заходи, що полягають у:

- вдосконаленні стану наявної туристичної інфраструктури;
- створенні туристично привабливих об'єктів в місті;
- забезпеченні належного рівня безпеки для туристів;
- створенні мережі сучасних туристично-інформаційних центрів;
- покращенні системи орієнтування в місті завдяки встановленню туристичних вказівників та пілонів;
- забезпеченні активної іміджевої кампанії міста завдяки проведенню прес-турів, рекламних кампаній та участі в міжнародних промоціях них виставкових заходах;
- організації проведення різноманітних фестивалів, спрямованих на висвітлення туристичної привабливості міста;
- створенні проєктів розвитку галузі в рамках державно-приватного партнерства;
- спрощенні (лібералізації) візової політики.

**Пріоритети розвитку туристичної сфери міста Києва** охоплюють 5 найголовніших аспектів, кожен з яких потребує вжиття певних заходів. Мова йде про:

- промоцію;
- інфраструктурні проєкти;
- освіту та статистичні дані;
- вдосконалення нормативно-правової бази у сфері туризму;
- державно-приватне партнерство.

Промоція має на меті популяризувати місто Київ як туристичну дестинацію. Для цього існує необхідність у просуванні Києва як туристичного центру, розвитку родієвого та ділового туризму та розвитку KyivFilmComission.

Інфраструктурні проєкти полягають в удосконаленні туристичної інфраструктури. Мається на увазі створення та забезпечення належного функціонування навігації, туристично-інформаційних центрів, гарячої телефонної лінії, мобільних додатків ID-карток.

Основна мета освіти та статистичних даних полягає в обміні досвідом, удосконаленні системи моніторингу та аналізу розвитку туристичної сфери міста, навчання та підвищенні кваліфікації екскурсіводів і гідів. Для цього існує необхідність в обліку туристичних потоків та ресурсів, а також удосконаленні системи моніторингу та налізу розвитку туристичної сфери столиці.

Основна націленість вдосконалення нормативно-правової бази у сфері туризму полягає у заходах, які б забезпечили створення дієвого механізму регулювання туристичної сфери, тобто удосконалення зазначеної бази щодо туристичного збору, дозволів на право здійснення туристичного супроводу, ліцензування тощо).

Спільна діяльність щодо реалізації маркетингових заходів – основна мета державно-приватного партнерства. Вона націлена на консолідацію усіх зацікавлених учасників туристичного ринку, що сприятиме розвитку туристичних об'єктів задля промоції столиці як туристичної дестинації.

**Для збільшення кількості туристів** потрібно:

1. Просувати Київ як туристичний центр. Для цього потрібно: розробити маркетингову програму розвитку туризму в місті; забезпечити подальше наповнення та просування туристичного порталу; лістинг міста в реєстрі ТОП-10 міжнародних сайтів для туристичних операторів та мандрівників; організувати та провести конкурс на кращий туристичний відеоролик про столицю; просувати туристичний потенціал та бренд міста завдяки проведенню PR-заходів та участі у туристичних подіях міжнародного характеру (ярмарки, конференції тощо).

2. Розвивати подієвий та діловий туризм сприяючи:

- а) проведенню у столиці великих культурних, спортивних, ділових подій та заходів;
- б) створенню офіційного конвеншн-бюро столиці, презентації ділового потенціалу Києва на міжнародній арені;
- в) створенню умов для розвитку сучасних видів туризму (мається на увазі весільний, гастрономічний тощо);
- г) діяльності з розвитку ділового туризму, відділу кіно комісії Комунального підприємства «Київський міський туристично-інформаційний центр».

**Збільшення тривалості та покращення комфорту перебування туристів** полягає у тому щоб:

- удосконалити туристичну інфраструктуру
- підвищити якість сервісу обслуговування туристів
- розвивати туристичну пропозицію
- підвищити рівень безпеки

**Вдосконалення нормативно-правової бази у сфері туризму** полягає у тому, щоб розробити пропозиції щодо внесення змін до законодавчих актів щодо спрямування коштів, які отримано від справляння туристичного збору, на розвиток туристичної сфери; відновити дозволи на право здійснення туристичний супровід та ліцензування турагентської діяльності; ініціювати передачу повноважень з ліцензування тур операторської діяльності та категоризації закладів розміщення до органів місцевого самоврядування.

**Висновки.** Підсумовуючи наведене, можна зробити висновок, що реалізація інвестиційних проєктів призведе не лише до підвищення іміджу міста Києва, але і сприятиме залученню додаткових фінансів у його розвиток. Проте, в будь-якому випадку, є необхідність в оцінці ризиків, які можуть стати на заваді реалізації того чи іншого проєкту, тому також постає необхідність у належному юридичному супроводі кожного з запропонованих проєктів.

Що стосується туристичної сфери, то тут доцільно працювати, в першу чергу, в напрямку вдосконалення системи моніторингу та аналізу розвитку туристичної сфери столиці, тобто системи збору та обробки статистичних даних, проведення аналізу і планування туристичної діяльності, а також проведення маркетингових досліджень з метою визначення якості послуг підприємств готельного господарства, кількісних та якісних показників потоку туристів. Також необхідно посилити співпрацю та обмін досвідом. Для цього потрібно створити єдину платформу на базі КМДА, що дозволить налагодити регулярну взаємодію з представниками приватного сектору, громадськими організаціями та асоціаціями.

Виконання даних заходів сприятиме створенню умов для покращення обслуговування туристів у Києві, модернізації інфраструктури та дасть можливість:

- збільшити потік туристів до столиці;
- збільшити середню тривалість перебування туристів у місті;
- збільшити надходження від туристичного збору до міського бюджету;
- покращити імідж міста;
- залучити вітчизняні та іноземні інвестиції в розвиток сфери туризму Києва;
- розвивати туристичну інфраструктуру;
- покращити взаємодію з іншими регіонами України щодо взаємного розвитку туристичного сектору.

## Література

1. Панкрухін А.П. Маркетинг територій / Панкрухін А.П. – 2-е изд. – СПб : Питер, 2006. – С. 94.
2. Інвестиційний потенціал Києва. URL: <https://investkiyiv.gov.ua/ua/investitsijnij-potencial-kiyeva> (дата звернення: 25.03.2020).
3. Бондаренко М.П. Туристичний сектор економіки України: реалії та перспективи / М.П. Бондаренко // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 1. – С. 104–119.
4. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / Любіцева О.О. – К. : Альтерпрес, 2006. – 436 с.
5. Любіцева О.О. Туристичні ресурси України / О.О. Любіцева, Є.В. Панкова, В.І. Стафійчук. – К. : Альтерпрес, 2007. – 369 с.
6. Лендел О.Д. Основні напрямки розвитку туристичної інфраструктури регіону / О.Д. Лендел // Актуальные проблемы экономики. – 2007. – № 4(22). – С. 30–33.
7. Інвестиційний паспорт міста Києва. URL: [https://investkiyiv.gov.ua/uploads/pdf/Invest\\_Kiev\\_ua\\_print.pdf](https://investkiyiv.gov.ua/uploads/pdf/Invest_Kiev_ua_print.pdf) (дата звернення: 25.10.2019).
8. Київ – лідер у сфері інвестиційної діяльності України. Микола Поворозник на бізнес-форумі у Лондоні. URL: [https://kyivcity.gov.ua/news/kiv\\_lider\\_u\\_sferi\\_investitsijno\\_diyalnosti\\_ukrani\\_mikola\\_povoroznik\\_na\\_biznes-forumi\\_u\\_londoni/](https://kyivcity.gov.ua/news/kiv_lider_u_sferi_investitsijno_diyalnosti_ukrani_mikola_povoroznik_na_biznes-forumi_u_londoni/) (дата звернення: 25.10.2019).
9. Про KIA : офіційний сайт Київського інвестиційного агентства. URL: <http://investkiyiv.org/kia/about/> (дата звернення: 25.10.2019).
10. Стратегія розвитку Києва до 2025 року у новій редакції. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/7/28/Strategy2025new.pdf> (дата звернення: 25.10.2019).
11. Створення велосипедної мережі «bike-sharing» в місті Києві. URL: <https://investkiyiv.gov.ua/ua/projects/stvorennya-velosipednoi-merezhi-bike-sharing-v-misti-kiyevi> (дата звернення: 25.10.2019).
12. Будівництво житлового будинку з об'єктами соціально-культурного призначення та підземним паркінгом по вул. Лук'янівській (між вул. Глибочицькою) в Шевченківському районі м. Києва. URL: <https://investkiyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-zhitloвого-budinku-z-obyektami-socialno-kulturnogo-priznachennya-ta-pidzemnim-parkingom-po-vul-lukyanskiy-mizh-vul-glibochickoyu-v-shevchenkivskomu-rajoni-m-kiyeva> (дата звернення: 25.10.2019).
13. Будівництво житлових будинків з об'єктами соціально-культурного призначення та підземним паркінгом, у тому числі для постраждалих від діяльності ГІБК «Еліта-Центр» на вул. Оноре де Бальзака (вул. Польова) у Деснянському районі. URL:

<https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-zhitlovih-budinkiv-z-obyektami-socialno-kulturnogo-priznachennya-ta-pidzemnim-parkingom-u-tomu-chisli-dlya-postrazhdalih-vid-diyalnosti-gibk-elita-centr-na-vul-onore-de-balzaka-vul-polova-u-desnyanskomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).

14. Будівництво приватного медичного центру на вул. Зоологічній, 3 у Шевченківському районі. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-privatnogo-medichnogo-centru-na-vul-zoologichnij-3-u-shevchenkivskomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).

15. Будівництво дошкільного навчального закладу у Дарницькому районі. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-doshkilnogo-navchalnogo-zakladu-u-darnickomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).

16. Будівництво приватної середньої школи у Оболонському районі. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-privatnoyi-serednoyi-shkoli-u-obolonskomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).

17. Будівництво гірськолижного комплексу з об'єктами розважально-рекреаційного призначення для активного всесезонного відпочинку «Пірогово» в Голосіївському районі. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-girskolizhnogo-kompleksu-z-obyektami-rozvezhalno-rekreacijnogo-priznachennya-dlya-aktivnogo-vsesezonnogo-vidpochinku-pirogovo-v-golosiyivskomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).

18. Будівництво модульних котелень на відновлювальному паливі. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-modulnih-kotelen-na-vidnovlyuvalnomu-palivi> (дата звернення: 25.10.2019).

19. Будівництво (створення) об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури – канатна дорога з об'єктами громадського призначення. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-stvorennya-obyektiv-inzhenerno-transportnoyi-infrastrukturi-kanatna-doroga-z-obyektami-gromadskogo-priznachennya> (дата звернення: 25.10.2019).

20. Міська цільова програма розвитку туризму в місті Києві на 2019–2021 роки. URL: [https://kyivcity.gov.ua/kyiv\\_ta\\_miska\\_vlada/struktura\\_150/vikonavchij\\_organ\\_kivsko\\_misko\\_radi\\_kivska\\_miska\\_derzhavna\\_administratsiya/departamenti\\_ta\\_upravlinnya/upravlinnya\\_turizmu\\_ta\\_promotsiy/miska\\_tsilova\\_programa\\_rozvitku\\_turizmu\\_v\\_misti\\_kiyevi\\_na\\_2018-2021\\_rok/](https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchij_organ_kivsko_misko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/departamenti_ta_upravlinnya/upravlinnya_turizmu_ta_promotsiy/miska_tsilova_programa_rozvitku_turizmu_v_misti_kiyevi_na_2018-2021_rok/) (дата звернення: 25.10.2019).

## References

1. Pankrukhin A.P. Marketynh territory / Pankrukhin A.P. – 2-e yzd. – SPb : Pyter, 2006. – S. 94.
2. Investytsiyni potentsial Kyieva. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/investicijnij-potencial-kyieva> (дата звернення: 25.03.2020).
3. Bondarenko M.P. Turystychni sektor ekonomiky Ukrainy: realii ta perspektyvy / M.P. Bondarenko // *Ekonomika i prohnozuvannya*. – 2011. – № 1. – S. 104–119.
4. Liubitseva O.O. Rynok turystychnykh posluh / Liubitseva O.O. – K. : Alterpres, 2006. – 436 s.
5. Liubitseva O.O. Turystychni resursy Ukrainy / O.O. Liubitseva, Ye.V. Pankova, V.I. Stafichuk. – K. : Alterpres, 2007. – 369 s.
6. Lendiel O.D. Osnovni napriamky rozvytku turystychnoi infrastruktury rehionu / O.D. Lendiel // *Aktualnye problemy ekonomiky*. – 2007. – № 4(22). – S. 30–33.
7. Investytsiyni pasport mista Kyieva. URL: [https://investinkyiv.gov.ua/uploads/pdf/Invest\\_Kiev\\_ua\\_print.pdf](https://investinkyiv.gov.ua/uploads/pdf/Invest_Kiev_ua_print.pdf) (дата звернення: 25.10.2019).
8. Kyiv – lider u sferi investytsiynoi diialnosti Ukrainy. Mykola Povoroznyk na biznes-forumi u Londoni. URL: [https://kyivcity.gov.ua/news/kiv\\_lider\\_u\\_sferi\\_investitsiynoi\\_diyalnosti\\_ukrani\\_mikola\\_povoroznyk\\_na\\_biznes-forumi\\_u\\_londoni/](https://kyivcity.gov.ua/news/kiv_lider_u_sferi_investitsiynoi_diyalnosti_ukrani_mikola_povoroznyk_na_biznes-forumi_u_londoni/) (дата звернення: 25.10.2019).
9. Pro KIA: ofitsiyni sait Kyivskoho investytsiynoho ahentstva. URL: <http://investinkyiv.org/kia/about/> (дата звернення: 25.10.2019).
10. Stratehiia rozvytku Kyieva do 2025 roku u novii redaktsii. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/7/28/Strategy2025new.pdf>.
11. Stvorennia velosypednoi merezhi «bike-sharing» v misti Kyievi. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/stvorennya-velosipednoyi-merezhi-bike-sharing-v-misti-kyievi> (дата звернення: 25.10.2019).
12. Budivnytstvo zhytlovoho budynku z ob'єktamy sotsialno-kulturnoho pryznachennia ta pidzemnym parkinhom po vul. Lukianivskii (mizh vul. Hlybochyskoiu) v Shevchenkivskomu rajoni m. Kyieva. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnytstvo-zhitlovogo-budynku-z-obyektami-socialno-kulturnogo-priznachennya-ta-pidzemnim-parkingom-po-vul-lukyanyvskij-mizh-vul-glybochickoyu-v-shevchenkivskomu-rajoni-m-kyieva> (дата звернення: 25.10.2019).
13. Budivnytstvo zhytlovykh budynkiv z ob'єktamy sotsialno-kulturnoho pryznachennia ta pidzemnym parkinhom, u tomu chysli dlia postrazhdalikh vid diialnosti HIBK «Elita-Tsentr» na vul. Onore de Balzaka (vul. Polova) u Desnyanskomu rajoni. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnytstvo-zhitlovih-budinkiv-z-obyektami-socialno-kulturnogo-priznachennya-ta-pidzemnim-parkingom-u-tomu-chisli-dlya-postrazhdalih-vid-diyalnosti-gibk-elita-centr-na-vul-onore-de-balzaka-vul-polova-u-desnyanskomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).
14. Budivnytstvo pryvatnogo medychnoho tsentru na vul. Zoolohichnij, 3 u Shevchenkivskomu rajoni. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-privatnogo-medichnogo-centru-na-vul-zoologichnij-3-u-shevchenkivskomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).
15. Budivnytstvo doshkilnogo navchalnogo zakladu u Darnytskomu rajoni. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-doshkilnogo-navchalnogo-zakladu-u-darnickomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).
16. Budivnytstvo pryvatnoi serednoi shkoly u Obolonskomu rajoni. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-privatnoyi-serednoyi-shkoli-u-obolonskomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).
17. Budivnytstvo hirsokolizhnogo kompleksu z ob'єktamy rozvezhalno-rekreatsiynoho pryznachennia dlia aktivnogo vsesezonnogo vidpochynku «Pyrohovo» v Holosiyivskomu rajoni. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-girskolizhnogo-kompleksu-z-obyektami-rozvezhalno-rekreacijnogo-priznachennya-dlya-aktivnogo-vsesezonnogo-vidpochinku-pirogovo-v-golosiyivskomu-rajoni> (дата звернення: 25.10.2019).
18. Budivnytstvo modulnykh kotelen na vidnovlyuvalnomu palyvi. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-modulnih-kotelen-na-vidnovlyuvalnomu-palivi> (дата звернення: 25.10.2019).
19. Budivnytstvo (stvorennia) ob'єktiv inzhenerno-transportnoi infrastruktury – kanatna doroga z ob'єktamy hromadskoho pryznachennia. URL: <https://investinkyiv.gov.ua/ua/projects/budivnictvo-stvorennya-obyektiv-inzhenerno-transportnoyi-infrastrukturi-kanatna-doroga-z-obyektami-gromadskogo-priznachennya> (дата звернення: 25.10.2019).
20. Miska tsilova prohrama rozvytku turizmu v misti Kyievi na 2019–2021 roky. URL: [https://kyivcity.gov.ua/kyiv\\_ta\\_miska\\_vlada/struktura\\_150/vikonavchij\\_organ\\_kivsko\\_misko\\_radi\\_kivska\\_miska\\_derzhavna\\_administratsiya/departamenti\\_ta\\_upravlinnya/upravlinnya\\_turizmu\\_ta\\_promotsiy/miska\\_tsilova\\_programa\\_rozvitku\\_turizmu\\_v\\_misti\\_kiyevi\\_na\\_2018-2021\\_rok/](https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchij_organ_kivsko_misko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/departamenti_ta_upravlinnya/upravlinnya_turizmu_ta_promotsiy/miska_tsilova_programa_rozvitku_turizmu_v_misti_kiyevi_na_2018-2021_rok/)

