

**МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
МІЖНАРОДНОГО  
ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія:**

Економіка і менеджмент

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

Випуск 38

Одеса  
2019

Серію засновано у 2010 р.

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

Включено до списку друкованих періодичних видань,  
що входять до переліку наукових фахових видань України  
Наказ Міністерства освіти і науки України № 455 від 15.04.2014 р.  
Додаток № 5.

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази  
Index Copernicus

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Міжнародного гуманітарного університету  
протокол № 1 від 09.10.2019 р.

Видавнича рада:

**С. В. Ківалов**, акад. АПН і НАПрН України, д-р юрид. наук, проф. – голова ради; **А. Ф. Крижановський**, член-кореспондент НАПрН України, д-р юрид. наук, проф. – заступник голови ради; **М. П. Коваленко**, д-р фіз.-мат. наук, проф.; **С. А. Андронаті**, акад. НАН України; **В. Д. Берназ**, член-кореспондент НАПрН України, д-р юрид. наук, проф.; **О. М. Головченко**, д-р екон. наук, проф.; **Д. А. Зайцев**, д-р техн. наук, проф.; **В. М. Запорожан**, д-р мед. наук, проф., акад. АМН України; **М. З. Згуровський**, акад. НАН України, д-р тех. наук, проф.; **В. А. Кухаренко**, д-р філол. наук, проф.; **І. В. Ступак**, д-р філол. наук, доц.; **Г. П. Пекліна**, д-р мед. наук, проф.; **О. В. Токарев**, Засл. діяч мистецтв України.

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

Редакційна колегія серії «Економіка і менеджмент»:

**Б. В. Буркинський**, акад. НАН України, д-р екон. наук, проф.; **А. І. Бутенко**, д-р екон. наук, проф.; **В. С. Дога**, д-р екон. наук, проф.; **О. М. Головченко**, д-р екон. наук, проф.; **Д. В. Гнилицька**, д-р екон. наук, доц.; **В. І. Захарченко**, д-р екон. наук, проф.; **О. М. Котлубай**, д-р екон. наук, проф.; **Є. В. Лазарева**, д-р екон. наук; **П. Сауэр**, канд. екон. наук, проф.; **Р. Габдуллін**, канд. екон. наук, член-кореспондент МАІН; **В. Ласло**, д-р екон. наук; **Б. А. Волков**, д-р екон. наук, проф.; **В. М. Осипов**, д-р екон. наук, проф.; **Д. М. Пармаклі**, д-р екон. наук, проф.; **Л. А. Бахчиванжи**, канд. екон. наук, доц.; **О. В. Сталінська**, д-р екон. наук, проф.; **А. Х. Іляшенко**, д-р екон. наук, проф.

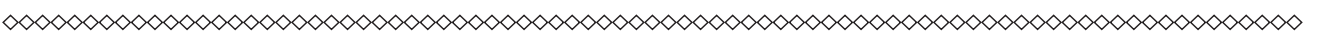
Повне або часткове передрукування матеріалів, виданих у збірнику  
«Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету»,  
допускається лише з письмового дозволу редакції.

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

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 20001-9801 ПР від 25.06.2013 р.

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

© Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.  
Серія: «Економіка і менеджмент», 2019  
© Міжнародний гуманітарний університет, 2019  
© Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень  
НАН України, 2019



**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**



**Посохов І.М.**

*д.е.н.,*

*професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва  
та міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Posokhov Ihor**

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

**Новік І.О.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва  
та міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Novik Iryna**

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

**Синізовець О.М.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва  
та міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Synihovets Olha**

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

## МІСЦЕ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ

### A PLACE OF INNOVATIVE POTENTIAL IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Анотація.** У статті розглянуто питання, пов'язані з місцем інновацій у розвитку держави та в міжнародних економічних відносинах. Подано поняття національної інноваційної системи та її значення для міжнародних економічних відносин. Проаналізовано наявність інноваційних форм реалізації інновацій у державі порівняно з країнами – лідерами найбільш ефективного використання інноваційного потенціалу. Виявлено місце України з погляду розвитку інноваційного потенціалу у різних міжнародних рейтингах та зроблено аналіз розвитку інноваційного потенціалу України. Представлено види інноваційних вітчизняних підприємств. Надано основні пріоритетні напрями інноваційної діяльності держави на даному етапі розвитку економіки. Систематизовано перешкоди для розвитку

інноваційного потенціалу та надано рекомендації щодо його поліпшення з метою випуску конкурентоспроможної продукції та виходу на міжнародні ринки.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, міжнародні економічні відносини, науковці, національна інноваційна система, технопарк, технополіс, інновації, інноваційний розвиток.

**Постановка проблеми.** Інноваційний потенціал є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Але це не тільки створення та реалізація нових ідей, розроблення показників, які мають відображати рівень інноваційного розвитку потенціалу, це також досить болючі питання, пов'язані з реалізацією інноваційного потенціалу

України за її межами та перешкодами, які не дають змоги його реалізації. Саме тому спробуємо провести аналіз інноваційного потенціалу України та виявити причини гальмування розвитку та більш ефективного використання інноваційного потенціалу України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку інноваційного потенціалу приділяється досить велика увага з боку вчених, як вітчизняних, так і закордонних. В останні роки розглядом цих питань займалися І.В. Гріщенко, О.Є. Громова [1], Н.І. Чухрай [2], І.О. Геращенко [3], П.Г. Перерва [4], О.О. Кравченко [5] та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується актуалізацією процесів підвищення ефективності виробничої структури, розвитком внутрішнього ринку та експорторієнтованої діяльності, протікання яких має відбуватися з огляду на стратегію інформаційно-інноваційної конкурентоспроможності і переходу країни до Шостого технологічного укладу. Вищесказане зумовлює зростання наукового та практичного інтересу до проблем інноваційної діяльності. Але проблеми, які існують на сучасному етапі розвитку України, вимагають не тільки систематизації, а й розроблення рекомендацій щодо розвитку інноваційного потенціалу у міжнародних економічних відносинах.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розгляд наявного інноваційного потенціалу України, проведення аналізу інноваційного потенціалу підприємств для виявлення резервів, які існують для виходу на міжнародні ринки, створення конкурентоспроможної продукції для виходу на міжнародні ринки збуту. Необхідно систематизувати основні проблеми, які гальмують розвиток інноваційного потенціалу, та розробити рекомендації щодо його використання у міжнародних економічних відносинах.

За мету ставиться подолання суттєвої розбіжності між наявним потенціалом інноваційного розвитку (значні можливості для ефективних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт за показниками

розвитку вищої освіти, рівня науково-дослідних установ, чисельності та кваліфікації вчених і інженерів тощо) та низькою ефективністю його використання. Вочевидь, вирішення поставленого завдання потребує глибокого осмислення сутності, характерних рис та сучасних особливостей розвитку національної інноваційної системи України, причому досвід розвинених країн доводить, що саме якісні перетворення в системній організації інноваційних процесів дадуть змогу Україні перейти на новий рівень розвитку виробництва і сфери послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття національної інноваційної системи являє собою історично, культурно, економічно, науково-технічно й інформаційно зумовлену сукупність відносин між суб'єктами інноваційної діяльності з приводу створення, розповсюдження та використання інновацій, яка має місце в межах певної країни. Треба додати, що відповідні інновації є необхідною умовою для виходу на міжнародні ринки, щоб мати можливість бути конкурентоспроможною державою. Це дасть можливість поліпшити економічну ситуацію в державі, отже, покращити рівень життя населення [6].

Для визначення місця інноваційного потенціалу України в міжнародних економічних відносинах розглянемо основні показники інноваційної діяльності, визначимо чинники, які впливають на характер інноваційних процесів.

У вітчизняній практиці домінуючою формою організації інноваційних процесів стали технологічні парки, а саме: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка» (м. Київ), «Інститут зварювання ім. Є.О. Патона» (м. Київ), «Інститут монокристалів» (м. Харків), «Вуглемаш» (м. Донецьк), «Київська політехніка» (м. Київ), «Інститут технічної теплофізики» (м. Київ), «Укрінфотех» (м. Київ), «Інтелектуальні інформаційні технології» (м. Київ), «Агротехнопарк» (м. Київ), «Еко-Україна» (м. Донецьк), «Наукові і навчальні прилади» (м. Суми), «Текстиль» (м. Херсон), «Ресурси Донбасу» (м. Донецьк), «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (УМБЦЕНТ) (м. Одеса), «Яворів»

(Львівська область), «Машинобудівні технології» (м. Дніпро). У 2019 р. було відкрито бізнес–інкубатори на базі КПІ та ХПІ. Це спроба стимулювання інноваційного потенціалу вчених та досить талановитої молоді, які мають справді цікаві ідеї та бажання працювати у цій галузі [6].

Відзначимо, що всі ці утворення мають вузьку спеціалізацію, хоча й використовують власні розробки у додаткових сферах. В. Будкін та ін. зазначають, що вузькоспеціалізовані технопарки в зарубіжних країнах були розраховані на широку мережу нових фірм, організованих спеціально для використання виконаних у межах парку інноваційних розробок, тоді як в Україні технопарки створювалися через включення традиційних партнерів науково-дослідних організацій, які були ядром технопарку. Це значно звузило коло напрямів інноваційних розробок. Іншою особливістю функціонування технопарків в Україні, яка знижує їхні адаптивні та креативні властивості, є те, що на відміну від НІС (національна інноваційна система) інших країн у вітчизняній НІС майже повністю відсутні венчурні фірми.

Варто вказати, що в основу концепції НІС покладено ідеї Й. Шумпетера щодо продуктивності інноваційної конкуренції корпорацій як головного чинника розвитку інноваційних процесів. Разом із тим дослідження показують, що успіхи інноваційних процесів в Україні криються скоріше у спадщині науково-дослідницького та проектно-конструкторського забезпечення індустріалізації та розвитку ВПК у колишньому СРСР, ніж у конкурентних стратегіях підприємств на сучасному етапі [6].

Характерною рисою НІС України виступає територіальна розосередженість інноваційних процесів. Але в Силіконовій долині, Robert Scott Incube (США), «Антиполісі-Софії» (Франція), науково-технологічному коридорі Токіо – Нагоя – Осака – Кобе (Японія) та в Європі серед технопарків відомі парк Університету Херіот-Уатт в Единбурзі, парк Триніті-коледжу в Кембриджі, Левенла-Нев у Бельгії, «Софія-Антиполіс» у Ніцці все розміщено на одній території. Так,

у Кембріджському технопарку розмістилися 1 600 високотехнологічних компаній, де працюють 45 тис дослідників. У Франції є понад 50 технопарків, де задіяно більше 5 тис компаній, 60 університетів і 2 тис науково-дослідних інститутів та їхніх підрозділів. На невеликій території сконцентровано дослідницькі установи, підприємства інноваційної інфраструктури, промислові підприємства, житлові зони. В Україні ж окремі елементи технопарку, як правило, розташовані далеко один від одного. З іншого боку, можна відзначити певну диспропорційність у розподілі інноваційної інфраструктури. Так, найбільша кількість бізнес-інкубаторів діє в Києві (12), Одесі (9), тоді як більшість регіонів має один-два бізнес-інкубатори. З 255 інноваційних фондів 69% функціонують у м. Києві, тут же розташовані всі венчурні фонди, шість із восьми технопарків.

За даними Євростату та Національного наукового фонду США, у 2018 р. частка високо– та середньовисокотехнологічного секторів у виробництві промислової продукції становила у Швейцарії відповідно 14,6% та 21,3%, Ізраїлі – 38% та 12,6%, Південній Кореї – 21% та 33,4%, Німеччині – 3,7% та 28%, Чехії – 4,2% та 42%, Україні – 2,9% та 10,9%. При цьому в 2016 р. ВВП на душу населення у цінах 2010 р. у цих країнах становив: у Швейцарії – 76 667,4 дол. США, Ізраїлі – 34 134,8, Південній Кореї – 26 152, Німеччині – 46 747,2, Чехії – 22 779,3, що від семи до двадцяти п'яти разів більше, ніж в Україні – 2 991,6 дол. США.

За даними Всесвітнього економічного форуму – «Звіту про глобальну конкурентоспроможність 2017–2018 рр.», Україна посіла 81-е місце серед 137 досліджуваних країн, піднявшись на чотири позиції. За компонентами підіндексу, який характеризує ефективність ринків – ключового фактору на стадії інвестиційного зростання (індустріалізації), Україна посідає 101-е місце за ефективністю товарних ринків серед 137 країн, 120-е – за ефективністю фінансових і 86-е – за ефективністю ринку праці. Готовність до адаптації технологій та інновацій оцінена на рівні 81-го місця. При цьому за показником «Ринкові інституції» наша країна посідає

118-е місце, а за розвиненістю бізнесу – 90-е. Серед чинників, важливих для розвитку промисловості, сприятливими є хіба що розмір доступного ринку (за ємністю ринку Україна посідає 47-е місце) та освіта (наша країна посідає 35-е місце).

Незважаючи на велику кількість учених та інженерів, а також частку людей, які мають вищу освіту, Україна має посередній рейтинг за підіндексом «Інновації» та низькі значення показників «Державні закупівлі новітніх технологій і продукції», «Взаємозв'язки університетів із промисловістю у сфері ДіР», «Технологічна готовність». Тут найбільш проблемним показником залишаються «Іноземні інвестиції та трансфер технологій».

Відповідно до індексу інноваційного розвитку, представленого агентством Bloomberg у 2018 р., Україна на 46-му місці серед 50 досліджуваних країн. При цьому наша країна виявилася найгіршою за продуктивністю праці (50-е місце), що свідчить про низький рівень застосовуваних технологій та виробництво товарів із низькою доданою вартістю, і потрапила до трійки аутсайдерів за технологічними можливостями (48-е місце). Водночас вона зберігає високе 21-е місце за ефективністю вищої освіти та 27-е місце за патентною активністю, тобто має потенціал до розвитку.

Інноваційне табло ЄС, яке включає дані щодо країн Європейського Співтовариства, країн-кандидатів на вступ до ЄС та деяких інших країн, віднесло Україну до групи «Інноватор, що формується» разом із Болгарією, Македонією та Румунією.