Рецензія/Peer review : 03.11.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Журба І. Є.

УДК 330.3221

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-302-312

СЛЬНІКОВА Ю. В.

ННІ БТ «УАБС» Сумського державного університету

## ІМПАКТ-ІНВЕСТУВАННЯ В ЗАПОБІГАННІ ПРИРОДНИХ КАТАСТРОФ В УКРАЇНІ (ПОВЕНІ ТА ІНШІ ФОРС-МАЖОРИ)

*У статті досліджені особливості здійснення імпаکت-інвестування у запобігання природних катастроф в Україні. Автором визначено, що боротьба зі стихійними лихами є важливим елементом державної стратегії сталого розвитку та інвестиційної політики. Доведено, що під час вироблення концепції «боротьби з катастрофами» важливого значення набуває фінансування та інвестування в систему заходів протидії катастрофам. Виявлено, що в даний час на перший план виходять завдання щодо своєчасного прогнозування природних катастроф, прогнозування і оцінювання їх ризиків у контексті реалізації інвестиційних проєктів і пом'якшення їх негативних наслідків.*

*Ключові слова: імпакт-інвестування, цілі сталого розвитку, надзвичайні ситуації, оцінка ризиків.*

YELNIKOVA Y.

ERI "UAB" Sumy State University

## IMPACT-INVESTMENT IN THE PREVENTION OF NATURAL DISASTERS IN UKRAINE (FLOOD AND OTHER FORCE MAJORS)

*Do not be divided into what can be presented as a moderately narrow investment attack, natural disasters should actually be at the economic level. Their cause and socio-economic consequences are observed in the context of the overall strategy for sustainable development. The most catastrophic cases are unpredictable and new, force majeure is typical, the previous transformation is virtually incomprehensible, but the readiness remains to resist, but it is the certainty that it is necessary and necessary and does not require reliability. Note that impact investment is defined as targeted investment aimed at solving social or environmental problems, which includes investment in the community, when capital is directed to the most vulnerable individuals or communities, as well as business structures with clearly defined social or environmental goals. And although environmental problems are not in themselves an identical concept of natural disaster, there is a connection. The article explores and clarifies that disaster management is an important element of the state strategy for sustainable development. When developing the concept of "disaster management" it is important to understand that man is unable to stop or change the course of evolutionary transformations of the planet - he can only with some probability to predict their development and sometimes affect their dynamics. It is revealed that at present the tasks of timely forecasting of natural disasters and mitigation of their negative consequences come to the fore. It is noted that the importance of impact investment in the prevention of natural disasters in Ukraine has become an important issue in the system of national development. Based on this, the criteria to be met when developing a project selection model for impact investment were identified, and an example of a five-dimensional impact investment scoring matrix was formed.*

*Keywords: impact investment, sustainable development goals, emergencies, risk assessment.*

**Постановка проблеми.** Не дивлячись на те, що може виглядати як в деякій мірі вузький напрям інвестування, природні катастрофи насправді мають значний вплив на економічне буття. Їх причини та соціально-економічні наслідки слід розглядати в контексті загальної стратегії підтримки сталого розвитку. Самі катастрофічні події є непрогнозованими і носять характер форс-мажорних обставин, попередження яких фактично неможливе, але готовність їм протистояти має розглядатись як можливість і потреба, а не покірність прийняття наслідків.

Зазначимо, що імпакт-інвестування визначається як цільові інвестиції, спрямовані на вирішення соціальних чи екологічних проблем, які включають інвестиції в громаду, коли капітал спрямовується до найменш захищених індивідуумів чи громад, а також бізнес-структур з чітко визначеними соціальними чи екологічними цілями. І хоча екологічні проблеми самі по собі не є тотожним поняттям природній катастрофі, тим не менш зв'язок існує.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій.** Інтерес до дослідження екологічної та економічної складової сталого розвитку висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Тож, Ніколаєв Ю. [1] вивчав концепцію сталого еколого-інноваційного розвитку з урахуванням інтеграційних процесів. Його робота присвячена аналізу макроекономічних показників стабільності національної економіки, що безпосередньо залежить від екологічного середовища в країні. Він зосереджується на проблемі та важливості взаємодії економічного сектору та природних потенціалів держави. Потапенко В. [2] у своїй монографії розглядав теоретико-методологічні, правові та інституційні засади економічної безпеки та сталого розвитку з урахуванням екологічної трансформації суспільства.

Серед зарубіжних науковців на проблеми екологічного та економічного стану в країні звернули увагу Sato H., Takeda K., Matsumoto K., Anai H., та Yamakage Y. [3], які у своїх працях розглядають ефективні способи зменшення впливу стихійних лих, що включає в себе їх раннє виявлення та прогнозування вразливих районів і масштаб потенційної шкоди. Вони спочатку описують розширену техніку оцінювання, а потім метод оптимізації параметрів симулятора прогнозування катастроф, який допомагає виявити зони високого ризику.

Alcántara-Ayala [4] у своїй роботі виствітлює роль геоморфології у запобіганні стихійних лих у країнах, що розвиваються, де їх вплив має руйнівні наслідки. Підкреслює важливість залучення не тільки геоморфологічних досліджень, але й геоморфологів у програмах оцінки ризиків та управління ними в найбідніших країнах. Eaton D. [3] досліджував системні підходи до розвитку національної економіки, які ґрунтувалися саме на збереженні навколишнього середовища та ставлення за мету раціонального використання природних ресурсів країни для отримання довгострокових економічних ефектів зростання економічних показників держави.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** З кожним роком у країні спостерігається все більш чіткий зв'язок між економічним розвитком (збільшення валового внутрішнього продукту, збільшення тривалості життя, поява нових технологій тощо) та його впливом на навколишнє середовище (зміна клімату, посуха тощо, кислотні дощі тощо). Виникає необхідність у раціональному та ефективному методі зменшення ризиків від природних явищ.

Реалізація екологічно чистих проектів потребує значних обсягів інвестицій, для чого більшість країн з перехідною економікою та тих, що розвиваються, не мають достатніх внутрішніх фінансових ресурсів. Проблема часто ускладнюється інституційною нерозвинутістю та недосконалістю банківських систем і внутрішніх фінансових ринків, що потребує негайного вирішення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Розглянути сутність імпакт-інвестування в запобіганні природних катастроф в Україні, а також удосконалити методологічне підґрунтя та методичний інструментарій оцінювання проектів імпакт-інвестування в сфері запобігання природним катастрофам, що базується на системі п'ятимірної матриці імпакт-інвестиційного скорінгу, за допомогою якої шляхом комбінації кількісно-якісних компонентів аналізу приймається рішення про доцільність фінансування проектів, враховуючи цілі сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Кодексом цивільного захисту України [1] катастрофа визначається як «велика за масштабами аварія чи інша подія, що призводить до тяжких наслідків». Відповідно, у випадку з дією сил природи, Кодекс зазначає що «стихійне лихо це природне явище, що діє з великою руйнівною силою, заподіює значну шкоду території, на якій відбувається, порушує нормальну життєдіяльність населення, завдає матеріальних збитків». Це дає підстави говорити про певну тотожність термінів «природна катастрофа» і «стихійне лихо».

За класифікацією стихійних лих поділяються на наступні групи:

- екзогенні: тропічні циклони (тайфуни, урагани), повені, смерчі, снігові бурі, пилові бурі, злива, град, ожеледь, заморозки, криогенні явища, пожежі;
- ендегенні: землетруси, виверження вулканів, цунамі;
- гідрогеоморфологічні: лавини, селі, ерозія, зсуви, карст, абразія.

Всесвітня метеорологічна організація (спеціалізована установа Організації Об'єднаних Націй, членами якої є 193 країни) є авторитетним джерелом інформації системи ООН з питань кліматичних умов. ВМО виділяє наступний перелік небезпечних природних явищ [7]:

- посуха;
- тропічні циклони;
- пустельна сарана;
- повені;
- селі;
- лавини;
- пилові та піщані бурі;
- теплові екстремальні явища;
- грози, блискавки, торнадо;
- лісові та природні пожежі;
- зливи, снігопади, сильний вітер.

Не всі перелічені природні катастрофи мають місце в Україні. За даними Глобального звіту зниження наслідків природних катастроф 2015 р. [8] наша держава потерпає від наступних подій (табл. 1)

Таблиця 1

#### Наслідки природних катастроф в Україні, 1990–2014 рр.

Подія	Частота	Смертність	Економічні наслідки
Повені	51,90 %	8 %	39,40 %
Шторми	25,90 %	2 %	7,60 %
Екстремальна температура	18,50 %	90 %	2,50 %
Посухи	3,70 %	0 %	50,50 %

Аналізуючи таблицю 1, можемо зробити висновок, що повені є найбільш небезпечною загрозою із значними економічними наслідками. Роботу з протистояння цим явищам можна вважати пріоритетом для імпакт-інвестування. Українська кліматична група за підтримки міжнародних партнерів створила інтерактивну карту зон затоплення [9] внаслідок підвищення рівня океану із можливістю перегляду об'єктів

під потенційною загрозою в розрізі об'єктів землекористування, населених пунктів, об'єктів туризму і відпочинку, інфраструктури, господарства, ландшафту та екології.

Зауважимо, що посухи, хоча і виникають не настільки часто як інші події, на нашу думку, будуть ставати більш актуальними у найближчі роки у зв'язку із очевидними змінами кліматичних умов на планеті, зокрема підвищенням середньорічної температури [10]. Одним з результатів поширення випадків посухи є пожежі, які графічно позначено на схемі (рис. 1).

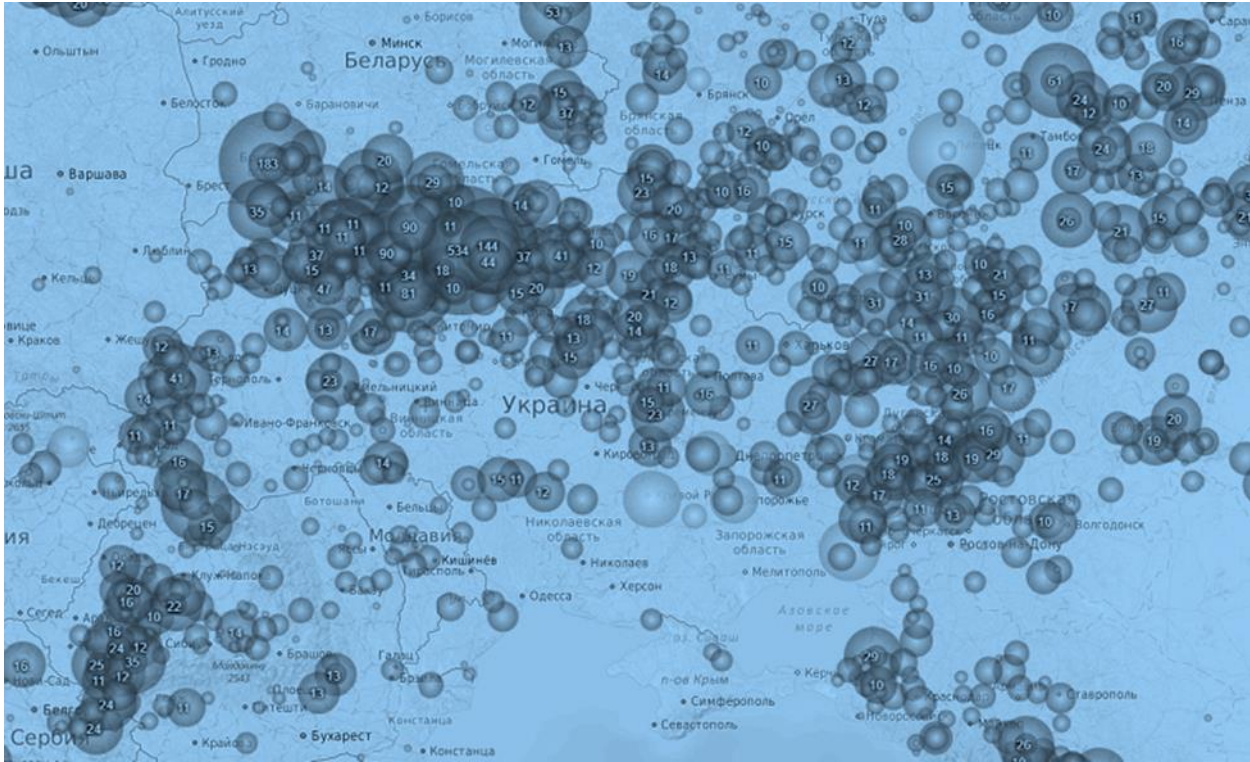


Рис. 1. Кількість одночасних пожеж в Україні (станом на 8 квітня 2020 р.)

Дані міжнародних організацій доповнимо вітчизняною статистикою. Аналітичні огляди стану техногенної та природної безпеки України за останні роки від Державної служби України з надзвичайних ситуацій [11] дають деталізовану картину головних небезпек, включаючи явища природного характеру та надзвичайні ситуації. Нижче проаналізуємо основні дані (табл. 2).

У звітах акцент зроблено на таких небезпеках:

- загрози метеорологічного характеру;
- загрози гідрологічного характеру;
- загрози геологічного характеру (включаючи зсуви, підтоплення, карст, абразія та переробка берегів водосховищ, селеві процеси, осідання земної поверхні над гірничими виробками, бічна ерозія);
- пожежі у природних екосистемах;
- безпека людей на водних об'єктах.

Окрім цього окремий розділ присвячено аналізу надзвичайних ситуацій та оцінці ризику виникнення надзвичайних ситуацій в регіонах України.

Основним недоліком даних є обмеженість економічних оцінок втрат. Більшість інформації стосується кількості явищ, небезпечних подій. Наприклад, «кількість спостережених небезпечних метеорологічних явищ (НЯ) у 2018 році склала 2 248, стихійних метеорологічних явищ (СГЯ) – 128, випадків різкої зміни погоди (РЗП) – 83.» У тому випадку, коли негативних наслідків не спостерігалось, як це було із сходженням снігових лавин, можна лише зазначити нульовий ефект. У той же час є відомості про негативні наслідки за результатами гідрологічних спостережень, наприклад, на ділянці ГП р. Мерло – м. Богодухів, де відбулось затоплення пішохідного містка, руйнування підхідного містка ГП, часткове затоплення приватних домоволодінь та господарських споруд на окремих вулицях, але ніякої інформації про збитки не наводиться. Є і приклади із даними збитків, як це відображено у випадку паводка на Закарпатті, де «було пошкоджено 86 водогосподарських об'єктів, вартість відновлення яких складає 165,2 млн гривень».

Найкраща репрезентативність даних за збитками спостерігається щодо пожеж в природних екосистемах та на відкритих територіях. Прямі збитки склали 53 млн 983 тис. грн. у 2018 р. Побічні збитки склали 1 млрд 626 млн 226 тис. грн. Внаслідок пожеж на цих об'єктах загинуло 36 людей, 70 людей отримали травми.



Таблиця 2

**Основні заходи із попередження природних небезпек (складено на основі даних звітів  
Державної служби України з надзвичайних ситуацій)**

Тип загрози	Проблеми	Потенційні результати вирішення проблем
Загрози метеорологічного характеру	Потреба у відкритті нових та модернізації існуючих пунктів спостережень, встановленні автоматизованих станцій, комплексів, систем, розробленні або придбанні сучасних засобів вимірювальної техніки з вимірювання гідрометеорологічних параметрів, показників складу і забруднювальних речовин навколишнього природного середовища, а також реформуванні системи технічного обслуговування та забезпечення. Потребують модернізації комплекси оброблення, архівації та збереження даних гідрометеорологічних спостережень та спостережень за забрудненням навколишнього природного середовища	Збільшити завчасність прогнозування та попередження небезпечних та стихійних гідрометеорологічних явищ, у т.ч. злив, шквалів, смерчів, посух, паводків тощо
Загрози гідрологічного характеру	Гідротехнічні споруди, що знаходяться на балансі водогосподарських організацій, експлуатуються вже більше 30 років і потребують залучення значних коштів та новітніх технологій для їх подальшої експлуатації та підтримання у працездатному стані. Попередження та зменшення впливу шкідливої дії вод	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розчистка русел річок та струмків;</li> <li>– заборона нового будівництва у зонах можливого затоплення;</li> <li>– здійснення належного догляду за технічним станом штучних підпірних та водоскидних споруд;</li> <li>– улаштування водовідведення дощових та талих вод із понижених або замкнених ділянок земної поверхні;</li> <li>– будівництво дренажу у місцях періодичного підвищення рівнів ґрунтових вод;</li> <li>– будівництво сухих регулюючих ємностей для перерозподілу річкового стоку у часі;</li> <li>– проведення лісомеліоративних робіт, будівництво гідротехнічних споруд з метою закріплення ярів, балок та зменшення ерозії ґрунтів</li> </ul>
Загрози геологічного характеру	Залучення в сферу господарської діяльності територій з розвитком природних екзогенних геологічних процесів призводить до неминучих змін оточуючого середовища, що супроводжуються техногенним посиленням природного перебігу процесів, особливо в місцях розташування гірничо-видобувних та переробних підприємства, меліоративних систем, промислово-міських агломерацій, автомобільних доріг, залізничних колій, нафто- та газопроводів тощо та може привести до виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру. Нестабільний та недостатній рівень фінансування. Польові та камеральні роботи виконуються у значно обмежених обсягах. Картування площ поширення підтоплень проводиться мало і нерівномірно. Деформації, що виникають у зв'язку з господарським освоєнням закарстованих територій (провали, воронки, осідання), супроводжуються руйнуванням будівель і споруд, розривами підземних комунікаційних мереж, ускладненням експлуатації гірничих виробок, втратами водних ресурсів з водосховищ і каналів, зменшенням площ орних земель тощо	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регіональна оцінка ураженості території, оцінка сучасної активності ЕГП, оцінка загроз впливу ЕГП на безпеку населених пунктів і об'єктів економіки;</li> <li>– облік проявів ЕГП для своєчасного обґрунтування, розроблення та реалізації засобів, що знижують негативний вплив на господарські об'єкти;</li> <li>– систематичні спостереження за ЕГП, чинниками їх розвитку та тенденціями змін активності;</li> <li>– аналізування змін інженерно-геологічних умов, особливо в районах розташування важливих об'єктів економіки, що відбуваються під впливом природних та техногенних чинників;</li> <li>– прогнозування розвитку ЕГП;</li> <li>– надання органам державної влади достовірної інформації щодо ураженості території ЕГП, існуючої та прогнозованої їх активності, у тому числі щодо катастрофічних проявів небезпечних процесів</li> </ul>
Пожежі в природних екосистемах та на відкритих територіях	Необережне поводження з вогнем, відсутність опадів, вегетаційний період рослин, підвищене рекреаційне навантаження на лісові масиви з боку населення	Комплекс профілактичних і попереджувальних протипожежних заходів, своєчасне виявлення лісових пожеж та їх своєчасна ліквідація на початковій стадії
Безпека людей на водних об'єктах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатній рівень та ефективність інформаційно-профілактичної роботи серед населення з питань запобігання нещасним випадкам на водних об'єктах;</li> <li>– низька оперативність рятувальних підрозділів при реагуванні на нещасні випадки на воді;</li> <li>– зволікання органів місцевого самоврядування, власників та орендарів водних об'єктів щодо визначення місць відпочинку населення на воді, купання і рибальства;</li> <li>– невпорядкованість більш ніж на 90 % місць для відпочинку й купання на водних об'єктах, відсутність на них попереджувальних та інформаційних знаків, а також рятувальних постів;</li> <li>– низький рівень ефективності заходів щодо попередження нещасних випадків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активне проведення інформаційно-профілактичної роботи серед населення, особливо сільського, з питань запобігання нещасним випадкам на водних об'єктах;</li> <li>– переоснащення рятувальних підрозділів сучасними плавзасобами, рятувальним майном, водолазним спорядженням і технікою;</li> <li>– розширення мережі сезонних рятувальних постів на водних об'єктах, які використовуються з виробничою чи спортивною метою для відпочинку або аматорського риболовства в літній та зимовий періоди;</li> <li>– налагодження системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки водолазних фахівців та матросів-рятувальників аварійно-рятувальних підрозділів</li> </ul>

Зазначені в таблиці 2 заходи дозволять у подальшому сконцентрувати увагу дослідження саме на тих напрямках, які можуть бути профінансовані за рахунок імпаکت-інвестування.

Отже, можемо зробити загальний висновок з аналітичних даних: інформація про випадки природних явищ надзвичайного характеру є доступною щодо їх кількості та людських втрат. Оцінка матеріальних збитків, яка цікавить нас, в першу чергу, є обмеженою і слабо конкретизованою. В розвинених країнах ще одним джерелом інформації про матеріальні збитки є виплати страхових відшкодувань страховими компаніями. Але розвиненість страхування в Україні є недостатньою, а страхування ризиків дії стихійних сил природи є обмеженим. За даними Нацкомфінпослуг [12] страхові компанії України виплатили за страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ 215,2 млн грн у 2019 році і 262,4 млн грн у 2018 році. Це лише 1,5 % від загального розміру страхових відшкодувань за всіма видами страхування. До того ж у більшості випадків дане страхування охоплює об'єкти, які захищають від пожеж, включаючи пожежі, викликані суто з антропогенних причин. Рівень страхових виплат за цим видом страхування доволі низький – менше 10 %, що може виступати відправною точкою для визначення ймовірності настання страхових випадків. Зазначимо також, що більше 17 % ризиків передано на перестраховування (за питомою вагою отриманих премій). В цілому, узагальнені дані страховиків не особливо наближають до розуміння фінансових наслідків природних катастроф. Необхідно мати доступ до первинної інформації, де були б відокремлені страхові випадки, розміри збитків за ними, які мають безпосереднє відношення до явищ, які є об'єктом цього дослідження.

Боротьба зі стихійними лихами є важливим елементом державної стратегії сталого розвитку. При виробленні концепції «боротьби з катастрофами» важливо розуміти, що людина не в змозі зупинити або змінити хід еволюційних перетворень планети – він може тільки з деякою часткою ймовірності прогнозувати їх розвиток й іноді впливати на їх динаміку. Тому в даний час на перший план виходять завдання щодо своєчасного прогнозування природних катастроф і пом'якшення їх негативних наслідків.

Важливість імпакт-інвестування в запобіганні природних катастроф в Україні обґрунтовується вже тим, що в ст.8, п.1. Кодексу цивільного захисту України зазначено: «Забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту здійснюється єдиною державною системою цивільного захисту, яка складається з функціональних і територіальних підсистем та їх ланок». А ця політика, у тому числі, в якості об'єкту визначає і необхідність захисту від стихійних лих. Самі стихійні лиха розглядаються у цьому нормативно-правовому документі як одна з причин виникнення надзвичайних ситуацій. Ключовими завданнями цієї політики в контексті імпакт-інвестування є наступні положення:

- забезпечення реалізації заходів щодо запобігання виникненню надзвичайних ситуацій (п. 2);
- прогнозування і оцінка соціально-економічних наслідків надзвичайних ситуацій, визначення на основі прогнозу потреби в силах, засобах, матеріальних та фінансових ресурсах (п. 6);
- створення, раціональне збереження і використання резерву матеріальних та фінансових ресурсів, необхідних для запобігання і реагування на надзвичайні ситуації (п. 7).

Якщо розглядати суб'єктів, які можуть отримувати фінансування, то слід виділити в першу чергу тих, які за своїм функціональним призначенням мають попереджати наслідки катастроф. Це Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування у сфері цивільного захисту, суб'єкти господарювання, сили цивільного захисту.

Надання фінансування можливе на будь-якому з етапів розвитку стихійного лиха: прогнозування/ попередження, реакція на саму подію, усунення наслідків. З нашої точки зору, перший етап є найбільш важливим і закладає умови для успішного проходження двох наступних. Тому саме його слід вважати пріоритетом імпакт-інвестування.

Глава 20 визначає і особливості фінансового забезпечення у сфері цивільного захисту, яке «здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел». Останні два джерела найбільш важливі в контексті цієї роботи. Існує також Постанова КМУ від 4 лютого 1999 р. № 140 «Про затвердження Порядку фінансування робіт із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій» [0], в якій визначається «механізм фінансового забезпечення заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям техногенного і природного характеру, ліквідації наслідків зазначених ситуацій та соціальних надзвичайних ситуацій, удосконалення системи обліку коштів, що виділяються на ці цілі, та контролю за їх використанням».

Імпакт-інвестування своєю актуальністю відповідає глобальним цілям сталого розвитку, які запропоновані ООН і до яких приєдналась Україна. Цілі включають наступний перелік пріоритетів [14]:

1. Подолання бідності.
2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства.
3. Міцне здоров'я і благополуччя.
4. Якісна освіта.
5. Гендерна рівність.
6. Чиста вода та належні санітарні умови.
7. Доступна та чиста енергія.

8. Гідна праця та економічне зростання.
9. Промисловість, інновації та інфраструктура.
10. Скорочення нерівності.
11. Сталій розвиток громад.
12. Відповідальне споживання та виробництво.
13. Пом'якшення наслідків зміни клімату.
14. Збереження морських ресурсів.
15. Захист та відновлення екосистем суші.
16. Мир, справедливість та сильні інститути.
17. Партнерство заради сталого розвитку.

З переліченого імпакт-інвестування в рамках протидії природним катастрофам в Україні, на нашу думку, напряму відповідає пріоритетам 9. Промисловість, інновації та інфраструктура, 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату, 14. Збереження морських ресурсів, 15. Захист та відновлення екосистем суші.

Слід зазначити, що імпакт-інвестування, як і будь-які інші джерела коштів інвестиційного походження, спрямовуються не тільки для розв'язання проблем, а у той же час завжди переслідує мету отримання віддачі від інвестицій у вигляді певної норми доходності. Не слід його розглядати як односторонню допомогу. Саме тому імпакт-інвестування застосується, в першу чергу, для попередження наслідків природних катастроф, а не ліквідацію їх наслідків, де вочевидь, отримання доходності є менш вираженим, а з моральної точки зору виглядатиме взагалі недоцільним.

Імпакт-інвестування базується на чотирьох ключових принципах.

1. Цілеспрямованість: імпакт-інвестування спрямовується на вирішення соціальних та екологічних проблем. Це відрізняє його від інших видів інвестування, таких як ESG-інвестиції, відповідальне інвестування, скринінгові стратегії. Встановлюються чіткі цілі впливу та фінансові цілі (що відображено у самому терміні: імпакт – цілеспрямований вплив, інвестування – отримання фінансового результату) та стратегії їх досягнення.

2. Дохідність: імпакт-інвестування має на меті отримання фінансової віддачі на вкладений капітал, яка може варіюватись від ставок нижче ринкової до ринкових ставок, збільшених на рівень ризику. Це відрізняє подібні інвестиції від філантропії.

3. Різноманіття класів інвестиційних активів: імпакт-інвестування може здійснюватись у різні класи активів, включаючи інвестиції у приватний акціонерний капітал, акції, облігації, інструменти грошового ринку, позики різних класів субординації, гарантії тощо.

4. Вплив, який можна виміряти ознакою імпакт-інвестування є те, що інвестор зобов'язаний вимірювати і звітувати про вплив інвестицій на соціальну та навколишню середу.

Імпакт-інвестиції готові надавати як інституційні інвестори (інвестиційні фонди, пенсійні фонди, банки), так і приватні інвестори, недержавні суспільні організації і об'єднання. Їх кількість зростає щороку і за останніми даними Глобальної мережі імпакт-інвесторів складає 1300 інституцій із оціночною вартістю портфеля інвестицій близька 500 млрд дол. США.

Зазначимо, що найменш витратним способом уникнення природних катастроф є механізми екологічного захисту (табл. 3). Утворення або відновлення рослинного покриву у місцях з високою ймовірністю природних катастроф окремих категорій може у стислий термін, якщо не усунути проблему, то принаймні зменшити ймовірність її настання та знизити розмір потенційних збитків. В таблиці 3 наведено типи екологічного захисту для окремих небезпечних природних явищ.