«За даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), у 2018 р. Україна посіла у рейтингу найвищу позицію за останні сім років – 43-є місце, поліпшивши його з минулого року на сім позицій, а в попередньому році Україна піднялася на шість пунктів, що зумовлено високим коефіцієнтом інноваційної ефективності – співвідношенням отриманого результату до інноваційних ресурсів» [8].

«Серед сильних сторін країни варто відзначити такі показники, як створення знань і результати наукових досліджень, співвід-

ношення патентів за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності, співвідношення корисних моделей за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності, витрати на комп'ютерне програмне забезпечення, у відсотках ВВП, експорт ІКТ-послуг, у відсотках від загального обсягу торгівлі. Так, за даними Держстату, у 2018 р. продукція сектору інформаційних технологій становила понад 3% ВВП, а сукупний дохід галузі – понад 3,5 млрд дол. США, що співставно з обсягами продукції високотехнологічного сектору» [8].

В Україні відбувається поступова деградація інноваційного потенціалу: за даними Держстату, кількість дослідників в Україні стрімко скорочується (зі 133 744 осіб у 2010 р. до 59 392 у 2017 р.), наукоємність ВВП (витрати на дослідження та розробки за всіма джерелами, у відсотках до ВВП) у 2017 р. становила лише 0,45%, динаміка кількості підприємств, що займаються інноваціями, негативна (у 2017 р. відбулося скорочення кількості підприємств промисловості, що провадили інноваційну діяльність, на 9% порівняно з 2016 р. до 16,2% всіх промислових підприємств), хоча окремі приклади інноваційного підприємництва та високих технологій, що успішно розвиваються, у нашій економіці існують.

Інвестиції у нематеріальні активи протягом останніх п'ятнадцяти років становили близько 2–4% усіх капітальних інвестицій, а частка видів діяльності, що відносяться до високотехнологічних та середньовисокотехнологічних, в обсязі реалізованої промислової продукції у 2017 р. становила 11,3%.

Середній вік кандидатів наук сягнув позначки 51 рік, докторів – 61. Знизилися соціальний статус та престиж працівників інженерних професій, що позначилося на кількості молодих фахівців, які випускаються вищими технічними навчальними закладами, та якості їхньої підготовки, оскільки конкурсу на технічні спеціальності майже немає. До того ж велика кількість конкурентоспроможних робітників, які могли б ефективно працювати в інноваційній сфері України, виїжджають за кордон у пошуках кращої долі.

Додатковими чинниками неефективності функціонування НІС України виступають:

– відсутність зв'язку між наукою та практикою господарювання, формальність наукових досліджень у більшості ВНЗ;

– відсутність механізмів ефективної реалізації та оцінки ефективності національних науково-технічних програм (фінансування не конкретних бізнес-планів інновацій, а бюджетів дослідницьких організацій, недосконалість законодавчої бази стимулювання інноваційного розвитку, некомерціалізованість результатів дослідницької діяльності через нерозвиненість інфраструктури і т. ін.).

Згідно з результатами проведеного аналізу (табл. 1), спостерігається тенденція поступового зменшення кількості промислових підприємств, які займаються інноваційною діяльністю. Так, у 2017 р. така кількість підприємств становила 759, а в 2015 р. – 1 462, що на 703 підприємства менше. Це досить негативна тенденція, яка свідчить, насамперед, про зниження інноваційного потенціалу України. Більшість коштів, які витрачалися, пов'язана не з розвитком вітчизняного інноваційного потенціалу, а придбанням програмного забезпечення, а витрати на зовнішні НДР постійно скорочувалися і становили 1,3% у 2017 р., що, звісно, є недостатнім для виходу на міжнародні ринки. Найбільша кількість підприємств (680) займалися інноваційною діяльністю у переробній промисловості.

Досить важливим складником є фінансування інноваційної діяльності. За останні роки можна спостерігати тенденцію, що фінансування відбувається за рахунок власних коштів (табл. 2): 53,9% усього бюджету в 2010 р., 97,2% – у 2015р., 84,2% – 2017 р. Це говорить про те, що недостатньо коштів виділяється на проведення всіх етапів НДР і ДКР, саме тому товари, які виробляє Україна, є недостатньо конкурентоспроможними.

За відсутності достатнього фінансування кількість підприємств, які мають змогу придбання нових технологій, у 2017 р. зменшилася порівняно з 2015 р. на 11 підприємств у межах країни, але кількість підприємств, що придбали технічні досягнення за межами, зросла на 18, що говорить про те, що підприємства розуміють необхідність України бути присутньою на міжнародних ринках (табл. 2). Але зрозуміло, що така кількість підприємств досить мізерна, саме тому завдання держави – створювати умови для інноваційного розвитку та створення конкурентоспроможної продукції задля виходу на міжнародні ринки.

Держава створює законодавчу базу для розвитку інноваційної діяльності, визначає пріоритетні напрями розвитку науки і техніки з метою фінансування.

Пріоритетними напрямами розвитку науки і техніки на період до 2020 р. в Україні є [7]:

Таблиця 1

**Інноваційна діяльність промислових підприємств за напрямами проведених інновацій**

	2010		2015		2017	
	Усього	У відсотках до загальної кількості промислових підприємств	Усього	У відсотках до загальної кількості промислових підприємств	Усього	У відсотках до загальної кількості промислових підприємств
<b>Кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю</b>	<b>1462</b>	<b>13,8</b>	<b>824</b>	<b>17,3</b>	<b>759</b>	<b>16,2</b>
у тому числі витрачали кошти на						
внутрішні НДР	224	2,1	151	3,2	130	2,8
зовнішні НДР	124	1,2	70	1,5	62	1,3
придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	840	7,9	467	9,8	500	10,6
придбання інших зовнішніх знань	100	0,9	32	0,7	43	0,9
Інші	518	4,9	210	4,4	173	3,7

Інформація підготовлена на підставі даних форми державного статистичного спостереження № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства», періодичність якої змінено з «річної» на «один раз на два роки» починаючи зі звіту за 2015 р.



**Кількість підприємств, що придбали та передали нові технології (технічні досягнення), в Україні та за її межами за формами придбання та передання, од.**

	Придбання нових технологій				Передання нових технологій			
	в Україні		за межами України		в Україні		за межі України	
	2015	2017	2015	2017	2015	2017	2015	2017
<b>Усього</b>	<b>181</b>	<b>170</b>	<b>32</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
у тому числі за формами придбання (передання) технологій								
права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	21	35	1	6	2	2	–	–
результати досліджень та розробок	64	61	7	5	5	4	1	–
ноу-хау, угоди на придбання (передачу) технологій	15	6	2	2	1	1	1	1
придбання (продаж) устаткування	109	93	25	40	–	2	–	1
цілеспрямований прийом (перехід) на роботу кваліфікованих фахівців	6	6	–	–	1	–	–	–
інші	4	6	–	–	1	2	–	–

1) фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави;

- 2) інформаційні та комунікаційні технології;
- 3) енергетика та енергоефективність;
- 4) раціональне природокористування;

5) науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань;

- б) нові речовини і матеріали.

Наведений перелік у цілому відповідає сучасним світовим тенденціям у розвитку інновацій. У світовій практиці найбільш важливі пріоритети науково-технічного розвитку все більше пов'язуються не з грандіозними, дорогими проектами проривного, демонстраційного характеру, а з довгостроковою кропіткою роботою зі зміцнення всіх ланок національних інноваційних систем – в економіці й інформаційній сфері, в освіті й охороні здоров'я, в охороні середовища й вивченні космосу.

Саме ці елементи в сукупності формують життєздатну систему науково-технічного розвитку, гарантують плавне входження лідерів розвиненого світу в третє тисячоріччя. Разом із тим сутнісною характеристи-

кою НІС України в аспекті напрямів НДДКР є той факт, що в більшості з них вітчизняна наука йде наздоганяючим шляхом, вдаючись до стратегії захоплення окремих ніш у вже розроблених наукових галузях та поступового освоєння технологічного потенціалу технологічних лідерів.

На особливу увагу в структурі НІС України заслуговують структура та характер відносин між суб'єктами. Національне правове поле, яке формалізує практику цих відносин, представлене сукупністю нормативно-правових актів різних органів державної влади, до яких належать закони України «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», «Про державні цільові програми» та низка інших. Однак якість законодавчої бази, за оцінками експертів-практиків, залишає бажати кращого. Відсутність конкретних правових механізмів, часті зміни законодавства, які найчастіше призводять до погіршення адміністративних та податкових умов, аж ніяк не сприяють позитивній динаміці інноваційних процесів. У 2004–2005 рр. було скасовано пільги по сплаті податків на прибуток, на додану вартість підпри-

емств, які належать до технологічних парків, із міркувань неефективності цих пільг та зростання непрозорості та зловживань у цій сфері. І хоча останнє, безсумнівно, мало місце, що зумовлюється, на нашу думку, практикою територіальної розосередженості складників технопарків та загальною практикою тінізації господарських відносин (інноваційна сфера тут не є винятком), світовий досвід функціонування зон високих технологій у Китаї, В'єтнамі, Польщі, Угорщині довів, що за належного контролю з боку держави з плином часу проблеми ухилення від сплати податків можна розв'язати або звести до прийнятного мінімуму.

Ураховуючи вищесказане, можна систематизувати основні перешкоди ефективного використання інноваційного потенціалу у міжнародних економічних відносинах:

1. Недостатній рівень інформаційних технологій для розвитку інноваційного потенціалу.

2. Недостатнє фінансування наукових проєктів, розробок та науковців, які займаються розробленням й упровадженням інновацій.

3. Недосконалість законодавства відносно розвитку інноваційного потенціалу.

4. Відсутність належного захисту інтелектуальної власності в країні.

5. Висока плинність кадрів та відсутність мотивації науковців щодо розвитку інноваційного потенціалу держави.

6. Відсутність мотивації щодо стимулювання інноваційної кооперації бізнесу і науки як усередині країни, так і за її межами.

7. Недостатньо створені умови для інвестування в інновації та виведення їх на міжнародні ринки.

8. Недостатня кількість інноваційних підприємств, що гальмує впровадження інновацій.

9. Відсталість у розвитку та оновленні основних фондів підприємств.

Вихід із кризової ситуації в інноваційній сфері української економіки повинен забезпечуватися через вирішення таких завдань:

– створення передумов для розвитку інформаційних технологій із метою розроблення та впровадження інновацій;

– збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку;

– створення необхідних умов для збереження кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери, недопущення еміграції висококваліфікованих наукових кадрів;

– забезпечення достатнього державного фінансування інновацій;

– стимулювання розвитку нових форм організації інноваційної діяльності для створення конкурентоспроможної продукції та виходу на міжнародні ринки;

– створення сприятливого для інноваційної діяльності інституційно-правового середовища;

– визначення і реалізація раціональних форм інтеграції науки та освіти, підготовки наукових кадрів і компетентних менеджерів для інноваційної діяльності;

– розроблення програм та стратегій інноваційного розвитку держави для використання інноваційного потенціалу у процесах глобалізації;

– стимулювання розвитку інноваційного підприємництва;

– створення мотиваційного механізму інноваційної діяльності;

– забезпечення модернізації на основі технологічних інновацій;

– організація, мотивація управління та контроль над розвитком інноваційного потенціалу з боку держави.

У цьому контексті необхідно підкреслити необхідність державного регулювання інноваційних процесів, що викликано, насамперед, їх зростаючим значенням для економіки і суспільства у цілому. Використання інноваційного потенціалу дасть можливість поліпшити рівень розвитку економіки держави, рівень життя населення, розвиток промисловості, агропромислового комплексу, створити додаткові робочі місця, обмін досвідом та бажання працювати на благо держави та міжнародного визнання.

**Висновки та пропозиції.** У сучасних умовах зростання взаємної залежності країн і загострення глобальної конкуренції розвиток інноваційного потенціалу є запорукою прогресу, а також чинником формування та нарощування конкурентної сили, забезпечення добробуту населення. Розвиток інноваційного потенціалу є необхідною умовою роз-

витку держави, процесів глобалізації, прийняття країни як рівнозначного партнера у міжнародних економічних відносинах. Країна визначає основні пріоритетні напрями розвитку інновацій, забезпечує фінансування, стимулює впровадження інновацій. Але існує досить велика кількість перешкод, які стримують ефективний розвиток інноваційного потенціалу України. Їх систематизація дала змогу запропонувати заходи, які необхідні для поліпшення інвестиційного клімату та забезпечення гідного місця нашої держави в міжнародних економічних відносинах.

### Література:

1. Гріщенко І.В., Громова О.Є. Методи підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства в умовах забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2014. № 1(41). С. 14–18.
2. Чухрай Н.І. Механізми інноваційних перетворень у країнах ЄС та можливості їх трансформації в економіку України. *Економіка і прогнозування*. 2003. № 1. С. 23–33.
3. Геращенко І.О., Ільченко Ю.О. Використання інноваційного потенціалу на підприємствах в Україні. Львів, 2018. С. 383–386.
4. Перерва П.Г., Жегус О.В. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. 2011. № 26. С. 174.
5. Кравченко О.О. Аналіз національної інноваційної системи розвитку економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 179–183. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/38.pdf> (дата звернення: 19.08.2019).
6. Кузьменко О.В. Особливості національної інноваційної системи України. URL : <http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.Php> (дата звернення: 17.08.2019).
7. О приоритетных направлениях развития науки и техники : Закон Украины от 11.07.2001 № 2623-III, ред. с 26.11.2015. URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T012623.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T012623.html) (дата звернення: 21.08.2019).
8. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL : <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/ministriv-kabineta-postanovi/rozporyadjennya-vid-lipnya-2019-526-pro-2019-73001.html> (дата звернення: 10.08.2019).