Таблиця 3

### Небезпечні природні явища і механізми екологічного захисту

Небезпечне природне явище	Тип екологічного захисту
Зсуви і лавини	Щільна рослинність з глибокою кореневою системою допомагає пов'язувати ґрунт, перешкоджаючи сповзанню верхніх шарів. Ліси утворюють фізичний бар'єр проти лавин вгору по схилу і тримають сніговий покрив, скорочуючи можливість початку сходу
Повені	Щільний рослинний покрив у верхній частині водозбірної площі збільшує фільтрацію опадів на протидію поверховим потокам, що зменшує витрату обсягу паводку за винятком крайніх випадків, коли ґрунт вже повністю насичений водою. Рослинний покрив також захищає від ерозії, таким чином скорочуючи втрати ґрунту і перенесення бруду і каменів, які значно посилюють руйнівну силу паводкових вод. Щільний рослинний покрив також захищає береги річок і прилеглі земельні території від ерозії, що виникає через паводкові води. Ґрунт на заболочених землях і в заплавах поглинає воду, скорочуючи витрати обсягу паводку нижче за течією
Приливні хвилі (Цунамі) і штормові припливи	Коралові рифи і піщані дони (стан яких в прибережних зонах зазвичай залежить від рослинного співтовариства) забезпечують фізичний бар'єр проти хвиль і течій. Солончакові болота і лагуни можуть відводити і утримувати в собі паводкові води. Мангрові і інші прибережні ліси можуть поглинати енергію хвиль і затримувати уламки, значно скорочуючи руйнівну силу хвиль
Урагани і шторми	Ліси, коралові рифи, мангрові ліси і бар'єрні острови є перешкодами для прямого збитку, що наноситься штормом

\*Складено на основі [15, 16]

Вартість реалізації проектів, наприклад, с висадки швидкозростаючих дерев є помірною. За прорахунками [15] одного зі стартапів з промислового вирощування дерев роду Павловнія (Paulownia) розмір необхідних інвестицій на площу 100 га сягає близька 300 000 дол. США. І це не тільки можливість формування екологічного захисту територій, а й потенційне отримання прибутку від продажу сировини, якщо насадження будуть знаходитись в місцевості, наближеної до їх економічно обгрунтованого використання.

Принципи звичайного інвестування є актуальними і у випадку імпаکت-інвестування. Тому для розробки моделі відбору проекту для імпаکت-інвестування необхідно брати за базу об'єктно-суб'єктний принцип із визначенням паритету між ризиком і дохідністю. При цьому слід враховувати специфіку як об'єкту впливу, який може бути достатньо широким, так і неоднорідність суб'єктів (стейкхолдерів), які в більшості випадків можуть включати фізичних, юридичних осіб, органи державної і місцевої влади.

Отже, на нашу думку, при розробці моделі відбору проекту для імпакт-інвестування необхідно дотримуватись наступних категорій:

Об'єктні фактори аналізу: оцінює, яким результатам сприяє проект та наскільки важливими є результати для стейкхолдерів.

Результат, який фактично отримують стейкхолдери реалізується через зміни, переваги, навчання з коротко- та довгостроковим ефектом, може бути позитивним чи негативним, передбачуваним чи непередбачуваним. Ключовими є передбачувані позитивні чи негативні наслідки, адже саме їх стейкхолдери бажають отримати (у випадку позитивних результатів) або уникнути (у випадку негативних результатів). Результати можуть бути виражені чотирма типами даних: абсолютні значення, проценти, коефіцієнти, категорії, жоден з яких не має пріоритетності. Перевагу слід надавати тому індикатору, який найкраще відображає остаточний результат.

Очікуваний рівень результату – мінімально прийнятний показник, будь-які результати нижче цього рівня будуть вважатись негативними. Результат може встановлюватись згідно прийнятих на національному / міжнародному рівні норм / вимог / стандартів. У прив'язці до досягнення цілей сталого розвитку можна використовувати SDG Index, який містить більше 80 різних індикаторів-орієнтирів для всіх 17 цілей сталого розвитку або ресурси на кшталт B Impact Assessment [0], де відповідаючи на поставлені питання є можливість надати необхідні для порівняння дані, щоб оцінити вплив проекту на соціальну або екологічну середу.

Важливість результату проекту для стейкхолдерів – стейкхолдери самостійно оцінюють результат з точки зору його важливості, передбачуваності. В окремих випадках результат оцінюється на основі проведення наукових досліджень. Збір даних безпосередньо від осіб, які будуть знаходитись під впливом проекту дозволяє проаналізувати потенційні позитивні та негативні наслідки, очікувані та неочікувані ефекти і сконцентрувати зусилля на заходах найвищого пріоритету.

Досягнення цілей сталого розвитку – визначення мети (або кількох цілей) яких стосується реалізація проекту. Цей пункт є викликом для підприємств щодо розуміння як позитивних, так і негативних наслідків для людей, регіону, країни, планети. Віднесення наслідків реалізації проекту до однієї або кількох цілей сталого розвитку дозволяє сформувати загальне уявлення щодо внеску або втручання у глобально-визнану ініціативу.

Суб'єктні фактори аналізу: які стейкхолдери отримують результат проекту і наскільки вони були недооціненими до реалізації проекту.

Стейкхолдери – учасники, на яких направлені зміни від реалізації проекту. Перелік учасників може включати категорії: споживачі, робітники, місцеві громади, постачальники, планета в цілому. Категоризація допомагає зрозуміти, на кого буде спрямований вплив проекту. Класифікація може включати підгрупи стейкхолдерів в рамках зазначених груп.

Географічні межі – локація, в якій відбуваються зміни від реалізації проекту. Ідентифікація локації дозволяє визначити мету проекту в контексті географічного фокусу, обсяг зони контролю, а самих стейкхолдерів простіше визначити на підставі регіональної приналежності.

Результат базового рівня – поточний стан стейкхолдерів до реалізації проекту. Важливість цього кроку обумовлена необхідністю ідентифікації наскільки добре чи погано ситуація на даний момент виглядає з боку стейкхолдерів, що допомагає у визначенні мети імпакт-інвестування, оцінці результатів змін після їх впровадження і спрямування ресурсів саме тим стейкхолдерам, які найбільше цього потребують. У виборі індикатора базового рівня слід підходити з точки зору його найкращої відповідності бажаним результатам проекту. Його вимір має відповідати одиницям виміру очікуваного результату (абсолютні, відносні тощо).

Характеристики стейкхолдерів – соціально-демографічні, поведінкові, екосистемні характеристики стейкхолдерів, необхідні для їх сегментації. Розподіл ресурсів може здійснюватись на підставі подібної сегментації для вироблення кастомізованих рішень, приводячи як до соціально значимих, так і фінансово-вагомих результатів.

Кількісні параметри проекту: оцінюють результат, ступінь змін, які отримують стейкхолдери і як довго ці зміни будуть спостерігатись.

Масштаб впливу – кількість стейкхолдерів, які отримують переваги від реалізації проекту. Проект може бути великомасштабним або дрібним (локальним). Індикатор є простим з точки зору його використання для порівняння однакових за значимістю, але різних за рівнем охоплення проектів.

Глибина – рівень змін, які отримують стейкхолдери. Розраховується як різниця між базовим рівнем (2б) і рівнем (результатом) в період реалізації (1а). Проект може передбачати значні або незначні зміни. Можливо й окреме визначення цього показника за окремими групами стейкхолдерів в рамках проведеної сегментації.

Тривалість – період часу, протягом якого стейкхолдери відчуватимуть позитивні зміни. Проект може бути довгостроковим, середньостроковим або короткостроковим. Наслідки реалізації проекту, в свою чергу, можуть покривати різні об'єкти і різних стейкхолдерів, для яких тривалість змін не обов'язково буде однаковою. Тому необхідно оцінювати ефекти за окремими напрямками.

Внесок проекту у суспільно-екологічний розвиток: який внесок матиме проект і чи буде він краще ніж відсутність його практичної реалізації. Важливість цієї оцінки актуалізується тим фактом, що при відсутності суттєвої різниці між результатами реалізації проекту і тим, що у будь-якому разі буде здійснено з боку уряду, місцевих громад, суб'єктів господарювання або населення, необхідно перенаправити ресурси в іншому напрямку з більшою віддачею.

Глибина внеску – очікувані результати змін, які відбудуться навіть якщо проект не буде реалізований. Оцінюються як покращення або погіршення стану. Розрахунок здійснюється як різниця між очікуваним результатом і результатом, яким буде отримано без реалізації проекту. Аналітичні методи, які найкраще відповідають цій меті наступні:

Відгуки стейкхолдерів – вимагає консультацій з людьми (або громадами), на яких впливає проект, щоб отримати чітке розуміння факторів, які стоять за результатами (наприклад, діяльність підприємства, зовнішні фактори, втручання уряду, культурні практики). Цей метод повинен поєднуватися з іншими методами, зазначеними нижче, оскільки вони взаємно посилюються.

Дослідження ринку – цей метод вимагає глибокого аналізу вторинних джерел інформації (наприклад, галузевих звітів), щоб визначити, що ще може призвести до аналогічних результатів – від впливу інших організацій, до втручання уряду, зовнішніх факторів (погода, економічні умови), внутрішніх характеристик індивідуумів (самотивація, культурні практики). Дослідження ринку повинні поєднуватися із двома іншими методами цієї групи.

Дослідження на основі фактичних даних, здійснені у тому числі сторонніми організаціями дають можливість екстраполювати отримані результати для розуміння внеску проекту у зміни.

Дослідження контрольних груп для оцінки різниць результатів проекту в цих групах.

Квазі-експериментальні методи охоплюють цілий спектр статистичних методик для побудови експериментальних груп. Після їх формування оцінюють різницю результатів між групою, яка охоплена участю у проекті і тією, яка не зазнала впливу.

Тривалість внеску – очікувана тривалість змін, які відбудуться навіть якщо проект не буде реалізований. Оцінюється як загальне подовження або скорочення. Мета і методи дослідження співпадають із оцінкою глибини внеску з поправкою на часовий інтервал замість інших індикаторів змін.

Вимір ризику: ймовірність того, що фактичні результати проекту будуть відрізнятися від очікуваних.

Тип ризику – визначає тип ризикових подій, які впливають на успішність проекту. Загальний перелік ризиків слід обмежити наступними: недостатність надійних даних для оцінки проекту; вплив зовнішнього середовища на успішність проекту; невірна оцінка очікувань стейкхолдерів; нетривалість досягнутого ефекту від реалізації проекту; ризик надмірних витрат на реалізацію проекту; ризик недосягнення запланованого результату; невідповідність результату фактичним потребам; ризик дострокового припинення проекту; неочікувані результати проекту.

Рівень ризику – оцінюється як добуток ймовірності реалізації ризику та тяжкості його наслідків для стейкхолдерів. Подібна оцінка здійснюється в рангах: незначний, середній, значний.

Стратегія попередження ризику – заходи, спрямовані на запобігання або зменшення рівня ризику. Якщо отримання додаткових даних, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення існуючих методик та інші внутрішні ресурси неспроможні зменшити наслідки ризикових подій, слід розглядати можливості залучення зовнішніх ресурсів, наприклад страхування, використання фінансових інструментів (погодні ф'ючерси) тощо.

Отже на основі зазначених елементів можемо запропонувати підхід до оцінки проектів під загальною назвою: п'ятимірна матриця імпаکت-інвестиційного скорінгу. Кожен з пунктів за визначеними напрямками отримує оцінку від 0 до 5 з точки зору важливості. Загальна оцінка дозволить здійснювати порівняння альтернативних проектів або співставляти варіанти в рамках однієї ініціативи. Необхідно зауважити, що складність оцінки проектів може полягати в тому, що вона буде вимагати як застосування кількісних, так і якісних показників. Загальний алгоритм прийняття рішення з імпаکت-інвестування повинен містити наступні кроки:

1. Ідентифікація проблеми із зазначенням типу загрози (метео, гідро, гео, пожежі).
2. Існуючі заходи із їх попередження на рівні держави, місцевих органів влади, громад, суб'єктів господарювання, населення.
3. Сценарний аналіз (оптимістичний, нейтральний, песимістичний, катастрофічний) можливості існуючих заходів/систем протистояти негативним наслідкам із розрахунком потенційних збитків / втраченої вигоди – висновки за результатами аналізу щодо потреби у додаткових заходах з покращення існуючого стану за кожним сценарієм.

4. Техніко-економічне обґрунтування (бюджет) заходів – співставлення інвестиційних витрат із потенційними втратами. При цьому до уваги приймається два варіанти: 1) заходи реалізуються 2) заходи економічно не вигідні – пропозиція інших рішень (страхування, резерви, компенсації держави тощо).

5. Прорахунок часового горизонту реалізації проекту та розміру дохідності на базі стандартних методологій NPV, IRR.

6. Залучення імпакт-інвестицій. З метою підвищення цікавості інвесторів необхідна фінансова/ адміністративна участь з боку державних та місцевих органів влади.

Після запуску проекту окремими кроками слід розглядати моніторинг використання фінансових ресурсів із поданням періодичних звітів та забезпечення незалежного аудиту. Ці ж заходи поширюються і на експлуатаційну фазу проекту.

Таблиця 4

**Приклад п'ятимірної матриці імпакт-інвестиційного скорінгу (авторська розробка)**

№	Фактор оцінки	Проект 1	Проект 2
1	Об'єктні фактори аналізу:		
	а. результат, який фактично отримують стейкхолдери	2	3
	б. очікуваний рівень результату	5	5
	в. важливість результату проекту для стейкхолдерів	5	4
	г. досягнення цілей сталого розвитку	3	1
2	Суб'єктні фактори аналізу:		
	а. стейкхолдери	4	4
	б. географічні межі	4	5
	в. результат базового рівня	2	2
	г. характеристики стейкхолдерів	4	3
3	Кількісні параметри проекту		
	а. масштаб впливу	3	2
	б. глибина	2	4
	в. тривалість	3	4
4	Внесок проекту у суспільно-екологічний розвиток:		
	а. глибина внеску	3	2
	б. тривалість внеску	1	3
5	Вимір ризику:		
	а. тип ризику	2	3
	б. рівень ризику	4	5
	в. стратегія попередження ризику	3	1
РАЗОМ:		50	52

Таким чином, імпакт-інвестування базується на наступних елементах:

– орієнтація інвестиційних ініціатив не тільки на отримання бажаної норми дохідності, а й соціально-екологічного ефекту;

– залучення додаткового інвестиційного капіталу в економіку регіону/країни;

– просування соціальних та екологічних програм, які мають фінансову віддачу;

– імпакт-інвестиції можуть конкурувати із традиційними класами інвестиційних активів;

– вирішення соціальних викликів може бути реалізовано з більшою ефективністю ніж це роблять органи державної влади;

– імпакт-інвестори забезпечують нові способи більш ефективного розподілу державного та приватного капіталу. Це може сприяти співпраці між суб'єктами державного та приватного секторів;

– імпакт-інвестиції посилюють організації і підприємства соціального сектору, надаючи їм доступ до повного спектру варіантів фінансування, доступних для звичайного бізнесу;

– імпакт-інвестиції можуть стимулювати створення та зростання інноваційних підприємств, а отже, і розширення всієї економіки.

Зазначимо й окремі проблемні моменти, які потенційно можуть обмежувати застосування імпакт-інвестування:

– недостатність посередницьких послуг в цій сфері підвищує рівень трансакційних витрат, складність угод, недооцінку ризиків;

– відсутність розвинутої інфраструктури збільшує інвестиційні витрати; недостатність надійних даних ускладнює оцінку фінансового та соціального ефекту від імпакт-інвестицій;

– обмеженість варіантів спільного інвестування;

– традиційні фінансові і операційні ризики, притаманні звичайному інвестиційному процесу у випадку імпакт-інвестування доповнюються більш специфічними ризиками, які притаманні проекту, який фінансується.