### References:

1. Hrishchenko I. V., Hromova O. Y. (2014) Metody pidvyshhennya investytsijno-innovacijnogo potencijalu pidpryemstva v umovax zabezpechennya konkurentospromozhnosti produkciji [Methods of increasing the investment and innovation potential of the enterprise in terms of ensuring the competitiveness of products]. *Regional'na biznes-ekonomika ta upravlinnya*, no. 1(41), pp. 14-18.
2. Chukhray N. I. (2003) Mexanizmy innovacijnyx peretvoren v krayinax YeS ta mozhlyvosti yix transformaciji v ekonomiku Ukrayiny [Mechanisms of innovative transformations in EU countries and possibilities of their transformation into the economy of Ukraine]. *Ekonomika i prognozuvannya*, no. 1, pp. 23-33.
3. Herashchenko I. O., Ilchenko Y. O. (2018) Vykorystannya innovacijnogo potencijalu na pidpryemstvax v Ukrayini [Using the innovative potential of business in Ukraine]. *Lvivskij instytut Mizhregionalnoi akademiji upravlinnya personalom*, pp. 383-386.
4. Pererva P. H., Zhehus O. V. (2011) Naukovo-innovacijnij potencijal Ukrayiny ta suchasni problemy jogo vykorystannya [Scientific and innovative potential of Ukraine and current problems of its using] *Visnyk Nacjonalnogo texnichnogo universytetu «Xarkivskij politexnichnij instytut». Tematychnij vypusk: Texnichnyi progres i efektyvnist vyrobnyctva*, no. 26, pp. 174.
5. Kravchenko O. O. (2016) Analiz nacionalnoi innovacijnoi systemy rozvytku ekonomiky [Analysis of the national innovation system of economic development] *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 179-183. Available at : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/38.pdf> (accessed 19 August 2019).
6. Kuzmenko O. V. Osoblyvosti nacionalnoi innovacijnoi systemy Ukrayiny [Features of the national innovation system of Ukraine] Available at : <http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.Php> (accessed 17 August 2019).
7. О приоритетных направлениях развития науки и техники: Закон Украйны от 11.07.2001 № 2623-III redakcyia dejstvuet s 26.11.2015. [On priority directions of development of science and technology: Law of Ukraine of 11.07.2001 № 2623-III edition acts with] Available at : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T012623.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T012623.html) (accessed 21 August 2019).
8. Kabinet Ministriv Ukrayiny. ROZPORYADZHENNYA vid 10 lypnya 2019 r. № 526-r "Pro skhvalennya Stratehiji rozvytku sfery innovatsiynoyi diyal'nosti na period do 2030 roku". [The Cabinet of Ministers of Ukraine. ORDER of July 10, 2019 No. 526-p "On approval of the Strategy for the development of innovative activity for the period until 2030".] Available at : <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/ministriv-kabineta-postanovi/rozporyadjennya-vid-lipnya-2019-526-pro-2019-73001.html> (accessed 10 August 2019).

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы, связанные с местом инноваций в развитии государства и в международных экономических отношениях. Подано понятие национальной инновационной системы и ее значение для международных экономических отношений. Проанализировано наличие инновационных форм реализации инноваций в государстве по сравнению со странами – лидерами наиболее эффективного использования инновационного потенциала. Выявлено место Украины с точки зрения развития инновационного потенциала в различных международных рейтингах и сделан анализ развития инновационного потенциала Украины. Представлены виды инновационных отечественных предприятий, основные приоритетные направления инновационной деятельности государства на данном этапе развития экономики. Систематизированы препятствия для развития инновационного потенциала и даны рекомендации по его улучшению с целью выпуска конкурентоспособной продукции и выхода на международные рынки.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, международные экономические отношения, ученые, национальная инновационная система, технопарк, технополис, инновации, инновационное развитие.

**Summary.** The article deals with issues related to the place of innovation in state development and in international economic relations. In the current conditions of increasing interdependence of countries and aggravation of global competition, the development of innovative potential is the key to progress, as well as a factor in the formation and growth of competitive power, ensuring the well-being of the population. The concept of national innovation system and its importance for international economic relations is presented. The concept of a national innovation system is a historically, culturally, economically, technologically, technologically and informationally determined set of relations between the subjects of innovative activity concerning the creation, dissemination and use of innovations that takes place within a certain country. The presence of innovative forms of innovation realization in the country in comparison with the leading countries of the most effective use of innovative potential is analyzed. The place of Ukraine in terms of the development of innovative potential in various international rankings was identified and an analysis of the development of innovative potential of Ukraine was made. Development of innovative potential is a prerequisite for the development of the state, processes of globalization, acceptance of the country as an equal partner in international economic relations. The main forms of implementation of innovative processes in Ukraine and abroad are revealed. The place of Ukraine in the main ratings of the countries in accordance with the development of innovative potential is considered. The country identifies the main priority areas for innovation, provides funding, stimulates innovation. Types of innovative domestic enterprises are presented. The analysis of innovative potential is carried out using statistical data. The main priority directions of innovative activity of the state at this stage of economic development are given. Obstacles to the development of innovation potential have been systematized and recommendations have been given to improve it with a view to launching competitive products and entering international markets.

**Keywords:** innovation potential, international economic relations, scientists, national innovation system, technopark, technopolis, innovation, innovative development.

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

---

**Пармаклі Д.М.**

*доктор хабілітований економічних наук, професор,  
Комратський державний університет*

*Республіка Молдова*

**Parmakli Dmitriy**

*Comrat State University*

*Republic of Moldova*

**Деркач Т.В.**

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

**Derkach Tatyana**

*International Humanitarian University*

## ГРАФОАНАЛІТИЧНИЙ МЕТОД ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

## GRAPHO-ANALYTICAL METHOD FOR FORECASTING ECONOMIC DEVELOPMENT INDICATORS OF INDUSTRIES OF THE NATIONAL ECONOMY

**Анотація.** Сьогодні на тлі ситуації, що склалася в економіці України, особливо актуальними стають розвиток і впровадження методів прогнозування економічних показників розвитку як на підприємствах, так і в регіонах. Для вирішення завдання у статті проведено аналіз трендових моделей, досліджено точковий прогноз, у результаті чого було запропоновано використання графоаналітичного методу прогнозування економічних показників, проаналізовано помилки розрахунків і доступності на конкретних прикладах різних галузей економіки. Інформаційною базою були динамічні ряди трьох видів даних соціально-економічного розвитку з трьох галузей економіки. Для нівелювання певною мірою впливу природних та інших чинників на нестабільність динаміки економічного розвитку розрахунки показників проводилися в середньому за три роки методом знаходження середньої змінної. Представлена у статті методика графоаналітичного прогнозування виконується на основі поліноміального і лінійного трендів. Запропонована методика дає змогу здійснювати довгострокові прогнози з допустимою похибкою розрахунків.

**Ключові слова:** графоаналітичне прогнозування, середньорічна змінна, поліноміаль-

ний тренд, лінійний тренд, прогнозований показник, середні значення, трендова модель.

**Постановка проблеми.** Нині у зв'язку з розвитком соціально-економічних процесів і нестабільністю розвитку економіки методологічні засоби прогнозування стають найбільш актуальними, що зумовлює необхідність прогнозу як чинника, який підвищує ефективність стратегічного управління. У зв'язку із цим важливо забезпечити фахівців підприємства та дослідників із розвитку регіону простою і доступною методикою прогнозування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми прогнозування економічних показників на підприємствах і в регіонах, спрямованих на підвищення ефективності управління, мають велике прикладне значення. Зусилля багатьох учених спрямовані на пошук простих та обґрунтованих методик, доступних фахівцям суб'єктів господарювання. Так, В.М. Хомяков запропонував комплексний статистичний

метод прогнозування економічних показників, що дає змогу вибрати один із можливих варіантів оціночної функції [1, с. 148–156]. С.І. Федькушова та Л.І. Зеленіна розглядають значимість використання регресійного моделювання. Зокрема, визначається процес прогнозування економічного показника рентабельності продукції на основі використання часових рядів [2, с. 301–305]. Науковці М.В. Івашкін та С.А. Сорока, наприклад, розробили методику прогнозування результатів діяльності організації на основі єдиного інтегрального показника. Використовуючи методику стохастичного аналізу, були відібрані показники, що відображають результати діяльності підприємства, здійснюючі істотний вплив на достовірність прогнозу його розвитку [3, с. 73–78]. Р.М. Нижегородцев, О.І. Піскун та В.В. Кудревич запропонували методику прогнозування соціально-економічного розвитку регіону, що складається з двох блоків. Перший блок присвячено оцінці та прогнозуванню рівня соціально-економічного розвитку регіону. Для вирішення завдань цього блоку використовувалися метод рівня розвитку та адаптивні методи. У другому блоці методики здійснюється оцінка та прогнозування соціально-економічного стану досліджуваного регіону в контексті територіальної організації країни. Даний блок базується на використанні методів кластерного, дискримінантного й адаптивного аналізу [4, с. 38–48]. Важливими є дослідження К.Р. Адамдзієва та А.С. Ахмедова [5, с. 330–335], присвячені розробленню методики розрахунків і оцінки варіантів прогнозів, яка ґрунтується на виявленні тенденцій та динаміки взаємозв'язків економічних показників.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження використання графоаналітичного методу прогнозування економічних показників, помилок розрахунків та доступності на конкретних прикладах різних галузей економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Прогнозування являє собою спеціальне наукове дослідження конкретних перспектив розвитку будь-якого процесу. Воно є одним з основних ланок процесу стратегічного

планування. Прогнози є ґрунтом для формування цілей і планів як організації, так і національної економіки у цілому; вони необхідні для прийняття управлінських рішень, багато в чому визначаючи стратегічні альтернативи.

Одним із найбільш простих, наочних і доступних методів є графоаналітичний метод прогнозування за допомогою аналізу тренду, що відображає тенденцію розвитку економічних явищ за п'ять та більше років [6, с. 72–74].

Прогнозування економічних показників на основі трендових моделей, як і більшість інших методів економічного прогнозування, засноване на ідеї екстраполяції. Під екстраполяцією зазвичай розуміють поширення закономірностей, зв'язків і співвідношень, що діють у досліджуваному періоді та за його межами. У більш широкому сенсі слова її розглядають як отримання уявлень про майбутнє на основі інформації, що відноситься до минулого і сучасного. У процесі побудови прогнозних моделей в їхню структуру іноді закладаються елементи майбутнього передбачуваного стану об'єкта чи явища, але у цілому ці моделі відображають закономірності, які спостерігаються в минулому і сьогоденні, тому достовірний прогноз можливий лише щодо таких об'єктів та явищ, які значною мірою детермінуються минулим і справжнім.

Основна ідея екстраполяції – вивчення сформованих як у минулому, так і сьогоденні стійких тенденцій розвитку підприємства та перенесення їх на майбутнє. Розрізняють прогнозу і формальну екстраполяцію. Формальна ґрунтується на припущенні про те, що в майбутньому збережуться минулі і справжні тенденції розвитку підприємства; за прогнозної екстраполяції справжній розвиток пов'язують із гіпотезами про динаміку підприємства з урахуванням того, що в майбутньому зміниться вплив на нього різних чинників. Слід пам'ятати, що методи екстраполяції краще застосовувати на початковій стадії прогнозування, щоб виявити тенденції зміни показників.

Існують дві основні форми детермінації: внутрішня і зовнішня. Внутрішня детермі-

нація, або самодетермінація, більш стійка, її простіше ідентифікувати з використанням економіко-математичних моделей. Зовнішня детермінація визначається великим числом факторів, тому врахувати їх усі практично неможливо. Якщо деякі методи моделювання, наприклад адаптивні, відображають загальний сукупний вплив на економічну систему зовнішніх факторів, тобто відображають зовнішню детермінацію, то методи, що базуються на використанні трендових моделей економічних процесів, представлених одновимірними тимчасовими рядами, відображають внутрішню детермінацію об'єктів і явищ.

Прогноз на підставі трендових моделей (кривих зростання) містить два складники: точковий та інтервальний прогнози. Точковий прогноз – це прогноз, під яким розуміють єдине значення прогнозованого показника. Значення цього показника визначається підстановкою в рівняння вибраної кривої зростання величини часу  $t$ . Такий прогноз називається точковим, оскільки на графіку його можна зобразити у вигляді точки. Зрозуміло, що точний збіг фактичних даних у майбутньому і прогностичних крапкових оцінок малоімовірний, тому точковий прогноз може супроводжуватися двосторонніми межами, тобто зазначенням інтервалу значень, в якому з достатньою часткою впевне-

ності можна очікувати появи прогнозованої величини. Встановлення такого інтервалу називається інтервальним прогнозом. У даній статті обмежимося обґрунтуванням точкового прогнозу.

Розглянемо методику графоаналітичного прогнозування на конкретних прикладах із практики різних галузей економіки України, що склалися за останні 12 років. Зокрема, у табл. 1 представлено динамічні ряди трьох видів економічних показників за 2007–2018 рр., а саме:

- кількість перевезених пасажирів усіма видами транспорту в країні;
- кількість виробленого цукру;
- кількість вирощених овочів у всіх категоріях господарств країни.

Як видно з табл. 1, показники перевезення пасажирів характеризуються низькою стійкістю. Коефіцієнт варіації перевищив 20%, що також указує на нестійкість даного виду послуг.

Стабільність виробництва цукру також характеризується як низька, виробництво ж овочів слід уважати відносно стабільним.

Щоб нівелювати певною мірою вплив природних та інших екзогенних чинників на нестабільність динаміки економічного розвитку, були проведені розрахунки показників у середньому за три роки методом знаходження середньої змінної, що представлені

Таблиця 1

**Показники кількості перевезених пасажирів, виробництва цукру та овочів в Україні за 2007–2018 рр.**

Рік	Перевезено пасажирів, тис. осіб	Вироблено цукру, тис. т	Вирощено овочів, тис. т
2007	8214	1867	6809
2008	8331	1571	8021
2009	7275	1271	8322
2010	6845	1546	8122
2011	6822	2327	9823
2012	6813	2143	10017
2013	6623	1262	9873
2014	5902	2053	9638
2015	5167	1459	9214
2016	4854	1997	9415
2017	4648	2043	9286
2018	4487	1826	9440
У середньому	6332	1780	8998
Станд. відхилення	1322	352	971
Коефіцієнт варіації, %	20,9	19,8	10,8

Джерело: складено на основі [7; 8]



Показники середньорічної змінної середньої перевезених пасажирів, виробництва цукру та овочів в Україні за 2007–2017 рр.

Рік	Перевезено пасажирів, тис. осіб		Вироблено цукру, тис. т		Виробництво овочів, тис. т	
	всього	середньорічна змінна	всього	середньорічна змінна	всього	середньорічна змінна
2007	8214	-	1867		6809	-
2008	8331	-	1571		8021	-
2009	7275	7940	1271	1570	8322	7717
2010	6845	7484	1546	1463	8122	8155
2011	6822	6981	2327	1715	9823	8756
2012	6813	6827	2143	2005	10017	9321
2013	6623	6753	1262	1911	9873	9904
2014	5902	6446	2053	1819	9638	9843
2015	5167	5897	1459	1591	9214	9575
2016	4854	5308	1997	1836	9415	9422
2017	4648	4890	2043	1833	9286	9305

Джерело: розраховано авторами за даними табл. 1

в табл. 2. На підставі даних середньорічних змінних показників були побудовані графіки. Так, на рис. 1 представлена динаміка кількості перевезених пасажирів трирічних змінних показників за 2009–2017 рр.

Для того щоб використовувати графоаналітичний метод прогнозування, на графіку представлено два види трендів: лінійний і поліноміальний, а також представлено рівняння та коефіцієнти апроксимації для кожного з них. Із графіка видно, що в країні склалася спадна тенденція: щороку в середньорічному обчисленні, як показує рівняння

лінійного тренду ( $y = -354,6x + 8276$ ), число перевезених пасажирів знижувалося на 354,6 тис осіб. Слід звернути увагу на дуже високі значення коефіцієнта апроксимації ( $R^2$ ), а також на близькість кривих лінійного і поліноміального трендів.

Для прогнозування кількості перевезених пасажирів у 2018 р. використовуємо як поліноміальний, так і лінійний тренди. Прогнозований показник перевезених пасажирів на 2018 р. за лінійним трендом становитиме:

$$y = -354,6 \cdot 10 + 8276 = 4730 \text{ тис. пас.}$$

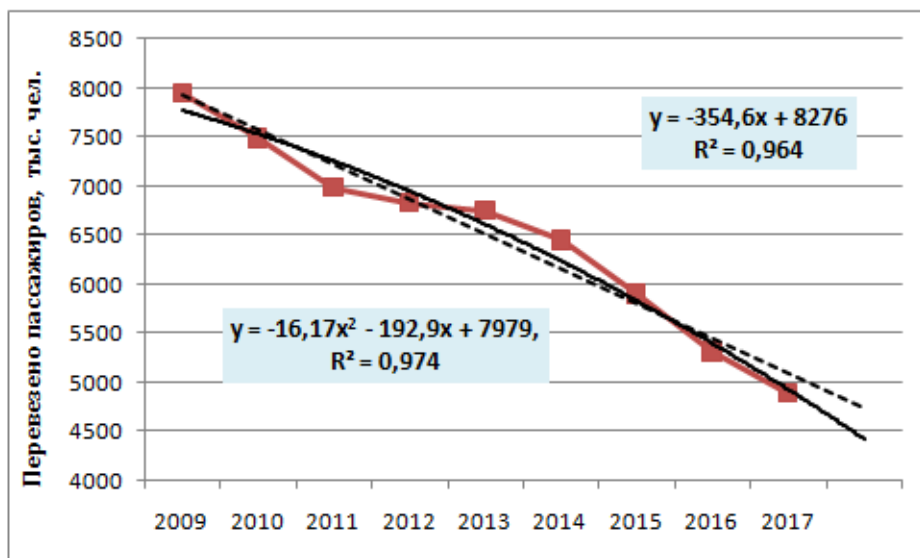


Рис. 1. Динаміка трирічних середніх змінних показників перевезених пасажирів усіма видами транспорту України за 2009–2017 рр.

Джерело: розраховано авторами за даними табл. 2

Аналогічно знаходимо дану величину з рівняння поліноміальної лінії тренда:

$$y = -16,17 \cdot 10^2 - 192,9 \cdot 10 + 7979 = 4433 \text{ тис. пас.}$$

Не слід забувати, що в рівняннях трендів аргумент «х» вказує на номер періоду. У нашому прикладі в рівняннях трендів замість «х» слід указувати не рік, а порядковий номер періоду. Наприклад, замість 2009 використовується цифра 1, замість 2010 – цифра 2 і т. д. Досліджуваний 2018 р. є 10-м періодом.

Оскільки показники за двома видами ліній трендів різняться, приймаємо як прогнозні середні значення. Таким чином, число перевезених пасажирів у прогнозованому 2018 р. становитиме 4 582 тис. пас. ( $\frac{4730 + 4433}{2}$ ). Дані представлено на рис. 2.

За даними табл. 1, у 2018 р. було перевезено 4 487 тис. пасажирів. Отже, прогнозний показник перевищує фактичне значення на 2,1%, а саме:

$$\left( \frac{4582}{4487} \cdot 100 - 100 \right).$$

Для прогнозування обсягу виробленого цукру в країні на 2018 р. використовуємо також поліноміальний і лінійний тренди (рис. 3).

Виробництво цукру в 2018 р. за лінійним трендом становитиме:

$$y = 29,02 \cdot 10 + 1604 = 1894 \text{ тис. т;}$$

за поліноміальним трендом:

$$y = -12,24 \cdot 10^2 + 151,4 \cdot 10 + 1379 = 1669 \text{ тис. т.}$$

Таким чином, обсяг виробленого цукру в 2018 р. становитиме за прогнозом 1782 тис. т ( $\frac{1894 + 1669}{2}$ ). Дані представлено на рис. 4.

Помилка прогнозу становить 2,4% ( $\frac{1782}{1826} \cdot 100 - 100$ ).

Аналогічно проводимо розрахунки прогнозних показників виробництва овочів в Україні на 2018 р. На рис. 5 показано рівняння трендів.

Виробництво овочів у 2018 р., відповідно до рівнянь лінійного тренда, становитиме:

$$y = 205,2 \cdot 10 + 8084 = 10136 \text{ тис. т;}$$

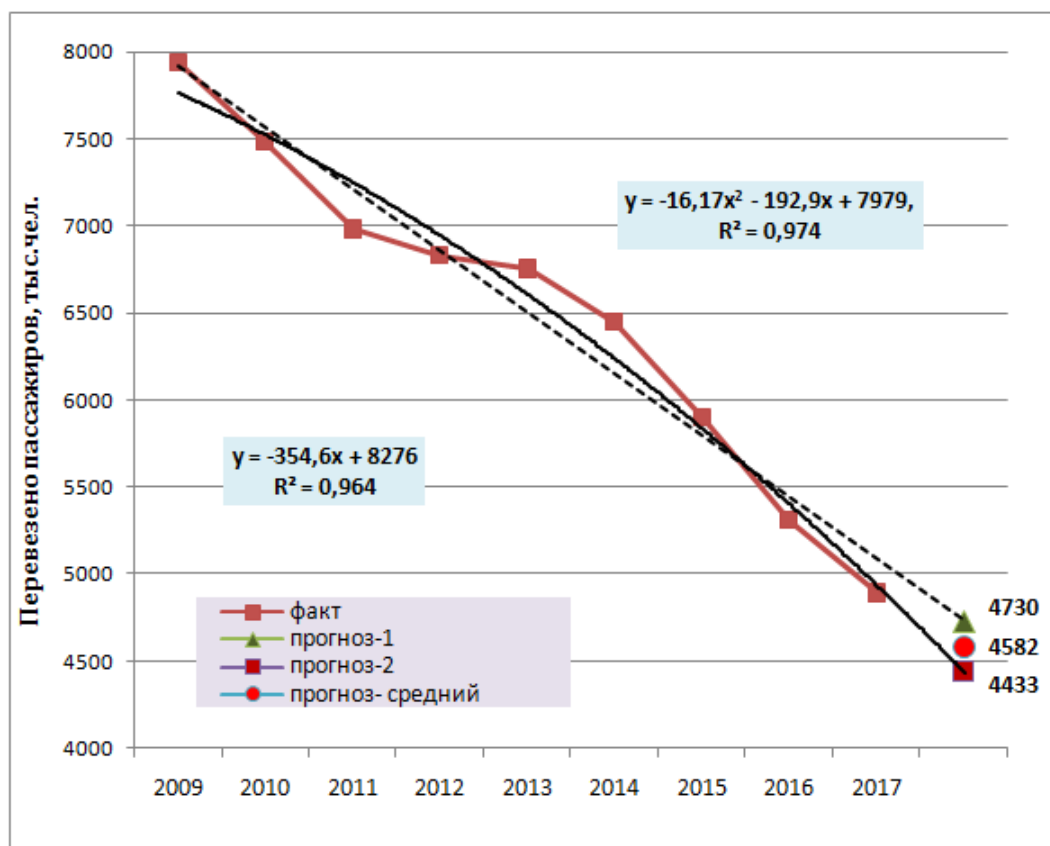


Рис. 2. Розрахунок прогнозних значень перевезених пасажирів усіма видами транспорту України на 2018 р.

Джерело: розраховано авторами за даними рис. 1

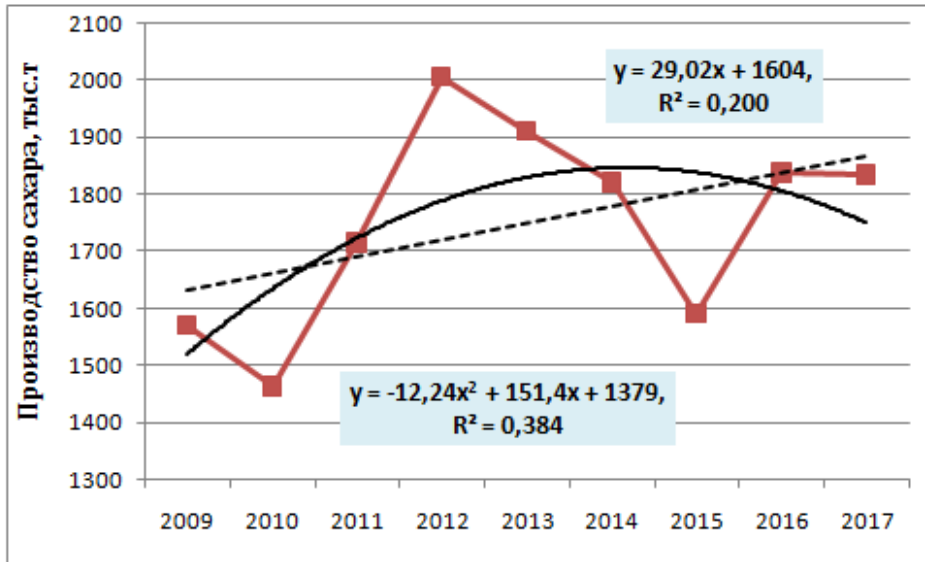


Рис. 3. Динаміка трирічних середніх змінних показників виробництва цукру в Україні за 2009–2017 рр.

Джерело: розраховано авторами за даними табл. 2

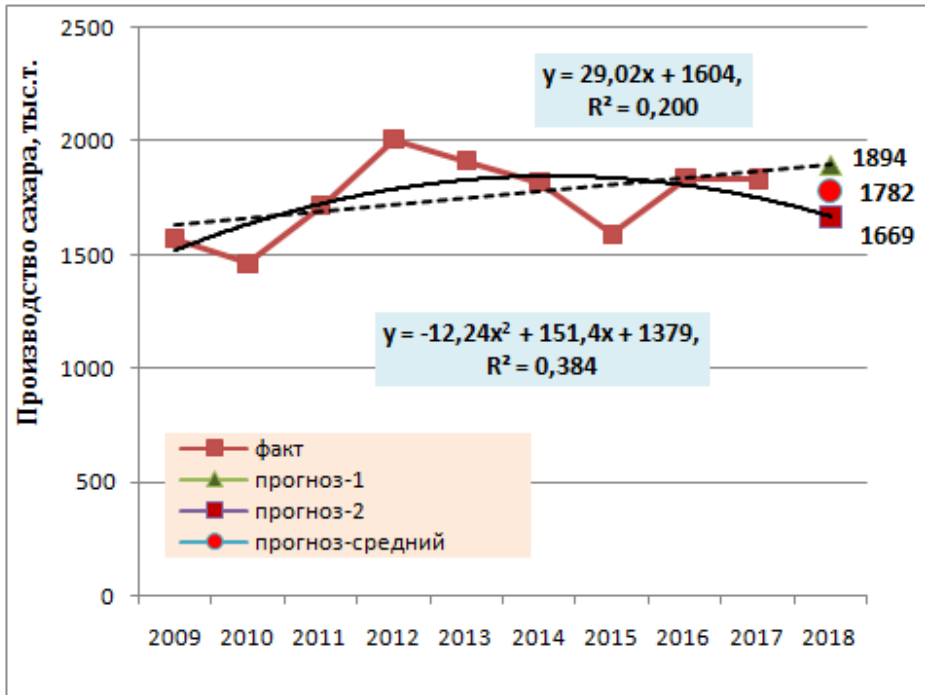


Рис. 4. Розрахунок прогнозу обсягів виробництва цукру в Україні на 2018 р.

Джерело: розраховано авторами за даними рис. 3

поліноміального тренда:

$$y = -76,67 \cdot 102 + 972 \cdot 10 + 6678 = 8731 \text{ тис. т.}$$

Таким чином, виробництво овочів у 2018 р. становитиме за прогнозом  $9434 \text{ тис. т}$  ( $\frac{10136 + 8731}{2}$ ). Дані представлено на рис. 6.

Прогнозне значення показника практично збігається з фактичним. Розбіжність не перевищує 0,1%.

**Висновки і пропозиції.** У статті розглянуто значущість використання методики графоаналітичного прогнозування. Одним з основних завдань діагностики соціально-економічного розвитку підприємства або регіону є саме методика його перспективної оцінки, що представлена в даній статті.