**Висновки.** В Україні ринок імпаکت-інвестицій ще не сформований, не існує відповідної регуляторної бази для координації інституційної структури тощо. В той же час її впровадження в Україні є дуже перспективним, особливо стосовно соціально орієнтованої моделі розвитку, прийнятої в країні. Сучасний світовий досвід впливу та інвестицій показує, що існує багато проблемних питань, які перешкоджають його розвитку: потрібні відповідні дослідження, різні методи застосування та оцінки ризиків. Запропонований підхід до оцінки проектів під загальною назвою: п'ятимірна матриця імпаکت-інвестиційного скорінгу дозволить оцінити раціональність та необхідність імпаکت-інвестування. Кожен з пунктів за визначеними напрямками отримує оцінку від 0 до 5 з точки зору важливості. Загальна оцінка дозволить здійснювати порівняння альтернативних проектів або співставляти варіанти в рамках однієї ініціативи. В ході дослідження було визначено, що імпакт-інвестування, як і будь-які інші джерела коштів інвестиційного походження, спрямовуються не тільки для розв'язання проблем, а у той же час завжди переслідує мету отримання віддачі від інвестицій у вигляді певної норми доходності. Не слід його розглядати як односторонню допомогу.

Саме тому імпакт-інвестування застосовується в першу чергу для попередження наслідків природних катастроф, а не ліквідацію їх наслідків, де вочевидь, отримання доходності є менш вираженим, а з моральної точки зору виглядатиме взагалі недоцільним.

### Література

1. Николаев Ю. О. Экоинновационное развитие и макроэкономическая стабильность (теоретико-методологический аспект) / Николаев Ю. О. / Ин-т проблем рынка и экон.-эколог. иссл. НАН Украины. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – 340 с
2. Потепенко В. Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки» : монографія. / Потепенко В. Г. – К. : НІСД, 2012. – 359 с.
3. Sato H., Takeda K., Matsumoto K., Anai H., & Yamakage Y. Efforts for disaster prevention/mitigation to protect society from major natural disasters. Fujitsu Scientific and Technical Journal. 2016. № 52(1). P. 107–113.
4. Alcántara-Ayala I. Geomorphology, natural hazards, vulnerability and prevention of natural disasters in developing countries. Geomorphology, 2002. № 47(2–4). P. 107–124. URL: [https://doi.org/10.1016/S0169-555X\(02\)00083-1](https://doi.org/10.1016/S0169-555X(02)00083-1)
5. Eaton D. Technology and innovation for a green economy. Community Int. Environ. Law. 2013. Vol. 22, N 1. P. 62–67. URL: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=9e70cf71-36e6-4f89-9e58-94cf2aaf43%40sessionmgr111&>
6. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://ips.ligazakon.net/document/view/t125403?an=91&ed=2020\\_03\\_30](https://ips.ligazakon.net/document/view/t125403?an=91&ed=2020_03_30)
7. World Meteorological Organization. Natural hazards and disaster risk reduction [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://public.wmo.int/en/our-mandate/focus-areas/natural-hazards-and-disaster-risk-reduction>
8. Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/home/GAR\\_2015/GAR\\_2015\\_2.html](https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/home/GAR_2015/GAR_2015_2.html)
9. Українська кліматична група [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ecoaction.org.ua/>
10. Как изменился климат в Киеве за последние 100 лет / Д. Солодова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://birdinflight.com/ru/infografica/12042016-climate-kiev-100-years.html>
11. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Аналітичний огляд стану техногенної та природної безпеки в Україні за 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.dsns.gov.ua/files/prognoz/report/2018/AO\\_2018.pdf](https://www.dsns.gov.ua/files/prognoz/report/2018/AO_2018.pdf)
12. Підсумки діяльності страхових компаній за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forinsurer.com/files/file00674.pdf>
13. Про затвердження Порядку фінансування робіт із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 4 лютого 1999 р. № 140. – Режим доступу : <https://ips.ligazakon.net/document/view/kp990140?an=58>
14. ООН. Глобальні цілі сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>
15. Dudley N., Stolton S., Belokurov A., Krueger L., Lopoukhine N., MacKinnon K., Sandwith T., and Sekhran N. 2010. Natural Solutions: Protected Areas Helping People Cope with Climate Change. Washington, DC: World Bank and World Wildlife Fund.
16. UNISDR (United Nations International Strategy for Disaster Reduction). 2009. UNISDR Global Assessment Report 2009. Geneva. В Impact Assessment. URL: <https://bimimpactassessment.net>

### References

1. Nikolaev Yu. O. Ekoinnovacionnoe razvitie i makroekonomicheskaya stabilnost (teoretiko-metodologicheskij aspekt) / Nikolaev Yu. O. / In-t problem rynka i ekon.-ekolog. issled. NAN Ukrainy. – O. : Vid-vo ORIDU NADU, 2005. – 340 s.
2. Potapenko V. H. Stratehichni priorytety bezpechnoho rozvytku Ukrainy na zasadakh «zelenoi ekonomiky» : monohrafiia. / Potapenko V. H. – K. : NISD. – 2012. – 359 s.
3. Sato H., Takeda K., Matsumoto K., Anai H., & Yamakage Y. Efforts for disaster prevention/mitigation to protect society from major natural disasters. Fujitsu Scientific and Technical Journal. 2016. № 52(1). R. 107–113.
4. Alcántara-Ayala I. Geomorphology, natural hazards, vulnerability and prevention of natural disasters in developing countries. Geomorphology, 2002. № 47(2–4). R. 107–124. URL: [https://doi.org/10.1016/S0169-555X\(02\)00083-1](https://doi.org/10.1016/S0169-555X(02)00083-1)
5. Eaton D. Technology and innovation for a green economy. Community Int. Environ. Law. 2013. Vol. 22, N 1. P. 62–67. URL: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=9e70cf71-36e6-4f89-9e58-94cf2aaf43%40sessionmgr111&>
6. Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy vid 02.10.2012 № 5403-VI [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://ips.ligazakon.net/document/view/t125403?an=91&ed=2020\\_03\\_30](https://ips.ligazakon.net/document/view/t125403?an=91&ed=2020_03_30)
7. World Meteorological Organization. Natural hazards and disaster risk reduction [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://public.wmo.int/en/our-mandate/focus-areas/natural-hazards-and-disaster-risk-reduction>
8. Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction. – 2015 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/home/GAR\\_2015/GAR\\_2015\\_2.html](https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/home/GAR_2015/GAR_2015_2.html)
9. Ukrainska klimatychna hrupa [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://ecoaction.org.ua/>
10. Kak yzmenylsia klymat v Kyeve za poslednye 100 let / D. Solodova [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://birdinflight.com/ru/infografica/12042016-climate-kiev-100-years.html>

11. Derzhavna sluzhba Ukrainy z nadzvychainykh sytuatsii. Analitychnyi ohliad stanu tekhnohennoi ta pryrodnoi bezpeky v Ukraini za 2018 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://www.dsns.gov.ua/files/prognoz/report/2018/AO\\_2018.pdf](https://www.dsns.gov.ua/files/prognoz/report/2018/AO_2018.pdf)
12. Pidsumky diialnosti strakhovykh kompanii za 2019 rik [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://forinsurer.com/files/file00674.pdf>
13. Pro zatverdzhennia Poriadku finansuvannia robit iz zapobihannia ta likvidatsii naslidkiv nadzvychainykh sytuatsii [Elektronnyi resurs] : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 liutoho 1999 r. № 140. – Rezhym dostupu : <https://ips.ligazakon.net/document/view/kp990140?an=58>
14. OON. Hlobalni tsili staloho rozvytku [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>
15. Dudley N., Stolton S., Belokurov A., Krueger L., Lopoukhine N., MacKinnon K., Sandwith T., and Sekhran N. 2010. Natural Solutions: Protected Areas Helping People Cope with Climate Change. Washington, DC: World Bank and World Wildlife Fund.
16. UNISDR (United Nations International Strategy for Disaster Redution). 2009. UNISDR Global Assessment Report 2009. Geneva. B Impact Assessment. URL: <https://bimpactassessment.net>

Рецензія/Peer review : 11.11.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.



УДК: 338.43:330.34

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-313-317

ПІНЧУК А. О.

Чернігівський національний технологічний університет

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

*В статті обґрунтована доцільність та формалізована змістовність удосконалення інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні. Проаналізовано сучасний стан інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні та ідентифіковано основні управлінські рівні (міжнародний, європейський, національний, регіональний, місцевий). Представлено систему органів виконавчої влади, які забезпечують регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні. Для ефективного інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства запропоновано включити відповідне завдання у Положення про Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Встановлено, що органи державного регулювання сільського господарства загалом, так і в сфері його сталого розвитку, діють за централізованою моделлю, тобто організаційна структура й функціональна система не відповідають вимогам забезпечення сталого розвитку сільського господарства. Обов'язковою умовою ефективного інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства є наявність цілей у кожного із суб'єктів її забезпечення, які є досяжними і не суперечать одна одній. Обґрунтовані стратегічні напрями нейтралізації конфліктних ситуацій та гармонізації інтересів суб'єктів інституційного регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні, які передбачають зміну парадигми розвитку галузі з технократичної на сталу (соціо-еколого-економічну).*

*Ключові слова: сільське господарство, сталий розвиток, інституціональне регулювання, державне регулювання, стратегічні цілі.*

PINCHUK A.

Chernihiv National Technological University

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INSTITUTIONAL REGULATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE IN UKRAINE

*The article substantiates the expediency and formalizes the content of improving the institutional regulation of sustainable development of agriculture in Ukraine. The current state of institutional regulation of sustainable development of agriculture in Ukraine is analyzed and the main management levels (international, European, national, regional, local) are identified. The system of executive bodies that ensure the regulation of sustainable development of agriculture in Ukraine is presented. For effective institutional regulation of sustainable development of agriculture, it is proposed to include the relevant task in the Regulation on the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. It is established that the bodies of state regulation of agriculture in general and in the field of its sustainable development operate according to a centralized model, ie the organizational structure and functional system does not meet the requirements of ensuring sustainable development of agriculture. A prerequisite for effective institutional regulation of sustainable development of agriculture is the presence of goals of each of the subjects of its provision, which are achievable and do not contradict each other. The strategic directions of neutralization of conflict situations and harmonization of interests of the subjects of institutional regulation of sustainable development of agriculture in Ukraine are substantiated, which envisage change of the paradigm of development of the branch from technocratic to sustainable (socio-ecological-economic).*

*Key words: agriculture, sustainable development, institutional regulation, state regulation, strategic goals.*

**Постановка проблеми.** Важливою галуззю національного господарства, яка гарантує соціально-економічну, екологічну й політичну стабільність у суспільстві, сталий поступ й безпеку держави в цілому, є сільське господарство. Належне забезпечення населення сільськогосподарською продукцією підвищує рівень продовольчої безпеки, що має стратегічне значення для кожної країни як на національному, так і глобальному рівнях. Саме сутність аграрної політики, що є невід'ємною частиною державної політики країни полягає в розробці її владними структурами і практичному здійсненні великої сукупності правових, організаційних, економічних, наукових, соціальних, кадрових та інших заходів з метою забезпечення сталого розвитку сільського господарства, який би повністю відповідав продовольчим потребам країни. В Україні продовжується напрям розвитку, орієнтований на забезпечення функціонування ефективного механізму інституційного регулювання сільського господарства, а саме формуються та удосконалюються інституційні засади. Саме участь держави стає індикатором, що характеризує перспективність сталого розвитку сільського господарства в Україні. Адже в умовах тривалої інформаційної асиметрії приватні інститути орієнтуються в основному на бізнес, який в змозі самостійно здійснювати необхідні обсяги інвестування. Сільське господарство є однією зі сфер економіки, яка, перш за все, потребує формування ефективного інституціонального регулювання, адже результати її функціонування забезпечують продовольчу та екологічну безпеку тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В дослідженнях вітчизняних вчених, присвячених проблемам інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства, в більшій мірі досліджується стан речей, що склався в даній сфері і в меншій мірі надаються пропозиції з її удосконалення. Управлінські аспекти інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства

розроблялися у працях: В. Борщевського, О. Манойленка, А. Никифорова, В. Русана, П. Саблук, М. Скорик, А. Черепа та ін. [2–8].

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження особливостей інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства, у працях зазначених учених практично не знайшли відображення питання розробки ефективного інструментарію інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні науково-прикладних засад інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи підходи провідних науковців у даній сфері, на наш погляд, інституціональне регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні представлена сукупністю інститутів, серед яких органи державної влади займають чільне місце. Базовим та визначальним інститутом для розвитку сільського господарства в Україні є інститут держави, який охоплює систему органів законодавчої, виконавчої та судової влади, функціонування яких впливає на всі складові суспільного життя. Сталий розвиток сільського господарства залежить від функціонування органів різних регуляторних рівнів, які діють взаємопов'язано і формують комплексний механізм. Виходячи із цього, нами виокремлено основні рівні інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні:

1) міжнародний рівень, відповідно до якого регулювання здійснюється згідно із встановленими договорами, квотами, стандартами та членством у міжнародних організаціях (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО), Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку (ІФАД), Міжнародна федерація органічного сільськогосподарського руху (IFOAM), Кодекс Аліментаріус, система управління безпечністю харчових продуктів (НАССР); міжнародний стандарт управління виробництвом і поставками безпечної продукції (Global GAP);

2) європейський рівень, який містить сукупність правил і норм, що регулюють сферу виробництва та торгівлі сільськогосподарською продукцією (Постанова Ради Європи №834/2007 від 28 червня 2007 року «Про органічне виробництво та маркування органічних продуктів», Регламент (ЄС) №1307/2013 Ради ЄС про заснування спільних правил для схем прямої підтримки фермерів у рамках Спільної сільськогосподарської політики);

3) національний рівень (Верховна Рада України; Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Комітет з питань аграрної політики та земельних відносин, Український фонд підтримки підприємництва, Український державний фонд підтримки фермерських господарств);

4) регіональний рівень (обласні департаменти агропромислового розвитку, регіональні відділення Українського державного фонду підтримки фермерських господарств);

5) місцевий рівень (районні відділи агропромислового розвитку, сільські та селищні ради).

Організаційно-інституційне забезпечення сталого розвитку сільського господарства в Україні на державному рівні представляють: Верховна Рада України, Президент України та Кабінет Міністрів України, які здійснюють свою діяльність безпосередньо та через відповідні державні інститути у межах визначених повноважень. Особливе місце у регулюванні сталого розвитку сільського господарства займає Верховна Рада України, яка є єдиним законодавчим органом державної влади України. При Верховній Раді діє профільний комітет з питань аграрної політики та земельних відносин, який включає 6 підкомітетів, які вирішують сукупність питань щодо: удосконалення структури державного управління у сфері сільського господарства; інновацій; ціноутворення в сільському господарстві; соціальної політики сільського господарства; фінансово-економічної політики в сільському господарстві.

До системи органів виконавчої влади, що забезпечують інституціональне регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні належать такі основні державні інститути: Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Міністерство екології та природних ресурсів України, Міністерство фінансів України, галузеві інститути, підвідомчі установи. Наприклад, серед підвідомчих установ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України особлива роль у розвитку фермерських господарств належить Українському державному фонду підтримки фермерських господарств.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України є центральним спеціально уповноваженим органом державного управління «з питань забезпечення реалізації державної аграрної політики, продовольчої безпеки держави, державного управління у сфері сільського господарства, садівництва, виноградарства, харчової і переробної промисловості та комплексного розвитку сільських територій» [1]. Функції, виконувані ним, окреслюються в Положенні, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 25.11.2015 № 1119.

Для ефективного інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства необхідно включити відповідне завдання у Положення про Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, деякі функції включити в існуючі, а деякі потребують окремих позицій в Положенні.

Кожній виконуваний функції як напряму діяльності має відповідати уповноважений структурний підрозділ. Аналіз організаційної структури свідчить про відсутність в складі Міністерства розвитку

економіки, торгівлі та сільського господарства України структурного підрозділу, до функціональних обов'язків якого належить забезпечення сталого розвитку сільського господарства. В цілому складається картина неповної відповідності функціональної та організаційної структури Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України до потреб сталого розвитку сільського господарства.