Використання графіків у прогнозуванні грає дуже важливу роль. Графічне зобра-

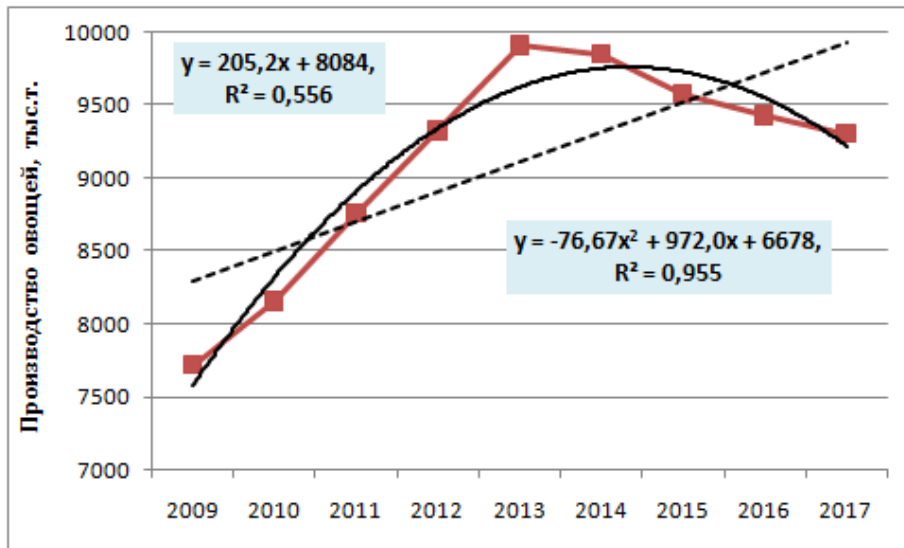


Рис. 5. Динаміка трирічних середніх змінних показників виробництва овочів в Україні за 2009–2017 рр.

Джерело: розраховано авторами за даними табл. 2

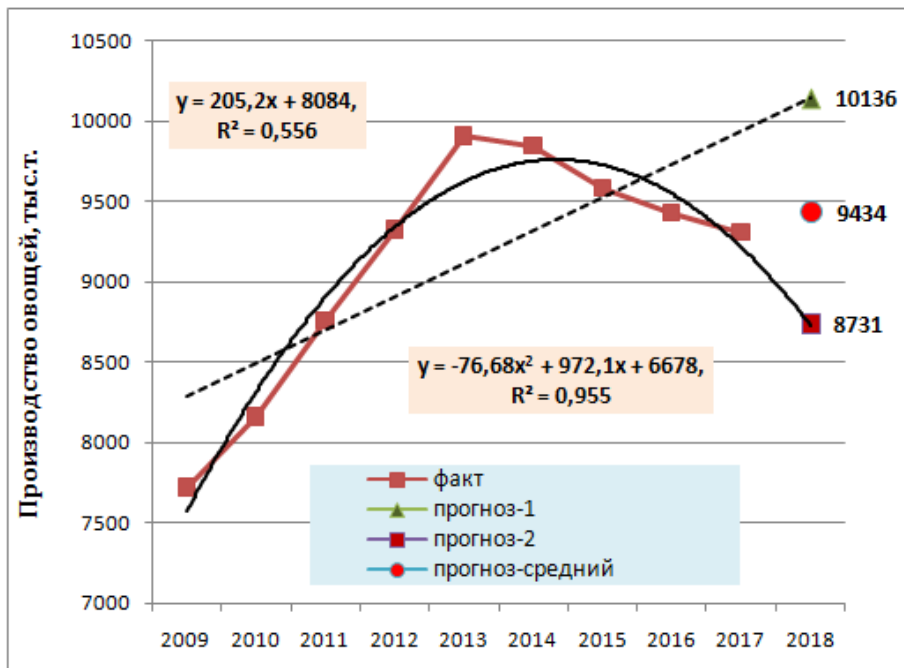


Рис. 6. Розрахунок прогнозу виробництва овочів в Україні на 2018 р.

Джерело: розраховано авторами за даними рис. 5

ження є наочним і зрозумілим для будь-якої аудиторії. Крім того, даний метод є досить простим, оскільки не вимагає великої кількості вихідних даних, він дає змогу здійснювати довгострокові прогнози завчасно.

Методика графоаналітичного прогнозування розглядалася на прикладі даних із кількості перевезених пасажирів усіма видами транспорту в країні, кількості виробленого

цукру та вирощених овочів у всіх категоріях господарств країни. Для прогнозування кількості перевезених пасажирів, обсягу виробленого цукру та овочів у 2018 р. було використано як поліноміальний, так і лінійний тренди. Помилка прогнозу становить не більше 2,4%.

Вищевикладене дає змогу фахівцям підприємств та науковцям виконувати прогнозні розрахунки.

**Література:**

1. Хомяков В.Н. Прогнозирование экономических показателей: постановка задачи и метод ее решения. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2017. № 1–1. С. 148–156.
2. Федькушова С.И., Зеленина Л.И. Прогнозирование экономических показателей на основе временных рядов. *Концепт*. 2014. Т. 26. С. 301–305. URL : <http://e-koncept.ru/2014/64361.htm> (дата звернення: 20.08.2019).
3. Ивашкин М.В., Сорока С.А. Методика прогнозирования результатов деятельности организации сферы услуг. *Вестник ТОГУ*. 2018. № 48. С. 73–78.
4. Нижегородцев Р.М., Пискун Е.И., Кудревич В.В. Прогнозирование показателей социально-экономического развития региона. *Экономика региона*. 2017. Т. 13. Вып. 1. С. 38–48.
5. Адамдзиев К.Р., Ахмедов А.С. Прогнозирование экономических показателей регионов методами моделирования. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 10. С. 330–335.
6. Пармакли Д.М., Дудогло Т.Д. Графический метод в статистике : учебно-методическое пособие. Комрат : Прогресс, 2017. 85 с.
7. Україна в цифрах. 2017: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2018.
8. Україна в цифрах. 2018 : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2019.

**References:**

1. Nomyakov V.N. (2017). Prognozirovanie ekonomicheskikh pokazatelej: postanovka zadachi i metod ee resheniya

[Forecasting of Economic Indicators: Problem Definition and Method of the Decision] *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta*. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki, no. 1-1, pp. 148-156.

2. Fedkushova S.I., Zelenina L.I. (2014). Prognozirovanie ekonomicheskikh pokazatelej na osnove vremennykh ryadov [Forecasting economic indicators on the basis of the time series]. *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal «Koncept»*, no. 26, pp. 301–305. Available at: <http://e-koncept.ru/2014/64361.htm> (accessed 20 August 2019).
3. Ivashkin M.V., Soroka S.A. (2018). Metodika prognozirovaniya rezultatov deyatelnosti organizacii sfery uslug [Methods of Predicting the Performance of the Service Organizations]. *Vestnik TOGU*, no. 1(48), pp. 73–78.
4. Nizhegorodcev R.M., Piskun E.I., Kudrevich V.V. (2017). Prognozirovanie pokazatelej socialno-ekonomicheskogo razvitiya regiona [The Forecasting of Regional Social and Economic Development]. *Ekonomika regiona*, vol. 13, no. 1, pp. 38–48.
5. Adamadziev K.R., Ahmedov A.S. (2015). Prognozirovanie ekonomicheskikh pokazatelej regionov metodami modelirovaniya [Prediction of Region's Economic Indicators by Modeling Methods]. *Fundamentalnye issledovaniya*, no. 10, pp. 330–335.
6. Parmakli D.M., Dudoglo T.D. (2017). Graficheskij metod v statistike: Uchebno-metodicheskoe posobie / Komr.gos. un-t, Nauchno-issled. centr «Progress». Komrat.
7. Ukrayina v cifrah. 2017: statistichnij zbirnik / Derzhavnij komitet statistiki Ukrayini. Kyiv, 2018.
8. Ukrayina v cifrah. 2018: statistichnij zbirnik / Derzhavnij komitet statistiki Ukrayini. Kyiv, 2019.

**Аннотация.** Сегодня на фоне ситуации в экономике Украины особенно актуальными становятся развитие и внедрение методов прогнозирования экономических показателей развития как на предприятиях, так и в регионах. Для решения задачи в статье проведен анализ трендовых моделей, исследован точечный прогноз, в результате чего было предложено использование графоаналитического метода прогнозирования экономических показателей, проанализированы ошибки расчетов и доступности на конкретных примерах различных отраслей экономики. Информационной базой были динамические ряды трех видов данных социально-экономического развития с трех отраслей экономики. Для нивелирования определенной степени влияния природных и других факторов нестабильности динамики экономического развития расчеты показателей проводились в среднем за три года методом нахождения средней переменной. Представленная в статье методика графоаналитического прогнозирования выполняется на основе полиномиального и линейного трендов. Предложенная методика позволяет осуществлять долгосрочные прогнозы с допустимой погрешностью расчетов.

**Ключевые слова:** графоаналитическое прогнозирование, среднегодовая переменная, полиномиальный тренд, линейный тренд, прогнозируемый показатель, средние значения, трендовая модель.

**Summary.** Today, against the background of the current situation in the Ukrainian economy, the development and implementation of methods for forecasting economic development indicators, both in enterprises and in regions, is becoming particularly relevant. To solve the problem, the article analyses trend models, investigates the point forecast, as a result of which it was proposed to use the grapho-analytical method for forecasting economic indicators, analyses the calculation errors and accessibility based on specific examples of various sectors of the economy. The information base was the dynamic series of three types of data on the socio-economic development of three economic sectors. To mitigate, to a certain extent, the influence of natural and other factors on the instability of the dynamics of economic development, the indicators were calculated on average over three years by the method of finding the moving average. The grapho-analytical forecasting method presented in the article is based on polynomial and linear trends. The proposed method allows long-term forecasts with an acceptable calculation error. The purpose of the study is to use the grapho-analytical method for forecasting economic indicators, to analyse errors in calculations and accessibility based on specific examples of various sectors of the economy. Currently, due to the development of socio-economic processes and the instability of economic development, methodological forecasting tools are becoming the most relevant, which, in turn, ne-

cessitates forecasting as a factor that increases the effectiveness of strategic management. In this regard, it is important to provide specialists of the enterprise, as well as researchers on the regional development, with a simple and affordable forecasting technique. The forecast based on trend models (growth curves) contains two elements: point and interval forecasts. It is the point forecast that can be accompanied by bilateral boundaries, i.e. an indication of the interval of values in which, with a sufficient degree of certainty, one can expect the appearance of a predicted value. This article provides the rationale for a point forecast. One of the main tasks of diagnosing the socio-economic development of an enterprise or a region is the methodology for its prospective evaluation, which is presented in this article and includes the choice of a forecasting method. The results of the grapho-analytical forecasting method allow calculating certain forecast indicators, can be used to develop variants of strategic development plans of the enterprise or region. We performed calculations based on time series of three types of economic indicators for 2007–2018 for different sectors of the economy, namely, the number of passengers transported by all modes of transport in Ukraine, the volume of sugar produced, and the volume of vegetables grown in all categories of farms in the country. So, to forecast the passenger traffic in 2018, both polynomial and linear trends were used. The excess of the forecast indicator over the actual value was 2.1%. Similar studies were also carried out for other selected sectors. The use of any forecasting method depends on the objectives of the study, on the characteristics of the time series, on the time period of forecasting, and on future information users. We propose a fairly simple method that does not require a large amount of input data and allows carrying out long-term forecasts in advance.

**Keywords:** grapho-analytical forecasting, moving average, polynomial trend, linear trend, forecasted indicator, mean, trend model.

*Коваленко Н.В.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
Національний авіаційний університет**Kovalenko Nataliia  
National Aviation University*

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

## EFFECTIVE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT: CONCEPTUAL FUNDAMENTALS

**Анотація.** У статті досліджено поняття «управління». Визначено концептуальний базис ефективного управління розвитком промислового підприємства. Дослідження концептуальних засад ефективного управління розвитку промислового підприємства розпочато з теоретичного базису ключових загальнонаукових категорій, що продукують філософську базу досліджень. Зазначено складові частини поняття, що є критеріальною базою економічного змісту дефініції «ефективність управління розвитком підприємства». Ефективне управління розвитком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання визначається групою чинників зовнішнього та внутрішнього впливу та критеріїв їх оцінки. Виокремлено ознаки, котрі визначають рівень ефективного розвитку промислового підприємства. Досліджено дефініцію «управління розвитком підприємства» у сучасних наукових працях. Узагальнено методологічні підходи до управління розвитком промислового підприємства.

**Ключові слова:** управління, концепція, управління розвитком, економічна система, управління розвитком промислового підприємства.

**Постановка проблеми.** Ефективне становлення промисловості в Україні та стабільне його функціонування у цілому та кожного підприємства зокрема зумовлюють потребу у постійному та раціональному управлінні розвитком зазначених суб'єктів господарювання. Важливою умовою фор-

мування ефективної системи управління є вивчення концептуальних основ та на основі цього формування раціональної системи управління розвитком промислового підприємства і його бізнес-процесами. Зазначене потребує ґрунтовного дослідження та опису існуючих підходів та методів щодо управління та приведення їх у відповідність системі управління розвитком промислових підприємств та потребам ринкової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років інтерес науковців до теоретико-методологічних засад ефективного управління підприємством набуває неабиякого розвитку. Серед розмаїття запропонованих наукових підходів варто відзначити праці І.В. Філіпішин, Г.О. Тарасова, Н. Мариненко та ін.

Серед найбільш змістовних і прикладних здобутків вітчизняних науковців, які присвячено концептуальним засадам управління розвитком промислового підприємства, варто відзначити таких авторів, як: Г.О. Тарасова, Н. Мариненко, Н.В. Ващенко, І.В. Філіпішин, Н.В. Касьянова, С.С. Турлакова (досліджено концептуальні положення управління розвитком промислових підприємств); О.І. Подрез, О.О. Бакунов, О.І. Волков, М.Ю. Сушко (вивчають напрями, форми та інструменти забезпечення процесу управління розвитком підприємств); О.В. Раєвнева, І.В. Чанкіна, К.О. Шіковець (здійснили аналіз економіко-математичних методів

управління розвитком промислового підприємства) та ін.

Розгляду зазначеної категорії присвячено праці таких зарубіжних науковців, як Ф. Тейлор, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Акофф, П. Друкер тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне науковим надбанням вищезазначених науковців-економістів, слід констатувати, що досі існує дефіцит щодо комплексних досліджень у царині наукових підходів до розуміння ефективного управління розвитком вітчизняних промислових підприємств. Зокрема, потребують додаткових досліджень та вдосконалення питання концептуального обґрунтування змісту управління розвитком досліджуваних підприємств та підходів до його ефективності. Зазначене зумовлює необхідність продовження наукових напрацювань за цією проблематикою та їх практичної апробації у сфері управління.

**Мета статті.** Головною метою наукового дослідження є обґрунтування існуючих концептуальних підходів до розуміння та змісту ефективного управління розвитком промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Управління розвитком підприємства є безперервним та необхідним процесом, що зумовлюється постійним використанням модернізованих методів та інструментів, що сприяють ефективному розвитку підприємства та його бізнес-процесів. Однак ключовий акцент у представленому дослідженні необхідно зосередити на вивченні системи поглядів щодо розуміння досліджуваного явища і процесу та на основі узагальнення існуючих методологічних підходів формування авторського розуміння концептуальних засад саме ефективного управління розвитком промислового підприємства.

Поняття «концепція» – це система взаємопов'язаних і логічно вибудованих поглядів (здумів, ідей) відносно будь-якого явища або процесу (об'єкта дослідження), які впливають один з одного, спрямованих на вирішення проблем і завдань щодо досягнення цілей (результату від використання концепції) шляхом дотримання принципів,

застосування відповідних інструментів (способів, методів, планів), що мають наукове і практичне значення [5, с. 94–95].

З огляду на зміст поняття «концепція», досліджувана дефініція «ефективність управління розвитком промислового підприємства» є достатньо складною категорією і має двоїстий характер, а тому досі не набула широкого розгляду. З урахуванням цього дефініція включає структурні складники та набуває кількісних та якісних властивостей таких понять, як «управління», «розвиток» та «ефективність». На переконання автора, складнику «ефективність управління» властивий якісно-кількісний характер, а «управління розвитком підприємства» – якісний структурний зміст. Саме тому концептуальним засадам зазначеної категорії, котра постійно потребує вдосконалення, уточнення та пошуку закономірностей у вирішенні проблемних аспектів розвитку промислових підприємств, властива наукова незавершеність, котра спричиняє невизначеність концептуальних положень і синтезу відповідного механізму. Ось чому еволюція поглядів щодо досліджуваної наукової проблематики потребує постійної верифікації та змін.

В узагальненому вигляді наукова проблема, що постає перед нами у сфері обґрунтування концептуальних засад ефективного управління розвитком промислового підприємства, мета й завдання даного дослідження потребують системного підходу, що наочно відображено на рис. 1.

Варто погодитися з думкою науковців, які зазначають, що наукові пошуки та їхні результати з досліджуваної наукової теми свідчать про загострення проблематики щодо концептуалізації процесу управління розвитком суб'єктів господарювання. Узагальнення їх тверджень дають змогу відзначити таке:

по-перше, деякі науковці стверджують про хибність та недоречність існування дефініції «управління розвитком» [4];

по-друге, дуже часто автори, не представляючи концепції розвитку та управління підприємством, ототожнюють поняття «концепція» та «концептуальний підхід» із «методологічним підходом» [2; 7; 10];

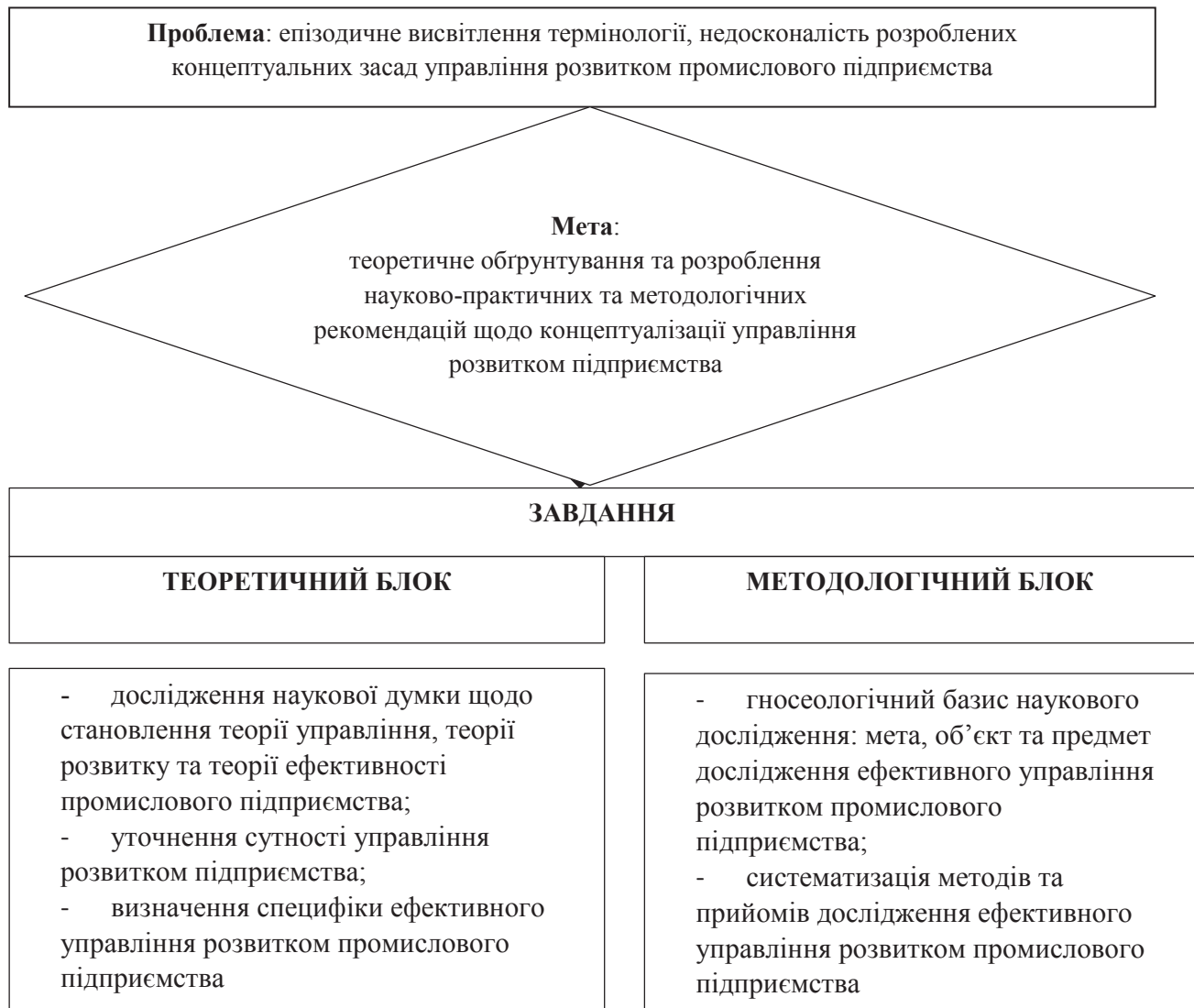


по-третє, часто зустрічається ігнорування вагомих чинників та структурних елементів, котрі є базовими в сучасному управлінні розвитком промислового підприємств, зокрема інноваційного складника управління [1; 6; 7; 11], ролі персоналу та спонукання його до інноваційної активності тощо [3; 6; 19].

Опираючись на вищесказане, вважаємо, що розпочинати дослідження концептуальних засад ефективного управління розвитком промислового підприємства необхідно з теоретичного базису ключових загальнонаукових категорій, що продукують філософську базу досліджень. Вирішальними поняттями представленої наукової дилеми, що дають змогу її позиціонувати у понятійно-категоріальному полі економічної науки,

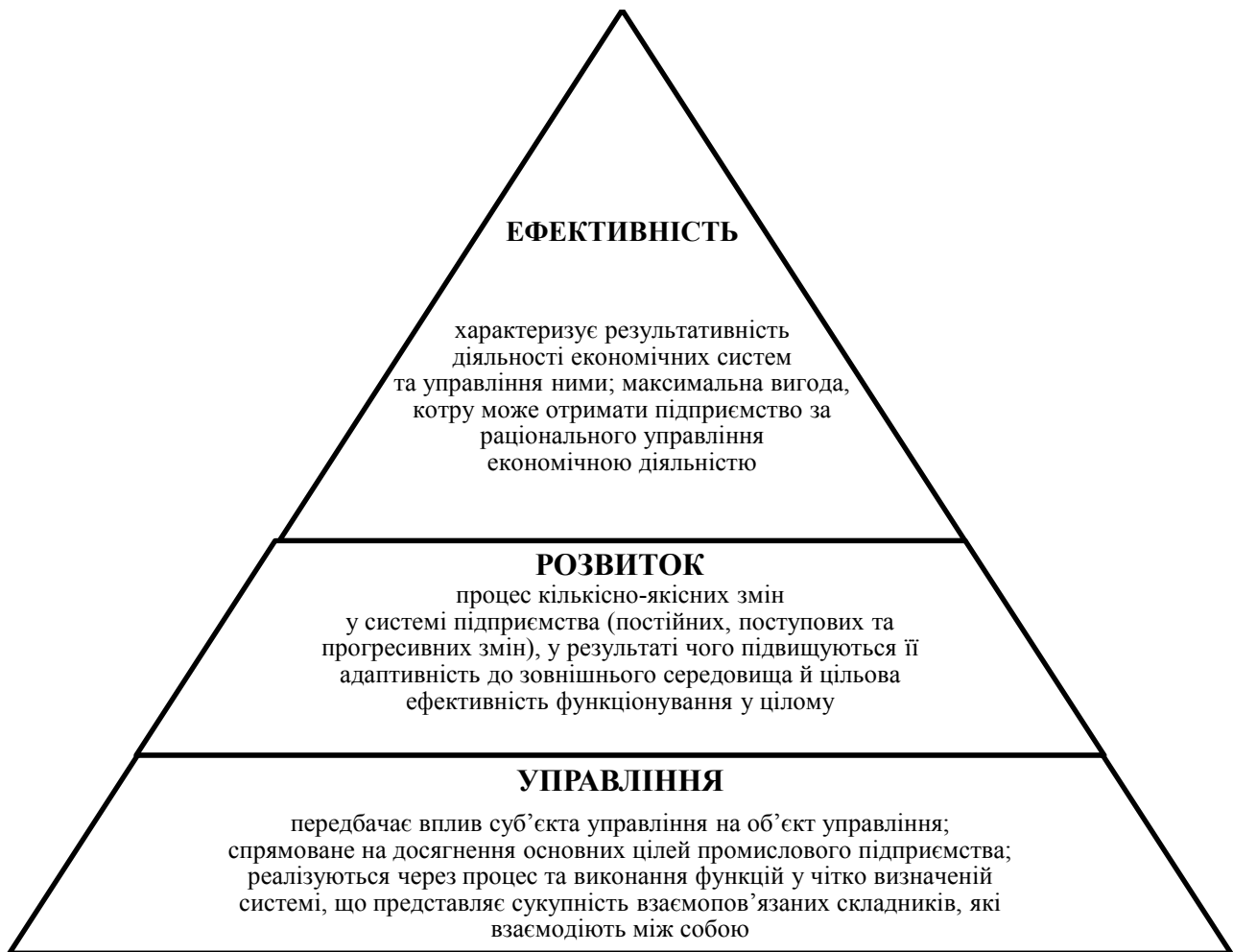
слід уважати піраміду понять [20] «управління», «розвиток», «ефективність» (рис. 2). Зазначені складники поняття є критеріальною базою економічного змісту дефініції «ефективність управління розвитком підприємства», що підкріплені специфічними властивостями промислових підприємств, які надають нового концептуального акценту досліджуваному поняттю.

Базовою категорією у представленому дослідженні дефініції «ефективність управління розвитку промислового підприємства» є управління, зміст якої визначається різноманітністю об'єктів управління. У системі нашого наукового дослідження об'єктом управління виступає «розвиток», а «ефективність» – результат цього розвитку. Опи-



**Рис. 1. Концептуальний базис ефективного управління розвитком промислового підприємства**

*Джерело: авторська розробка*



**Рис. 2. Піраміда концептуальних понять, що визначає зміст та економічну природу дефініції «ефективність управління розвитком промислового підприємства»**

*Джерело: авторська розробка*

раючись на наукові дослідження класиків у теорії управління (П. Друкер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Акофф та ін.), варто зазначити, що найбільш удадо поняття «управління» адаптовано до сучасних ринкових умов господарювання промислових підприємств у праці К.О. Шіковець, де категорія «управління» виражає здатність підприємства (як єдності соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-технологічної систем) зберігати свою визначеність, підтримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності. Діяльність у цьому контексті означає таке ставлення учасників бізнесу до соціально-економічного середовища господарювання, що передбачає його перетворення і підпорядкування їхнім економічним інтересам [19, с. 60]. Систематизуючи наукові доробки в теорії та

практиці, дефініцію «управління» слід розглядати з двох основних позицій: як процес та як стан динамічного функціонування стосовно всіх різновидів систем (соціальних, економічних, організаційних, біологічних, механічних, хімічних тощо) і передбачає зусилля щодо їх цілеспрямованих змін [20, с. 147].

Другим складником досліджуваного поняття є категорія «розвиток», першоосновою якої є ендогенні та екзогенні зміни, що виступають результатом взаємодії економічних об'єктів, їх змін. Її трактують неоднозначно в контексті підприємства та його діяльності. Зокрема, на переконання багатьох науковців, категорія «розвиток»:

– розкриває характер якісних і кількісних змін та вживається тільки в контексті прогресивних змін, які супроводжують та вдосконалюють бізнес-процеси підприємства;

– характеризує перехід підприємства у процесі його життєдіяльності з одного стану в інший;

– характеризується групою змістовних властивостей, які повною мірою себе проявляють у процесі економічних відносин, а саме: швидкістю, спрямованістю, причинністю, результатом;

– є незворотним процесом, що супроводжується спонтанними та водночас керованими рішеннями щодо змін;

– розвиток підприємства не відбувається самостійно, а залежить від системи управління, в котрій суб'єкт чинить вплив на об'єкт;

– основами розвитку підприємства є внутрішні протиріччя та об'єктивно існуючі протиріччя в економічних системах мікро- та макрорівня.