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що в Україні на сьогоднішній день не існує скоординованого комплексного механізму інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства. Органи державного управління діють за централізованою моделлю, тобто організаційна структура й функціональна система Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України не відповідає вимогам забезпечення сталого розвитку сільського господарства.

Напрямом до збалансованого розвитку суспільних інститутів є загальноприйнята ідея чи мета, сформована в рамках неформальних інститутів. В контексті наших досліджень такою ідеєю (інституціональною мотивацією) є побудова універсальної системи стимулювання розвитку інструментів механізму інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства. Для успіху така мотивація має відповідати інтересам усіх суб'єктів інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства, а її результативність найбільш яскраво прослідковується при формуванні екологічно орієнтованого попиту населення.

Отже, ефективне інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства передбачає взаємодію його суб'єктів, якими є державні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, сільськогосподарські товаровиробники, навчальні заклади, наукові установи, громадські організації, громадяни [2]. Крім того, обов'язковою умовою ефективного управління сталим розвитком сільського господарства є наявність цілей у кожного із суб'єктів її забезпечення, які є досяжними і не суперечать одна одній. Проте, виникають ситуації, коли в процесі розвитку інститутів повстають взаємовиключні цілі або не збігаються інтереси одного рівня. В таких випадках не уникнути конфлікту. Для вирішення даної ситуації потрібно правильно розставити пріоритети та визначити ціль, реалізація якої потребує першочергового розставлення пріоритетів [3]. У той же час, як вже говорилося, інституціональне регулювання сталого розвитку сільського господарства несе в собі елемент конфліктності, що особливо виявляються в протиріччі цілей її суб'єктів.

З огляду на те, що у відтворювальному процесі збалансоване природокористування передбачає як економічний процес експлуатації природних ресурсів, так і їх охорону, варто сформувати напрями інтеграції різних інтересів суб'єктів інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства, що спираються на виявлення конфліктів цілей суб'єктів та їх ліквідацію з використанням принципів системного підходу та інструментарію конфлікт-менеджменту. Як приклад, основний конфлікт в питанні забезпечення сталого розвитку сільського господарства, проявляється коли стикаються соціально-економічні інтереси (місцеві органи влади зацікавлені в максимальному використанні природних ресурсів господарюючими суб'єктами, оскільки в такому разі отримують максимальні надходження до бюджету) та екологічні (місцеві органи влади зацікавлені в збереженні природно-ресурсного потенціалу регіону, що можливо лише при мінімальному втручанні в природні екосистеми) [4, 5].

Для забезпечення ефективності інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства потрібно вирішувати всі наявні та можливі конфлікти, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, навіть тих, які відносяться до різних інститутів. Взаємодія суб'єктів господарювання (їх мета – максимальний прибуток за мінімальних затрат), державних органів влади (функціонування механізму управління сталим розвитком сільського господарства) та суспільства (бажання до покращення умов життя, безпечні екологічні умови, зменшення антропогенного навантаження) призводить до формування різноспрямованих інтересів щодо єдиної мети – створення ефективного механізму забезпечення сталого розвитку сільського господарства в Україні [5, 6].

Досліджуючи питання взаємодії стратегічних і тактичних цілей інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства у контексті діджиталізації та функцій державних органів влади і органів місцевого самоврядування, можна оцінити не тільки їх конфліктність, але й визначити ефективність розподілення завдань між ними, встановити можливе дублювання. Для вирішення конфлікту цілей, необхідно детально розглянути кожен ціль та диференціювати її до тих пір, поки суть конфлікту не проявить себе. Лише в такому випадку можна досягти компромісного рішення, сформувавши необхідні для цього інструменти та забезпечивши процес ліквідації протиріч у процесі забезпечення сталого розвитку сільського господарства [7, 8].

Результати проведеного аналізу проблем інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства дозволили обґрунтувати стратегічні напрями нейтралізації конфліктних ситуацій та гармонізації інтересів суб'єктів забезпечення сталого розвитку сільського господарства в Україні (рис. 1), які передбачають: зміну парадигми сталого розвитку сільського господарства з технократичної на інноваційно-екологічну; формування дієвого механізму управління сталим розвитком сільського господарства завдяки раціональному поєднанню ринкових та державних важелів впливу, спрямованих на передбачення та попередження загроз; оптимізацію інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні. Також варто відзначити, що збалансованість інтересів суб'єктів

механізму інституціонального регулювання сталим розвитком сільського господарства в Україні досягається шляхом об'єднання зусиль у напрямку управління соціо-еколого-економічною безпекою та реалізації стратегічних пріоритетів державної політики через формування соціо-еколого-економічної свідомості населення, належне інноваційне забезпечення сільського господарства, розробку відповідної законодавчої та нормативно-правової бази тощо.

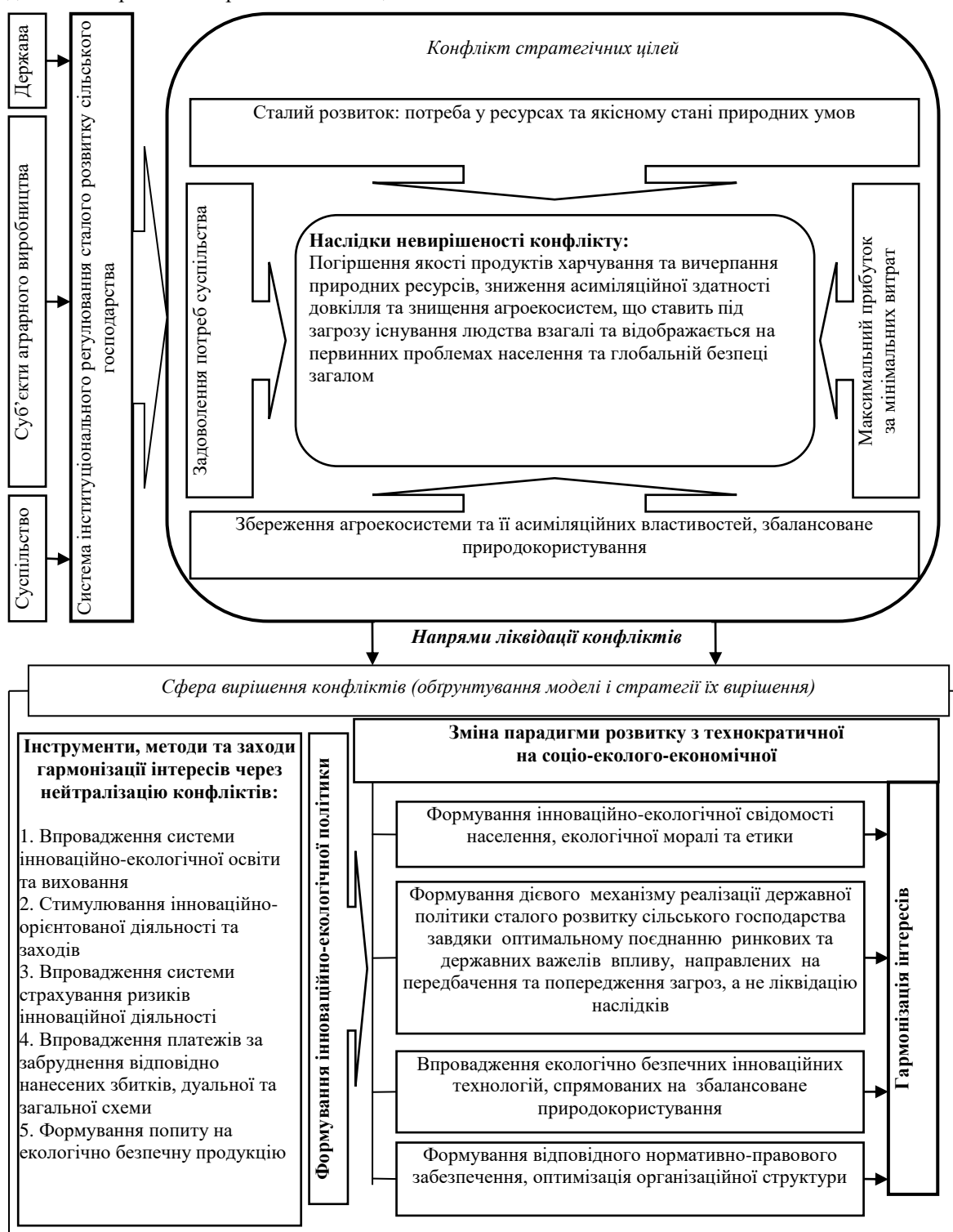


Рис. 1. Структурно-функціональна схема нейтралізації конфліктних ситуацій та гармонізації інтересів суб'єктів інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства в Україні\*

\*Джерело: авторська розробка

Оптимальним варіантом проведення інституціонального регулювання стимулювання сталого розвитку виробничо-господарської та інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні є її здійснення на засадах сталості розвитку системи державних інвестицій, підвищення ефективності та посилення прозорості

функціонування механізмів державно-приватного партнерства та стимулювання залучення приватних інвестицій у сільське господарство щодо реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів. Саме механізм співробітництва між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, приватним сектором у вигляді державно-приватного партнерства дозволяє забезпечувати узгодження та врахування взаємних інтересів держави і бізнесу в реалізації спільних інноваційно-інвестиційних проєктів, цільових галузевих програм тощо.

**Висновки.** Підсумовуючи вище викладене, треба зазначити, що з метою всебічного й результативного вирішення питань інституціонального регулювання сталого розвитку сільського господарства, раціонального та ефективного використання інвестицій з метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників та національної інвестиційної привабливості країни доцільно забезпечити удосконалення нормативно-правової бази; формування сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату в сільському господарстві та в аграрному секторі загалом; реалізацію державних програм соціально-економічного розвитку села; сприятливі умови для створення сучасної науково-технічної бази сільськогосподарського виробництва за рахунок використання різних форм фінансування інноваційних розробок та запровадження їх у виробництво, реконструкцію, розширення й переоснащення матеріально-технічної бази; достатній розвиток інноваційної інфраструктури аграрного ринку; злагоджену взаємодію системи державного управління сільським господарством, що є складним механізмом впливу на розвиток ціноутворення, оподаткування, фінансово-кредитну систему аграрного виробництва; залучення прямих іноземних інвестицій в сільське господарство України. Саме це дозволить забезпечити комплексний підхід до сталого розвитку сільського господарства в Україні, сприймати Україну як соціо-еколого-економічно розвинену державу з належним правовим забезпеченням аграрної політики та сприятливим економічним середовищем для ефективної діяльності суб'єктів сільського господарства.

### Література

1. Положення про Міністерство аграрної політики та продовольства України : затв. Постановою КМУ від 25.11.2015 № 1119. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Манойленко О.В. Управління інноваційними процесами: формування методичного підходу до подолання бар'єрів розвитку / О.В. Манойленко // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2013. – С. 139–158.
3. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління : монографія / А. Є. Никифоров. – К. : КНЕУ, 2010. – 420 с.
4. Shestakovska T. and Markova I. The impact of the integration of cooperation with the European union on the development of the agrarian sector of Ukraine. Economic system development trends: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine: monograph, edited by authors. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2018. p. 364–382.
5. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку сільського господарства економіки України та роль науки в її становленні / П. Т. Саблук // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2011. – № 2. – С. 200–208.
6. Стратегія розвитку сільського господарства економіки на період до 2020 року : схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 р. № 806-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-p>.
7. Концепція Державної цільової програми розвитку сільського господарства економіки на період до 2022 року : проєкт. URL: <http://minagro.gov.ua/node/16822>
8. Череп А. В. Управління інноваційними процесами на підприємстві: сучасні підходи та перспективи / А. В. Череп // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2014. – № 4. – С. 43–46.

### References

1. Polozhennia pro Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy : zatv. Postanovoiu KMU vid 25.11.2015 № 1119. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Manoilenko O.V. Upravlinnia innovatsiinymy protsesamy: formuvannia metodychnoho pidkhdodu do podolannia barieriv rozvytku / O.V. Manoilenko // Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky. – Kh. : VD «INZhEK», 2013. – S. 139–158.
3. Nykyforov A. Ye. Innovatsiina diialnist: teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia : monohrafiia / A. Ye. Nykyforov. – K. : KNEU, 2010. – 420 s.
4. Shestakovska T. and Markova I. The impact of the integration of cooperation with the European union on the development of the agrarian sector of Ukraine. Economic system development trends: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine: monograph, edited by authors. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2018. p. 364–382.
5. Sabluk P. T. Innovatsiina model rozvytku silskoho hospodarstva ekonomiky Ukrainy ta rol nauky v yii stanovlenni / P. T. Sabluk // Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. – 2011. – № 2. – S. 200–208.
6. Stratehiia rozvytku silskoho hospodarstva ekonomiky na period do 2020 roku : skhvalena Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 zhovtnia 2013 r. № 806-r. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-r>.
7. Kontseptsiia Derzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku silskoho hospodarstva ekonomiky na period do 2022 roku : proekt. URL: <http://minagro.gov.ua/node/16822>
8. Cherep A. V. Upravlinnia innovatsiinymy protsesamy na pidpriemstvi: suchasni pidkhdody ta perspektyvy / A. V. Cherep // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini : zbirnyk naukovykh prats. – 2014. – № 4. – S. 43–46.

Рецензія/Peer review : 17.11.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Гончар О. І.

УДК: 336.74:336.71(477)

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-318-322

КАЗАРЯН О. Г.

Чернігівський національний технологічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

*В статті обґрунтовано концептуальний підхід до формування механізму фінансового регулювання банківської системи, який окреслює сукупність причинно-наслідкових й зворотних зв'язків елементів функціонування банківської системи з огляду на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ з метою забезпечення розвитку такої системи за постійних трансформацій у глобальному економічному просторі. В рамках запропонованого підходу визначено складові механізму фінансового регулювання банківської системи, зокрема: системну (мета, об'єкти, принципи та завдання, виконання яких передбачає покращення кількісних і якісних показників функціонування банківської системи), інституційно-функціональну (суб'єкти реалізації заходів регуляторного впливу для досягнення поставлених цілей та завдань функціонування банківської системи; функції таких суб'єктів, що визначаються однорідністю представленого інструментарію). Визначені особливості функціонування розробленого механізму фінансового регулювання банківської системи, які враховані й конкретизовані у його елементах: меті, завданнях, суб'єктах, об'єктах, принципах, функціях та інструментах. Поєднання і узгоджене використання інструментів фінансової політики, існуючих та перспективних до впровадження інструментів макро- й мікропруденційного регулювання є основою для формування сприятливих умов безперервного і безпечного функціонування банківської системи країни.*

*Ключові слова: банківська система, фінансове регулювання, фінансова політика, фінансова стійкість, криза, механізм.*

KAZARYAN O.