На наше переконання, під розвитком зазвичай розуміють безперервний процес трансформації або ж переходу з одного стану в інший, що супроводжується як кількісними, так і якісними змінами. Варто відзначити, що зазначений процес не є прямолінійним, а здебільшого стрибкоподібним та виражає вплив змін на ефективність функціонування системи, процесу тощо.

Завершальною у піраміді досліджуваних понять є категорія «ефективність», що виступає результативним критерієм процесу управління розвитком підприємства (об'єкт управління), який підлягає впливу економічних, соціальних, організаційних, техніко-технологічних тощо. Теорія ефективності чітко розмежує поняття ефекту й ефективності, розуміючи під першим результатом заходу, а під другим – співвідношення ефекту і витрат, що його викликали. Ефект (від лат. effectus – виконання, дія) означає результат, наслідок певних причин, дій. Ефект може вимірюватися в матеріальному, соціальному, грошовому вираженні [18]. Загалом під поняттям «ефективність» слід розуміти здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, бізнес-процесу тощо, котрі визначаються як відношення ефекту (результат до витрат), що призводить до цього результату. При цьому слід розрізняти різні види ефективності, зокрема економічну, соціальну, правову, інноваційну

тощо. Однак незалежно від виду ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. А в контексті економічних процесів, зокрема управління процесами розвитку підприємств, – це максимальна вигода, котру може отримати підприємство за раціонального управління економічною діяльністю з урахуванням впливу чинників, які мають місце під час визначення ефективності відповідного управління заходу.

Ефективне управління розвитком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання визначається групою чинників зовнішнього та внутрішнього впливу та критеріїв їх оцінки. Основними чинниками, що мають вагомий вплив на ефективне управління розвитком підприємства, є [17, с. 32]:

- 1) ступінь розвиненості виробництва;
- 2) поділ і кооперація праці;
- 3) рівень упровадження результатів науково-технічного прогресу;
- 4) близькість до матеріальної бази, обсягу ресурсів та внутрішнього потенціалу для розвитку;
- 5) прийнята на підприємстві система стимулювання праці;
- 6) співвідношення та ваги названих вище чинників.

Унаслідок впливу групи чинників процес управління розвитком промислових підприємств набуває специфічних ознак. Узагальнюючи наукові доробки із зазначеної проблематики, на рис. 3 представлено ознаки, котрі визначають рівень ефективного розвитку промислового підприємства.

Критеріями оцінки ефективності управління розвитком промислового підприємства виступають показники, що засвідчують ефективність управління у фінансовій, трудовій, виробничій, технологічній, організаційній, інноваційній, маркетингово-збутовій сферах.

Отже, обґрунтувавши основні змістовні властивості термінів із теорії розвитку, теорії ефективності та теорії управління, слід дослідити економічну категорію «управління розвитком підприємства», через яку зазначені теорії безпосередньо поєднуються



**Рис. 3. Властивості, що визначають рівень ефективного розвитку промислового підприємства**

*Джерело: узагальнено на основі [13; 14]*

і дають можливість систематизувати концептуальні засади ефективного управління розвитком промислового підприємства.

Незважаючи на те що категорія «управління розвитком підприємства» є надто популяризованою як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками, досі відсутня єдина думка щодо її змісту, економічної природи та методологічного підходу пізнання. Морфологія дефініції «управління розвитком підприємства» у сучасних наукових працях представлена в табл. 1 і значною мірою зумовлена широтою сутнісних характеристик управління розвитком підприємства та специфікою функціонування промислових підприємств загалом.

Узагальнюючи наукові доробки та розуміння категорії «управління розвитком підприємства», варто зазначити, що переважна більшість авторів розглядає досліджуване поняття як певний процес управління різними етапами життєвого циклу підприємства [3; 9; 10; 14] чи необхідність цілеспря-

мованого впливу керуючої системи на об'єкт управління [4]. Окрім того, дуже часто зміст поняття поєднується зі стратегією розвитку [9], орієнтованого на вирішення стратегічних завдань адаптації підприємств у зовнішньому середовищі. Деякі науковці під час дослідження зазначеного поняття акцентують увагу на високотехнологічному та інноваційному розвитку [6] чи пріоритеті інтенсивного розвитку на основі раціонального управління персоналом, його стимулювання до ефективної роботи, інноваційної активності тощо [3; 5]. На наше переконання, зазначені види розвитку є лише складниками об'єкта управління загальним розвитком промислового підприємства.

Отже, складність управління розвитком промислового підприємства полягає у відсутності єдиної комплексної системи методологічного інструментарію якісного та кількісного виміру ефективності управління суб'єктами промисловості. Ураховуючи ґрунтовні дослідження, варто відзначити різно-

## Морфологія дефініції «управління розвитком підприємства» у сучасних наукових працях

Автор	Економічний зміст категорії
Н.В. Касьянова	Управління розвитком підприємства – це «процес підтримки або зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі існування промислового підприємства. Під час управління розвитком підприємства вирішуються два комплексні завдання, а саме: усунення диспропорцій за відхилень від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку» [9, с. 127–128].
Р.В. Фешур, В.Ю. Самуляк	Управління розвитком підприємства (керованим розвитком) – це «процес або підтримки підприємства у плановому розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку для досягнення мета-цілі існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоспроможності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної або світової економіки» [14, с. 106].
О.В. Раєвнева	Управління розвитком підприємства – «процес усунення протиріч, що виникають на двох рівнях – між генетичною схильністю підприємства до розвитку й орієнтирами розвитку та між сформованою моделлю розвитку підприємства і стохастичними флуктуаціями зовнішнього або внутрішнього середовища, що або змінюють уявлення про образ майбутнього розвитку, або провокують несподівану зміну стадії чи фази циклу розвитку підприємства» [10, с. 213–216].
Н.С. Мариненко	Управління розвитком підприємств – це «цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану за допомогою основних функцій менеджменту для забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (бажаного) порівняно з попереднім станом відповідно до поставлених стратегічних завдань розвитку».
Г.О. Тарасова	Управління розвитком промислового підприємства – це «процес досягнення встановлених цілей розвитку на основі проведення аналізу, оцінки, контролю та координації ресурсів із максимально ефективним їх накопиченням та розподілом в умовах кризи (пошук можливостей для розвитку на перспективу), стабільності (підготовка до реалізації програм розвитку) та сприятливого стану зовнішнього середовища (реалізація програм розвитку)» [12, с. 50].
І.В. Філіпішин	«Управління розвитком підприємства реалізується у вигляді комплексу програм, що компенсують і коректують впливи в рамках виділеного бюджету для досягнення цілей, що забезпечують життєздатність, конкурентоздатність, стійкість та ефективність підприємства в довгостроковій перспективі» [15, с. 116].
О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, І.О. Каширнікова	Управління розвитком підприємства – «систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників, ресурси підприємства з метою підвищення рівнів організованості й конкурентоспроможності промислового підприємства за допомогою необхідних і достатніх способів впливу» [20, с. 149].
Т. Бурмака	Управління розвитком підприємства – це «особлива взаємодія взаємозалежних інноваційних процесів та процесів функціонування, які реалізуються в межах виділених у складі промислового підприємства структурно-функціональної та виробничо-економічної підсистем, потребують спеціального механізму управління і призводять до підвищення рівнів організованості й конкурентоспроможності підприємства» [3, с. 166].

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 9; 10; 12; 14; 15; 20]

манітність окреслених положень наукових підходів до розуміння економічної категорії. Науковий інтерес представляють дослідження низки вчених. Зокрема, В.С. Пономаренко та Н.В. Куркін виокремлюють процесний ситуаційний, інноваційний, функціональний, адаптивний та компетентний підходи. На переконання науковців, зазначені підходи враховують водночас наявність ресурсів, механізми їх залучення, визначають критерії ефективності оцінки наявних ресурсів та діапазони їх зміни під впливом середовища, в якому функціонує суб'єкт господарювання.

Н.В. Касьянова стверджує, що найбільш доцільним та ефективним для вирішення

проблем стратегічного управління розвитком підприємства є застосування сучасних концепцій менеджменту, що базуються на використанні процесного, системного, ситуаційного, цільового та синергетичного підходів [9, с. 127], при цьому автор недооцінює інші підходи, які, на нашу думку, мають значний практичний зміст для промислових підприємств, зокрема інноваційний, функціональний та комплексний підходи.

У праці Г.О. Тарасової проведено методологічний аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства: ситуаційний, функціональний, процесний, синергетичний, адаптивний, ресурсний,

інноваційний, системний, рефлексивний, маркетинговий, цільовий, стратегічний, нормативний, комплексний та еволюційний. Визначено їх сутність, напрями дії, переваги та обмеження у використанні [12, с. 67–84].

Із приводу класичних підходів до управління К.О. Іванчук стверджує, що у будь-якому разі вони містять елементи системності, що, на його переконання, дає змогу казати про можливість цілісного стратегічного управління розвитком із використанням системного підходу. Удосконалюючи концептуальні підходи, автор пропонує формування стратегічної платформи ефективного управління стійким економічним розвитком підприємства має спиратися на засади системного підходу, що дасть змогу враховувати послідовність стадій життєвого циклу підприємства під час вибору вектора та траєкторії розвитку й одержувати мультиплікативний ефект від розвитку окремих підсистем та інтегрованої системи управління розвитком підприємства [8, с. 90–91].

Серед вітчизняних науковців найбільш повно управління розвитком промислового підприємства представлено в роботах Н.В. Касьянова, Г.О. Тарасової, О.В. Раєвнєвої, І.В. Чанкіної, Н.В. Ващенко, І.В. Філіпшин та ін.

Заслугове на увагу думка Н.В. Касьянова, що «під управлінням розвитком підприємства слід розуміти процес підтримки або зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі існування промислового підприємства. Під час управління розвитком підприємства вирішуються два комплексні завдання, а саме: усунення диспропорцій за відхилень від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку» [9, с. 128]. Авторська концепція представлена на основі кумулятивного підходу, що полягає у біфуркаційному характері розвитку економічної системи. В основі кумулятивного підходу до управління економічними системами лежать два фундаментальні принципи природознавства: принцип інваріантності та принцип розширення-стиснення фазового простору [9, с. 363].

Ураховуючи глибину вкладеного змісту у поняття «розвиток» та «управління», Г.О. Тарасова виділяє їхні основні властивості, характеристики, переваги та обмеження у використанні існуючих визначень у наукових роботах. Автором встановлено основні особливості управління розвитком промислових підприємств за різними станами зовнішнього середовища, що в сукупності з результатами дослідження теоретичної сутності понять «управління» та «розвиток». На підставі ґрунтовних досліджень запропоновано концепцію управління розвитком промислового підприємства в умовах економічної нестабільності на базі комбінаторного та антисипативного підходів, яка складається з ієрархічно послідовних рівнів створення комплексу методів та підходів реалізації функцій управління за слабкими сигналами: моніторингу, оцінки, аналізу та планування [12, с. 47–50].

У роботі О.В. Раєвнєвої, І.В. Чанкіної [10] під концептуальною моделлю розуміється абстрактна модель, яка визначає структуру модельованої системи, властивості її елементів і причинно-наслідкові зв'язки, властиві системі та істотні для досягнення мети моделювання. Враховуючі наведені гіпотези та використовуючи обґрунтований комплекс економіко-математичних методів, авторами розроблено концептуальну модель, метою якої є формування системи адаптивних управлінських рішень з управління розвитком промислового підприємства з урахуванням трансформаційних ефектів національної економіки. Реалізація концептуальної моделі дає змогу сформувати такий сценарій управлінських рішень, що дасть змогу адекватно реагувати на трансформаційні ефекти національної економіки, використовуючи потенціальні та загальні можливості підприємства [10, с. 90–91, 97].

Н.В. Ващенко представлено обґрунтування концепції управління розвитком підприємства на основі системного підходу, де основний акцент зроблено на мотивування персоналу до інноваційної діяльності, підвищення інноваційної активності для досягнення головної тактичної мети, що стоїть на першому місці, для забезпечення безпе-

першого розвитку – формування та реалізації потенціалу підприємства. Автором надається власне бачення концепції управління персоналом: «Концепція управління персоналом є системою поглядів, які включають способи, методи й принципи підвищення інноваційної активності кожного працівника на підприємстві шляхом його мотивування до підвищення продуктивності, формування та реалізації потенціалу підприємства, отримання підприємством прибутку та забезпечення його безперервного розвитку як стратегічної мети» [5, с. 99–100].

І.В. Філіпішин [15; 16] визначає методологічні концептуальні напрями управління змінами і розвитком промислових підприємств, що постійно змінюються. Ядром концепції управління розвитком підприємства вибрано цілепокладання, що разом з обробкою інформації про динаміку рівня його розвитку й ефективності функціонування, вимог, змін і тенденцій у діловому оточенні формує динамічний комплекс пріоритетних і погоджених між собою цілей на всіх рівнях управління підприємством. Імперативом для управління розвитком підприємства є запобігання накопиченню негативних відхилень, підвищення конкурентоздатності та вартості підприємства [16, с. 116]. Автор зазначає, що на сучасному етапі розвитку економічної науки варто виділити такі напрями: загальне управління якістю, безперервне поліпшення (KAIZEN), антикризове управління, модель розвитку функціональних можливостей, реінжиніринг бізнес-процесів, причинно-наслідкова модель організаційної діяльності і змін, збалансована система показників ефективності, організаційне навчання, ціннісно-орієнтоване управління, процесний підхід [15, с. 42]. Утім, на наше переконання, недоцільно ототожнювати наукові підходи з моделями управління розвитком підприємства.

Н. Мариненко у своїй праці відзначає існування класичних підходів та цілісних концепцій, які відрізняються від перших технічним аспектом організації та управління, механізмами практичної реалізації. Серед класичних підходів до управління розвитком промислових підприємств автор традиційно виділяє: системний, програмно-цільовий,

ситуаційний, функціональний. До цілісних концепцій належать управління людськими ресурсами (Human Resources Management – HRM), управління з урахуванням фактору часу (Time Based Management – TBM), стратегічного, логістичного і маркетингового управління, концепції «вчасно» (Just in Time, JIT), бюджетування, концепції АМТ/НТ/FMS (Advanced Manufacturing Technology, High Technology, Flexible Manufacturing Systems), інформатизації управління, управління процесами, концепції віртуальних, мережових організацій та ін.