Chernihiv National Technological University

## PECULIARITIES OF FORMATION OF THE MECHANISM OF FINANCIAL REGULATION OF THE BANKING SYSTEM

*At the present stage of reforming the economy of Ukraine and regulatory approaches in various areas of economic activity, it seems appropriate to develop a new methodology for the mechanism of financial regulation of the banking system. This problem is quite relevant for modern Ukrainian statehood, due to the need to increase the role of financial regulation of the banking system in rebuilding the national economy. The article substantiates the conceptual approach to the formation of the mechanism of financial regulation of the banking system, which outlines the set of causal and feedback elements of the banking system in view of changes in external and internal environments to ensure the development of such a system with constant transformations in the global economic space. Within the framework of the proposed approach, the components of the mechanism of financial regulation of the banking system are identified, in particular: system (purpose, objects, principles and tasks, the implementation of which involves improving quantitative and qualitative indicators of the banking system), institutional and functional (subjects of regulatory action) to achieve the goals and objectives of the banking system, the functions of such entities, determined by the homogeneity of the presented tools). The peculiarities of the functioning of the developed mechanism of financial regulation of the banking system are determined, which are taken into account and specified in its elements: goals, objectives, subjects, objects, principles, functions and tools. The combination and coordinated use of financial policy instruments, existing and promising for the implementation of macro- and micro-prudential regulation instruments is the basis for creating favorable conditions for the continuous and safe operation of the country's banking system.*

*Keywords: banking system, financial regulation, financial policy, financial stability, crisis, mechanism.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі реформування економіки України та підходів регулювання у різних сферах господарської діяльності уявляється доцільним розробити нову методологію механізму фінансового регулювання банківської системи. Дана проблема є досить актуальною для сучасного українського державотворення, що зумовлено необхідністю підвищення ролі фінансового регулювання банківської системи у відбудові національної економіки. У той же час вимагає вирішення питання покращення взаємодії Національного банку та Уряду України на основі посилення фінансового контролю з метою спрямування єдиної державної фінансової політики на інноваційно-інвестиційний розвиток, зниження рівня безробіття, підвищення якості життя населення країни. Будь-яка наука ґрунтується на тих або інших методах або методологічних принципах, які зв'язують воедино усі її складові та представляють науку як єдине ціле. Роль методів у науковому пізнанні винятково велика. Насамперед це виражається у тому, що використовуючи наукові методи, вчений швидше, з мінімальною витратою сил та часу і з максимальною ймовірністю прийде до поставленої мети. Дане твердження є справедливим не тільки по відношенню до теоретичної діяльності, але і до діяльності практичної.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику фінансового регулювання банківської системи досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці та фахівці: С. Адаменко, М. Алексеєнко, І. Бланк, Т. Болгар, Дж.К. Ван Хорн, О. Василик, В. Геєць, Р. Джуччі, М. Єрмошенко, В. Загородній, О. Заруба, І. Козаченко, Л. Лігоненко, А. Мороз, О. Олейніков, Дж.Ф. Сінкі, О. Терещенко, Е. Уткін, Р. Шіллер та багато інших.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні науково-прикладних засад формування та реалізації механізму фінансового регулювання банківської системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах ринкової економіки банки відіграють ключову роль у підтримці економіки країни і виступають як інститути, діяльність котрих спрямована на одержання прибутку, самостійно приймаючи рішення щодо власних ризиків. Банки перерозподіляють грошові потоки, що надходять від вкладників, і беруть на себе ризики у зв'язку зі здійсненням посередницьких функцій. Саме банківська система потребує найбільш глибокого та виваженого фінансового регулювання з боку держави у порівнянні з іншими секторами економіки. Не випадково фінансове регулювання банківської системи у країнах із розвинутою економікою є одним із найбільш гнучких.

Під механізмом регулювання треба розуміти систему «усіх державних органів, які здійснюють завдання держави і реалізують функції у сфері управління суспільством. За характером і змістом діяльності ці органи поділяються на органи законодавчої влади; органи виконавчої влади; органи судової влади та контрольно-наглядові органи» [1].

Цілями фінансового регулювання економіки є соціальна ефективність, економічне зростання, справедливий розподіл доходів, повна зайнятість, стабільність цін, стимулювання розвитку пріоритетних галузей економіки та інноваційної діяльності, збалансованість платіжного і торговельного балансу. Фінансове регулювання повинно дотримуватися наступних принципів:

- системний вплив на розвиток соціально-економічних процесів з урахуванням тісних взаємозв'язків ринку капіталів, фінансів, товарів, праці на базі формування необхідних економічних регуляторів і нормативів, методичної бази;

- ефективне управління підприємствами фінансового сектора економіки;

- суворота відповідальність органів державної влади та центральних органів фінансового управління за отримані від регулювання економіки результати.

Останнім часом для науковців і практиків все більш стає очевидним, що відмінності суб'єктів регулювання і сфер охоплення не змінюють сутності економічних відносин, які мають коригувальний характер і для яких властиві усі основні ознаки, характерні для фінансового управління [2]. Банківська система виступає особливим об'єктом фінансового регулювання, котрий потребує пильної уваги щодо своєї діяльності з боку державних органів та має важливе значення для розвитку національної економіки. Недосконалість ринкового укладу економічних відносин, глобалізація економіки, великий ризик виникнення криз, вкрай низький рівень соціально-економічного розвитку України, незадовільний рівень превентивних та протекційних дій державних органів і особливо у банківському секторі, потребують суттєвого удосконалення механізму фінансового регулювання.

Функціонування в умовах досконалої конкуренції є ідеальним для ринку станом, на досягнення якого і повинні спрямовуватися певні зусилля фінансового регулювання. В економічній теорії досконалий ринок характеризується тим, що ринок є абсолютно прозорим, а ціни відомі всім учасникам; ринок є конкурентним тоді, коли усі його учасники є незалежними та мають рівний за можливостями доступ до нього; учасники ринку діють раціонально. Досконалий ринок у змозі виконувати всі функції капіталу ідеально та є найбільш оптимальною моделлю в економічній теорії. Проте на практиці кожна із відомих економік світу не є досконалою в результаті дії п'яти класичних причин ринкової недосконалості: зовнішні ефекти, ефект неподільності, асиметрична інформація, адаптаційні недоліки, ірраціональна поведінка учасників ринку [3].

Фінансове регулювання банківської системи треба розглядати як комплекс заходів нейтралізації перелічених ринкових недосконалостей та як процес фінансового забезпечення функціонування та розвитку цілісної економічної системи через планування індикативних показників, контроль їхнього дотримання, фінансування стратегічно важливих для держави суб'єктів, управління об'єктами державної власності.

Під час еволюції банківської системи будь-якої країни з ринковою економікою можна виокремити вплив двох різновекторних тенденцій: прагнення держави забезпечити стабільність банківської системи та закріплення з цією метою за центральним банком (чи подібним органом) функцій, відповідних до державної політики; схильність учасників сектора, в особі власників фінансових посередників, до найбільшої економічної ефективності [4, 5].

Механізм фінансового регулювання банківської системи є важливою складовою регулювання фінансової сфери і, на відміну від інших напрямків регулювання економіки, збільшує значною мірою відповідальність за регрес чи розвиток кожного із секторів економіки окремо та національної економіки у цілому. Насамперед, це обумовлено багатофункціональним призначенням банківської системи, перш за все, Національного банку, який є відповідальним за формування та координацію монетарної або грошово-кредитної політики, котра уявляє собою процес забезпечення стабільності національних грошей та регулювання обсягу грошової пропозиції для стабілізації економіки та стійкого функціонування банківських установ, забезпечення ефективного функціонування та розвитку грошово-кредитного ринку. Крім цього, банківська система може сприяти реалізації державної політики з питань захисту та розвитку стратегічних секторів вітчизняної економіки, впровадженню інноваційних проєктів.

Суттю фінансового регулювання є досягнення мети, а цільові функції є не тільки необхідним, а й визначальним елементом управлінської діяльності. Базовими цілями функціонування механізму фінансового регулювання повинно стати наступне: сприяння переходу економіки України до інноваційно-інвестиційної моделі суспільного відтворення, економічна підтримка стратегічно важливих виробництв; залучення банківських установ до ведення банківської діяльності на засадах соціальної відповідальності [6, 7].

Обов'язковими принципами досягнення даних цілей є:

- 1) забезпечення додержання законів і правил, що передбачає високий рівень ведення банківської справи та посилення відповідальності посадових осіб;
- 2) забезпечення ефективної діяльності банків, підтримки необхідного рівня стандартизації та професіоналізму в банківській сфері тощо;
- 3) обмеження прояву монополізації і підтримання конкуренції під час здійснення банківської діяльності, підтримання політики достатньої концентрації банків для посилення їх конкурентоспроможності;
- 4) задоволення потреб суспільства у різноманітних банківських послугах;
- 5) контроль за якісною та доцільною кількісною складовою іноземного банківського капіталу;
- 6) передбачення та усунення можливих банківських криз;
- 7) досягнення прозорості діяльності банків та самих органів фінансового регулювання банківської системи.

Механізм фінансового регулювання банківської системи залучає у своїй роботі певні методи впливу та інструменти реалізації регуляторної дії. За формами впливу на суб'єкти ринку методи механізму фінансового регулювання банківської системи поділяються на дві групи:

1) методи прямого впливу (адміністративного характеру): різного роду ліміти, централізовано встановлені ціни, обмеження, штрафи, дозволи, ліцензії, квоти тощо, а також методи, засновані на застосуванні бюджету як джерела дотування, лімітне кредитування для окремих банків; пряме регулювання процентної ставки, ліміти на обсяг чи вартість кредитів, що надаються окремим галузям;

2) методи непрямого (опосередкованого або ринкового) впливу містять ті, що регламентують поведінку суб'єктів ринку не прямо, а через створення певного середовища для його діяльності, мотивують ту або іншу його поведінку: вплив на грошову пропозицію шляхом формування певних умов на грошовому ринку та ринку капіталів, податкове регулювання, регулювання через політику прискореної амортизації, методи стимулювання конкуренції тощо.

Інструменти реалізації регулюючого впливу механізму фінансового регулювання банківської системи можна поділити відповідно до видів важелів регулювання, котрі, безумовно, тісно взаємопов'язані між собою: грошово-кредитні відносини; банківські економічні нормативи; вхід-вихід банків на ринку банківських послуг.

До інструментів регулювання грошово-кредитних відносин зараховуємо резервні вимоги, процентні ставки за операціями центрального банку, операції на відкритому ринку, рефінансування банків, валютне регулювання, встановлення орієнтирів зростання грошової маси, прямі кількісні обмеження.

До інструментів регулювання входу-виходу банків на ринку банківських послуг відносимо регулювання доступу до банківської системи (це означає, по-перше, можливість визначати певні вимоги й умови, що є обов'язковими для отримання ліцензії на право здійснювати банківську діяльність, і, по-друге, здійснювати нагляд за дотриманням цих вимог та умов); регулярне отримання від банків звітності та проведення інспекційних перевірок у банках; застосування заходів примусового впливу щодо проблемних банків, зокрема заборона оголошення і виплати дивідендів, накладання штрафів тощо; узяття неплатоспроможних банків під особливий контроль, призначення тимчасової адміністрації в такі банки, призупинення їх діяльності, організація реорганізації та ліквідації банків.

Механізм фінансового регулювання банківської системи забезпечується виконанням ряду функцій, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності. Призначення цільових функцій полягає в направленості до встановлених для механізму фінансового регулювання банківської системи цілей, які мають охопити як банківська система так економічну систему країни в цілому. Механізм фінансового регулювання банківської системи має бути спрямованим на здійснення наступних функцій: банківське регулювання, банківський нагляд, державний банківський контроль.

Першочерговим етапом побудови механізму організаційно-економічного забезпечення фінансової стабільності банківської системи є визначення мети функціонування даної системи. Враховуючи контекстне наповнення визначення поняття «фінансове регулювання» з позиції його складових, які корелюють з визначенням поняття «фінансова стабільність», основними компонентами мети слід виділити забезпечення стабільного й безпечного функціонування банківської системи (банків); запобігання дестабілізуючим процесам (тенденціям) у банківському секторі; обмеження банківської активності і банківських операцій; сприяння економічному розвитку країни.

Грунтовною передумовою досягнення означеної мети є виконання завдань, що покладені в основу фінансового регулювання. Результати узагальнення бачень провідних науковців щодо завдань фінансового регулювання в контексті забезпечення фінансової стабільності банківської системи та врахування її властивості – емерджентності – дозволили виділити дві групи завдань: 1) формування прозорої політики НБУ щодо забезпечення фінансової стабільності банківської системи в цілому і кожного банку окремо; створення конкурентного середовища у банківському секторі; підтримка необхідного рівня стандартів і професіоналізму в банківському секторі; запобігання поширення системних ризиків у банківській системі та вирівнювання фінансових диспропорцій, що для неї характерні та ін.; 2) підвищення рівня капіталізації банків; забезпечення ліквідності банківських установ; збалансування якості активів; посилення



взаємозалежності та чутливості структури банківських установ до зміни оптимальних значень обов'язкових нормативів, зокрема, та трансформації банківського законодавства в цілому.

Реалізація завдань та досягнення мети механізму фінансового регулювання банківської системи базується на дотриманні відповідних принципів та виконанні необхідних функцій. Механізм фінансового регулювання банківської системи ґрунтується на загальних (адекватності, відкритості, відповідальності, достатності, ефективності, законності, незалежності, послідовності, прозорості і ринкової дисципліни, системності, справедливості, тривалості та передбачуваності, узгодженість інтересів і пріоритетів, цілеспрямованості) і специфічних принципах (вагомість поглинання, підхід до обліку фінансових вкладень власників, принципи Basel I, Basel II, Basel III).

Сформовано концептуальні положення формування механізму фінансового регулювання банківської системи, які формують цілісне уявлення про можливості перезавантаження вітчизняної банківської системи, вирішення існуючих внутрішніх фінансових проблем та її трансформації відповідно до європейсько-орієнтованого вектору розвитку національної економіки. Визначені особливості функціонування розробленого механізму фінансового регулювання банківської системи, які враховані й конкретизовані у його елементах: меті, завданнях, суб'єктах, об'єктах, принципах, функціях та інструментах. Поєднання і узгоджене використання інструментів фінансової політики, існуючих та перспективних до впровадження інструментів макро- й мікропруденційного регулювання є основою для формування сприятливих умов безперервного і безпечного функціонування банківської системи країни (рис. 1, розроблений авторкою).



Рис. 1. Концептуальний підхід до функціонування механізму фінансового регулювання банківської системи\*

Для ефективного досягнення своїх цілей, механізм фінансового регулювання банківської системи реалізує певні форми прямого та непрямого впливу, а також цілу низку інструментів реалізації регуляторної дії. Механізм фінансового регулювання банківської системи характеризується наступними рисами: по-перше, основою функціональності механізму стають такі його важелі – банківське регулювання, банківський нагляд та державний банківський контроль; по-друге, консолідацію діяльності державних органів влади та фінансового управління в системі загального механізму з розподілом чітких зон відповідальності.

Важливо зауважити, що особливістю побудованої системи є визначені рівні забезпечення фінансової стабільності та узгоджене поєднання інструментів монетарної політики НБУ, існуючих та перспективних до впровадження інструментів макро- та мікропруденційного регулювання, що дозволяє сформулювати комплексний підхід до забезпечення фінансової стабільності та які доцільно враховувати в процесі її моніторингу.

**Висновки.** Сформовано концептуальні положення формування механізму фінансового регулювання банківської системи, які формують цілісне уявлення про можливості перезавантаження вітчизняної банківської системи, вирішення існуючих внутрішніх фінансових проблем та її трансформації відповідно до європейсько-орієнтованого вектору розвитку національної економіки. Визначені особливості функціонування розробленого механізму фінансового регулювання банківської системи, які враховані й конкретизовані у його елементах: меті, завданнях, суб'єктах, об'єктах, принципах, функціях та інструментах. Такий механізм реалізується на засадах дуалістичного підходу до перерозподілу завдань й інструментів впливу між державними регулюючими органами та банківськими саморегульованими організаціями.

### Література

1. Барановський О.І. Філософія безпеки: монографія : у 2 т. Т. 2. Безпека фінансових інститутів / Барановський О.І. – К. : УБС НБУ, 2014. – 715 с.
2. Дмитрова О.С. Класифікація загроз та ризиків економічної безпеки банку / О.С. Дмитрова // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – С. 126–132.
3. Коковіхіна О.О. Ідентифікація загроз фінансовій безпеці банк / О.О. Коковіхіна, А.Ю. Олійник // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 50. – С. 329–333.
4. Лісняк А.Є. Чинники фінансової безпеки банків / А.Є. Лісняк // Вісник університету банківської справи. – 2017. – № 3(30). – URL : <http://visnuk.ubsnbu.edu.ua/article/view/124469>.
5. Новий бізнес. – URL : <https://biz.nv.ua/ukr/experts/saygun/chim-horosha-likvidatsija-bankiv-485347>.
6. Національний банк України. – URL : <https://bank.gov.ua/control/uk/auction/details>.
7. Міністерство фінансів України. – URL : <https://minfin.com.ua/ua>.

### References

1. Baranovskiy O.I. Filosofiia bezpeky: monohrafiia : u 2 t. T. 2. Bezpeka finansovykh instytutiv / Baranovskiy O.I. – K. : UBS NBU, 2014. – 715 s.
2. Dmytrova O.S. Klasyfikatsiia zahroz ta ryzykiv ekonomichnoi bezpeky banku / O.S. Dmytrova // Efektyvna ekonomika. – 2015. – № 11. – S. 126–132.
3. Kokovikhina O.O. Identyfikatsiia zahroz finansovii bezpetsi bank / O.O. Kokovikhina, A.Iu. Oliinyk // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2015. – № 50. – S. 329–333.
4. Lisniak A.Ie. Chynnyky finansovoi bezpeky bankiv / A.Ie. Lisniak // Visnyk universytetu bankivskoi spravy. – 2017. – № 3(30). – URL : <http://visnuk.ubsnbu.edu.ua/article/view/124469>.
5. Novyi biznes. – URL : <https://biz.nv.ua/ukr/experts/saygun/chim-horosha-likvidatsija-bankiv-485347>.
6. Natsionalnyi bank Ukrainy. – URL : <https://bank.gov.ua/control/uk/auction/details>.
7. Ministerstvo finansiv Ukrainy. – URL : <https://minfin.com.ua/ua>.

Рецензія/Peer review : 17.11.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Войнарченко М. П.

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-323-325

КОВАЛЕНКО Д. П.

Чернігівський національний технологічний університет

## ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР ПРУДЕНЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ

*В статті представлено теоретичні положення пруденційного регулювання страхового ринку на основі узагальнення наявних наукових поглядів на зміст нагляду за платоспроможністю страховиків. У межах статті розкрито суть та роль нормативів платоспроможності й фінансової стійкості для страхових компаній, за допомогою яких відбувається пруденційне регулювання їх діяльності та які є основою для використання пруденційних інструментів впливу з боку регулятора. Пруденційне регулювання страхового ринку представлено як адаптивну інтегровану систему, що включає складові елементи, принципи, функції, підсистеми ідентифікації ризиків та реалізації сукупності превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію дії виявлених ризиків.*

*Ключові слова:* страхування, страховики, страховий ринок, пруденційне регулювання, нагляд, платоспроможність, ризики.

KOVALENKO D.

Chernihiv National Technological University

## THEORETICAL FUNDAMENTALS OF PRUDENTIAL REGULATION OF THE INSURANCE MARKET

*The insurance market creates conditions for the functioning of mechanisms for compensation of property and financial losses of individuals and legal entities due to unforeseen destructive events at the expense of funds accumulated by decentralized insurance funds. Also, the insurance market is a powerful generator of short- and long-term financial resources that can be used for the development of the national economic system. The article presents the theoretical provisions of prudential regulation of the insurance market on the basis of generalization of existing scientific views on the content of supervision over the solvency of insurers. The article reveals the essence and role of solvency and financial stability standards for insurance companies through which prudential regulation of their activities and is the basis for the use of prudential instruments of influence by the regulator. The main institutions of prudential regulation of the insurance market are as follows: quantitative requirements for insurance reserves, the minimum required amount of capital, regulatory solvency margin, investment rules; quality requirements for internal control and risk management systems, principles of prudential supervision; requirements for public presentation of information. The author argued the need to update the standards of prudential regulation taking into account the specifics of the domestic insurance market to prevent the destructive impact of such innovations on the profitability and competitiveness of insurers operating in Ukraine. Prudential regulation of the insurance market is presented as an integrated adaptive system, including the elements, principles, functions, subsystems, risk identification and realization of set of preventive measures designed to minimize the actions of identified risks.*

*Key words:* insurance, insurers, insurance market, prudential regulation, supervision, solvency, risks.

**Постановка проблеми.** Страховий ринок створює умови для функціонування механізмів відшкодування майнових і фінансових втрат фізичних та юридичних осіб внаслідок настання непередбачуваних деструктивних подій за рахунок коштів, які були закумульовані децентралізованими страховими фондами. Також страховий ринок є потужним генератором коротко- та довгострокового фінансового ресурсу, який може бути використаний для потреб розвитку національної економічної системи. Необхідною передумовою безпечної та безперервного виконання вказаних функцій страховим ринком є наявність дієвої системи пруденційного регулювання. Пріоритетність вирішення питань забезпечення діяльності страхових компаній зумовлює необхідність поглиблення теоретичного базису пруденційного регулювання в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням обґрунтування теоретичних засад формування системи пруденційного регулювання страхового ринку присвячені наукові розвідки багатьох вітчизняних учених, серед яких Л. Алексеєнко, О. Барановський, В. Виговська, Н. Внукова, О. Гаманкова, О. Журавко, О. Залетов, О. Корват, Н. Ткаченко, Н. Шелудько, Л. Ширінян та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Внесок вказаних вчених у розвиток теорії пруденційного регулювання є вагомим та основоутворюючим, водночас, трансформація економічних умов функціонування страхового ринку формує запит на розширення наукового пояснення змістовно-функціональних характеристик нагляду за платоспроможністю страхових компаній.

**Мета статті.** Метою цієї роботи є поглиблення наукового розуміння змістовного наповнення пруденційного регулювання страхового ринку та висвітлення складових елементів та необхідних умов його ефективної реалізації.

**Вклад основного матеріалу.** «Страхові відносини, що виникають між страхувальником і страховиком, є економічними за своєю суттю, оскільки вони пов'язані з формуванням грошових фондів (страхових фондів) і перерозподілом їх у разі настання страхових подій» [1]. Роль страхового ринку у фінансовій системі країни полягає у перерозподілі частини валового внутрішнього продукту, забезпеченні ефективного розподілу сформованих фінансових ресурсів, створенні необхідних передумов для реалізації соціальних функцій держави в умовах дії системних ризиків. Виконання вказаних функцій неможливе без

створення дієвого пруденційного регулювання, цілеорієнтованого на попередження розвитку системних ризиків та ймовірності настання непередбачуваних подій.

О. Корват [3] зазначає: «...пруденційний регулювання – це сукупність функцій державного регулювання ринків фінансових послуг, у процесі виконання яких регулятором здійснюються: контроль відповідності рівня платоспроможності фінансових установ і факторів, що на неї впливають, вимогам законодавства; контроль стійкості ринку фінансових послуг; попереджувальні і запобіжні заходи для запобігання неплатоспроможності фінансових установ і застереження щодо дестабілізаційних процесів і явищ на ринку фінансових послуг, тобто пріоритетним у пруденційному нагляді є оцінка ризиків страхової діяльності, їх попередження через контроль за фінансовою стійкістю та платоспроможністю страховиків».

Слушною є думка Л. Временко та О. Корват [1, с. 61] щодо необхідності розкриття державного впливу на розвиток страхового ринку через пруденційне регулювання як сукупність дій, спрямованих на запобігання неплатоспроможності страховиків; нормативно-правове забезпечення страхових відносин; спрямування та переорієнтацію розвитку страхового ринку за допомогою економічних, організаційних та правових важелів; протидію поширення шахрайських схем на страховому ринку та зниження рівня його «тінізації».

Чинні форми та методи регуляторного впливу на функціонування страхової діяльності прописано у новій редакції Закону України «Про страхування», які характеризуються підвищенням пруденційних вимог до страхових компаній. Зазначимо, що нові вимоги до платоспроможності страхових компаній з одного боку мають сприяти захисту інтересів споживачів страхових послуг, а з іншого – можуть мати негативні наслідки для конкурентоспроможності вітчизняних страхових компаній.

Змістовні властивості пруденційного регулювання страхового ринку запропоновано висвітлювати в інституційній площині, оскільки такий підхід дозволяє зробити акцент на вдосконаленні та модернізації інститутів (нормативів та правил), інструментів регулювання з метою висхідного поступу такого ринку, розкритті особливостей взаємодії учасників страхового ринку та впливу міжнародних інститутів страхування. З позиції інституційного підходу пруденційне регулювання представлено через сукупність правових норм, які регулюють взаємодію учасників страхового ринку та дотримання нормативів платоспроможності страховиків. Зазначимо, що вказані норми опосередковують діяльність великої кількості суб'єктів, які надають страхові послуги, а відповідно, зобов'язані дотримуватись встановлених вимог. Також обов'язковою є наявність ефективної системи моніторингу та контролю за дотриманням чинних норм платоспроможності.

Вивчення особливостей функціонування страхового ринку, з'ясування характеристик пруденційного регулювання дозволили сформулювати авторську позицію щодо тлумачення змісту терміну «пруденційне регулювання страхового ринку», яке запропоновано розглядати як сукупність дій уповноваженого органу державної влади щодо виявлення та оцінювання системних ризиків зовнішнього середовища, прогнозування можливих криз на страховому ринку, вибору та обґрунтування превентивних заходів, спрямованих на нейтралізацію дії ризиків, захисту інтересів страхувальників, що ґрунтуються на комплексному застосуванні інструментів та інститутів (формальних та неформальних) такого регулювання і впровадженні механізмів їх ефективної реалізації.

Основними інститутами пруденційного регулювання страхового ринку є такі: кількісні вимоги до страхових резервів, мінімально необхідного розміру капіталу, нормативної маржі платоспроможності, правила інвестування; якісні вимоги до внутрішніх систем контролю і управління ризиками, принципи пруденційного нагляду; вимоги до публічного представлення інформації. Окреслені інститути (нормативи) на практиці дозволяють створити необхідні передумови для входження вітчизняного страхового ринку в єдиний європейський страховий простір.

Критичне опрацювання існуючих наукових поглядів на змістовно-функціональне наповнення пруденційного регулювання страхового ринку дозволило сформулювати необхідне теоретичне підґрунтя для розробки теоретичної конструкції адаптивної інтегрованої системи такого регулювання, що включає складові елементи, принципи, функції, підсистеми ідентифікації ризиків та реалізації сукупності превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію дії виявлених ризиків (рис. 1).

Структурні складові пруденційного регулювання страхового ринку та синергія їх дії дозволять досягнути встановлених норм платоспроможності й вимог до розмірів капіталу страхових компаній та захистити на цій основі інтереси страхувальників та застрахованих.

Сучасні умови функціонування страхового ринку та європейський вибір України зумовили активізацію процесу зміни вітчизняних пруденційних вимог з урахуванням нормативів, прийнятих у європейському страховому середовищі. В основу модернізації підходів до забезпечення платоспроможності вітчизняних страховиків покладено норми “Solvency II” за Директивою 2009/138/ЄС.

Разом з тим, перехід на нові стандарти пруденційного регулювання має враховувати специфіку вітчизняного страхового простору задля попередження деструктивного впливу таких новацій на прибутковість страховиків, які діють в Україні. Дотримання вимог платоспроможності страхових організацій має сприяти їй підвищенню та забезпечувати стійкість, а не уповільнювати розвиток страховиків.

Вивчення світових напрацювань у сфері пруденційного регулювання страхового ринку дало змогу ідентифікувати переваги й недоліки локальних моделей такого регулювання та обґрунтувати принципи

ефективної організації системи контролю за платоспроможністю страховиків, цілеорієнтованої не на констатацію реалізованих системних ризиків, а на попередження їх настання, зокрема: ієрархічність компоненту регулювання; безперервність; попереджувальна спрямованість; аргументованість нормативів платоспроможності; уніфікація процедур регулювання; ефективність; незалежність органу, що здійснює пруденційне регулювання.



Рис. 1. Теоретичні контури пруденційного регулювання розвитку страхового ринку [побудовано авторкою]

При цьому, дієвість та результативність превентивного регулювання страхового ринку можливі лише за умови врахування національних особливостей функціонування такого ринку та інтересів клієнтів страхових компаній. Саме захист та врахування інтересів споживачів страхових послуг, протидія шахрайству та фінансовому тероризму є пріоритетними завданнями пруденційного впливу.

**Висновки.** Отже, стратегічним завданням державного регулювання страхового ринку є підтримка стійкого, безперервного розвитку страхових компаній та захист майнових інтересів споживачів страхових послуг, що сприятиме підвищенню ролі страхування у фінансовій системі країни та мінімізації деструктивного впливу системних ризиків на стан національної економіки. За цих умов актуалізується необхідність оновлення підходів до розбудови системи пруденційного регулювання в Україні, котре має відбуватись з огляду на пруденційну практику ЄС, враховуючи європейський вибір країни та потребу забезпечення рівноправної інтеграції до світового страхового простору.

### Література

1. Виговська В.В. Теоретичні аспекти визначення сутності страхового ринку. 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/nv\\_p\\_2015\\_4\\_21.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nv_p_2015_4_21.pdf)
2. Временко Л. Пруденційні режими регулювання страхової діяльності: цілі, задачі, інструменти / Л. Временко, О. Корват // Страхова справа. – 2009. – № 1. – С. 60–64.
3. Корват О. В. Концептуальні засади пруденційного нагляду за страховою діяльністю / О. В. Корват // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Вип. 253. Т. 3. – С. 793–806.
4. Ткаченко Н.В. Базові підходи до формування системи пруденційного регулювання діяльності страхових компаній. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/19010/1/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D.pdf>

### References

1. Vyhovska V.V. Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti strakhovoho rynku. 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/nv\\_p\\_2015\\_4\\_21.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nv_p_2015_4_21.pdf)
2. Vremenko L. Prudentsiini rezhymy rehulivannia strakhovoi diialnosti: tsili, zadachi, instrumenty / L. Vremenko, O. Korvat // Strakhova sprava. – 2009. – № 1. – S. 60–64.
3. Korvat O. V. Kontseptualni zasady prudentsiinoho nahliadu za strakhovoiu diialnistiu / O. V. Korvat // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky : zb. nauk. pr. – Dnipropetrovsk : DNU, 2009. – Vyp. 253. T. 3. – S. 793–806.
4. Tkachenko N.V. Bazovi pidkhody do formuvannia systemy prudentsiinoho rehulivannia diialnosti strakhovykh kompanii. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/19010/1/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D.pdf>

Рецензія/Peer review : 17.11.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.

За зміст повідомлень редакція відповідальності не несе

**Повні вимоги до оформлення рукопису**  
**<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/support.htm>**



Підп. до друку 27.12.2019. Ум. друк. арк. 37,49. Обл.-вид. арк. 35,17.  
Формат 30×42/4, папір офсетний. Друк різнографією.  
Наклад 100, зам. № 35/20

---

Тиражування здійснено з оригінал-макета, виготовленого редакцією журналу  
«Вісник Хмельницького національного університету»  
редакційно-видавничим відділом Хмельницького національного університету.  
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1, тел. (0382) 67-51-08; 77-33-63.  
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.