Що стосується практичного застосування перелічених підходів, то дуже часто авторами не підтримується конкретний методологічний підхід, пропонується використовувати комплексний чи інтегральний науковий підхід, що поєднує найбільш практичну й актуальну в конкретний момент часу методологію управління розвитком. Зокрема, комплектація різних методологічних підходів і визначає базові положення існуючих концепцій та концептуальних підходів, моделей у сфері управління розвитком промислового підприємства. Зазвичай «концептуальні моделі розвитку підприємств відображають виявлені закономірності й уявлення про них у вигляді когнітивних схем, які описують логічні зв'язки між різними факторами, що впливають на бізнес-процеси» [16, с. 41].

В.А. Харченко слушно зазначає, що проблема формування і підтримки системи управління розвитком підприємства набуває особливого значення і вимагає скорішого вирішення в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього оточення, а також у ситуації непередбачуваності змін у посткризовому середовищі. Тому найбільш оптимальним, на переконання автора, є застосування вітчизняними підприємствами комплексного та всебічного підходу до управління фінансово-економічною і виробничо-господарською діяльністю, що дасть змогу системно розв'язувати проблеми, реалізовувати цілі управління підприємством для забезпечення пріоритетів розвитку, для зростання масштабів діяльності, для впровадження позитивних змін у процесі функціонування. Такий підхід до управління являє

собою систему управління, що сприяє розвитку діяльності, оскільки передбачає урахування впливу, взаємодії, залежності, підпорядкованості, першочерговості виконання різних процесів на підприємстві за сферами діяльності у розрізі важливих управлінських аспектів функціонування.

Під час визначення методичного підходу до розвитку економічної системи (у т. ч. управління розвитком підприємства), на думку колективу авторів під керівництвом О.С. Федоніна, повинні бути враховані основні закони розвитку системи (табл. 2): синергії, усталеності, розвитку, інформованості (впорядкованості), єдності аналізу та синтезу, композиції та пропорційності. Доповнює наукове твердження Н.В. Касьянова: «У процесі управління розвитком підприємства як складної економічної системи необхідно використовувати цілу низку законів, на яких базуються різноманітні методологічні підходи до формування стратегії розвитку. Під методологічним підходом автор розуміє єдиний, цілісний напрям використання логіки, принципів і методів» [9, с. 114–119].

Синтезуючи наукові доробки, можна стверджувати, що для дослідження ефективного управління розвитком підприємства у межах економічної теорії сформовано низку методологічних підходів. Однак, на наше переконання, найбільш значущими для ефективного управління розвитком промислового підприємства у нестійких умовах є

системний, стратегічний, процесний, комплексний та інноваційний підходи. Саме ці методологічні підходи виступають основою для формування раціональних та практичних моделей у сучасному управлінні розвитком промислових підприємств, які націлені на досягнення як поточних цілей, так і стратегічної мети розвитку підприємства. Ґрунтовні дослідження сприяли узагальненню запропонованих методологічних підходів, представлених вітчизняними науковцями, їх переваг та недоліків в управлінні розвитком промислового підприємства, що визначають засади наукового дослідження (табл. 3).

Інші ж підходи, що досліджувалися науковцями, є обмеженими у використанні як самостійні підходи до управління розвитком промислового підприємства. Із цього приводу варто погодитися з думкою науковців [9; 12], які чітко визначили недоліки цих підходів. Так, функціональний підхід спрямований лише на окремі функції і не враховує їхнього впливу на поточні та стратегічні результати [12]; цільовий підхід потребує чіткого визначення цілей розвитку, інструментарію та шляхів їх досягнення; ситуаційний підхід має характер короткострокової реакції; ресурсний підхід не враховує впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства; маркетинговий підхід не приділяє достатньо уваги внутрішнім аспектам розвитку підприємства [9]; за нормативного підходу неможливо чітко встановити нормативи на різні види діяльності промислового підприємства [12];

Таблиця 2

**Закони функціонування та розвитку економічної системи**

Назва	Зміст
Закон синергії	Будь-яка складна динамічна система прагне отримати максимальний ефект за рахунок своєї цілісності; прагне максимально використовувати можливості кооперації для досягнення ефектів
Закон усталеності (самозбереження)	Кожна динамічна система протистоїть внутрішнім і зовнішнім руйнуючим діям, прагнучи зберегти себе (вижити), і використовує для досягнення цього весь свій потенціал
Закон розвитку	Кожна система в процесі свого розвитку прагне оптимальної самореалізації як цілого, так і складових своїх елементів на основі їх активності та динамічної рівноваги
Закон інформованості – впорядкованості	Чим більше інформації є в розпорядженні системи про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим ефективніше її прагнення до впорядкованості та самоорганізації
Закон єдності аналізу та синтезу	Кожна система прагне налаштуватися на найбільш економічний режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій за рахунок постійного циклічного процесу аналізу-синтезу (дедукції-індукції)
Закон композиції та пропорційності (гармонії)	Кожна система прагне оптимального взаємного розташування частин та оптимального кількісного співвідношення між ними



**Методологічні підходи до управління розвитком промислового підприємства**

Методологічні підходи	
Переваги	Недоліки
<b>СИСТЕМНИЙ ПІДХІД</b>	
передбачає дослідження об'єкта як системи Прихильники: А.В. Ігнатієва, М.М. Максимцов, Н.В. Ващенко, Н.М. Бондар, К.О. Іванчук	
ставить основним завданням не тільки реальність, а й можливості, ситуації вибору, точки біфуркації процесу розвитку систем; кожне економічне явище розглядається й оцінюється у взаємодії з іншими елементами об'єкта і процесу	недоцільно застосовувати в системах, де ефект управляючої дії однозначно і лінійно залежить від величини докладених зусиль
<b>ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД</b>	
розглядає управління розвитком підприємства у вигляді серії послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Прихильники: В.Т. Денисов, О.В. Грищенко, І.В. Амеліна, Н. Дятлов	
може бути представлений як взаємозв'язок між функціями підприємства, що об'єднує процеси і керівництво персоналом як особливим видом управлінської діяльності	акцентує увагу не на кінцевому результаті функціонування системи, а на процесах із перетворення входу у вихід і взаємозв'язках загальних функцій управління за стадіями життєвого циклу об'єкта; спрямований радше на підтримання роботи підприємства, а не на його розвиток
<b>КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД</b>	
має на меті одночасне розроблення багатьох аспектів управлінської діяльності (технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних тощо) в їх взаємозв'язку Прихильники: Т.Л. Бартон, В.А. Харченко, О.В. Раєвнева, І.В. Чанкіна	
усебічний аналіз усіх сфер діяльності підприємств	використання занадто великого обсягу інформації та дослідження чинників, які мають мінімальний вплив на розвиток підприємств
<b>ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД</b>	
передбачає управління розвитком промислового підприємства на основі активізації інноваційної діяльності, аналізу та впровадження інноваційних досягнень у всіх сферах господарської діяльності організації Прихильники: В.М. Гриньова, Н.В. Ващенко, М.І. Виклюк, Н.С. Прокопенко, Т. Бурмака	
аналіз та впровадження інноваційних досягнень у всіх сферах господарської діяльності підприємств	увагу зосереджено лише на інноваційному розвитку
<b>СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД</b>	
полягає у забезпеченні відповідності між вимогами ринку та діяльністю організації у довгостроковій перспективі Прихильники: М. Портер, І.В. Філіпішин, Н.С. Мариненко	
орієнтація на довгострокову перспективу в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, тобто на розвиток підприємств	не гарантує досягнення встановлених цілей, велика частка суб'єктивізму під час вибору стратегії

Джерело: адаптовано на основі [9, с. 119–121; 12, с. 78–87]

рефлексивний підхід хоча й є відносно новим у теорії управління та має широке розповсюдження в «економіці знань» як певний вид маніпуляції людьми чи об'єднаннями людей, однак ще недостатньо адаптований до внутрішніх умов функціонування корпоративної культури промислових підприємств.

**Висновки і пропозиції.** Контент-аналіз наукових здобутків у царині управління розвитком підприємства та існуючих методологічних підходів сприяв формуванню авторського підходу до концептуальних засад ефективного управління розвитком промислового підприємства, що ґрунтується на виділенні тріади понять («управління»,

«розвиток», «ефективність»), якісні властивості котрих виступають теоретико-методологічним базисом ефективного управління розвитком промислового підприємства. Під дефініцією «ефективність управління розвитком промислового підприємства» слід розуміти процес якісної зміни в системі управління бізнес-процесами з метою досягнення глобальної стратегічної цілі існування промислового підприємства через покрокове виконання тактичних та поточних завдань, переходу з одного стану підприємства в інший, більш якісний, для забезпечення його життєздатності, конкурентності та стійкості в довгостроковій перспективі.

Проблема управління розвитком промислових підприємств в умовах «нової економіки» потребує подальшого дослідження в напрямі розроблення сучасної концепції розвитку промислового підприємства, формування методологічних основ та прикладних засад її застосування в процесі господарської діяльності. Зазначене виступатиме предметом подальших досліджень.

### Література:

- Бакунов О.О. Концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(5). Т. 2. С. 19–25.
- Бакунов О.О., Сергєєва О.В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. 2009. № 3. С. 129–137.
- Бурмака Т. Управління розвитком будівельних підприємств в умовах конкурентного середовища : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. Харків, 2010. 215 с.
- Бурьяк А. Управление развитием : монография. URL: <http://bouriac.narod.ru/DC.htm#2> (дата звернення: 16.07.2019).
- Вашченко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1(40). С. 94–102.
- Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / І.О. Волков та ін. ; за ред. О.І. Волкова та М.П. Денисенко ; 3-тє вид. Київ : ЦУЛ, 2007. 662 с.
- Голобородько А.Ю., Гулакова Н.В., Мохова А.В. Нові концепції управління розвитком торговельного підприємства. *Актуальные достижения европейской науки – 2010* : мат. научн.-практ. конф. Софія : Бял ГРАД БГ ООД, 2010. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68122.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68122.doc.htm) (дата звернення: 18.07.2019).
- Іванчук К.О. Система управління стійким економічним розвитком підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1(71). С. 89–96.
- Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : Купріянов В.С., 2011. 374 с.
- Расвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
- Соболев В.А. Концептуальная модель системы управления развитием розничной торговли. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 1. С. 112–120.
- Тарасова Г.О. Управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності : дис. ... д.е.н.: спец.08.00.04«Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Тернопіль, 2019. 416 с.
- Фещур Р.В., Шишковський С.В., Лис О.Р. Особливості управління розвитком промислових підприємств в умовах глобалізації. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні* : збірник тез за матеріалами VIII науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників, м. Львів, 26-31 березня 2012 р. Львів, 2012. С. 87–88.
- Фещур Р.В., Самуляк В.Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 624. С. 100–109.
- Філіпішин І.В. Концепція управління розвитком промислових підприємств. *Економіка*. 2012. № 1(115). С. 112–117.
- Філіпішин І.В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(12). Т. 3. С. 39–44.
- Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
- Череп А.В., Стрілець С. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 17.07.2019).
- Шіковець К.О. Моделювання управління економічним розвитком підприємств (на прикладі легкої промисловості) : дис. ... канд. ек. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 235 с.
- Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Каширнікова І.О. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи промислових підприємств у сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–150.

### References:

- Bakunov O.O. (2012). Kontseptualnyi pidkhdid do upravlinnia innovatsiinym rozvytkom torhovelnoho pidpriumstva [A conceptual approach to managing the innovative development of a trading company]. *Biuletin Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*. vol. 1(5), no. 2, pp. 19–25.
- Bakunov O.O., Serhieieva O.V. (2009). Upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu torhovelnoho pidpriumstva: kontseptualnyi pidkhdid [Managing Economic Stability of a Trading Enterprise: A Conceptual Approach]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhaila Tuhan-Baranovskoho*. no. 3, pp. 129–137.
- Burma T. (2010). Upravlinnia rozvytkom budivnykh pidpriumstv v umovakh konkurentnoho seredovyschcha [Managing the development of construction companies in a competitive environment]. (PhD Thesis). Kharkiv.
- Buriak A. Upravlenye razvytyem: monohrafyia [Development management]. Available at: <http://bouriac.narod.ru/DC.htm#2> (accessed 16 July 2019).
- Vashchenko N.V. (2014). Obruntuvannia kontseptsii upravlinnia rozvytkom pidpriumstva [Substantiation of the concept of enterprise development management]. *Akademichnyi ohliad*, vol. 1(40), pp. 94–102.
- Volkov O.I. (2007). Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti [Economics and organization of innovative activity]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)
- Gholoborodjko A.Ju., Ghulakova N.V., Mokhova A.V. (2010). Novi kontseptsii upravlinnia rozvytkom torhovelnoho pidpriumstva [New concepts of trade enterprise development management]. *Mat. nauchn. prakt. konf. «Aktual'nye dostizheniya evropeyskoy nauki»*. Sofyia : «Bial HRAD BH» OOD. Available at: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68122.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68122.doc.htm) (accessed 18 July 2019).
- Ivanchuk K.O. (2015). Sistema upravlinnia stiikym ekonomichnym rozvytkom pidpriumstva [Management system of sustainable economic development of the enterprise]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (71), pp. 89–96.
- Kasianova N.V. (2011). Upravlinnia rozvytkom pidpriumstva na osnovi kumuliatyvnoho pidkhodu: kontseptsii, modeli ta metody [Enterprise development management based on a cumulative approach: concepts, models and methods]: monohr. Donetsk : SPD Kupriianov V.S.
- Raievnieva O.V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidpriumstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models], Kharkiv.

11. Sobolev V.A. (2009). Kontseptualnaia model system upravleniia rozvytyem roznychnoi torhovly [A conceptual model of a retail development management system]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 1, pp. 112–120.
12. Tarasova H.O. (2019). Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Management of development of industrial enterprises in conditions of economic instability]. (PhD Thesis). Ternopil.
13. Feshchur R.V., Shyshkovskiy S.V., Lys O.R. (2012). Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Features of industrial enterprise development management in the conditions of globalization]. *Problemy ta perspektivy rozvytku ekonomiky i pidpriemnytstva ta kompiuternykh tekhnolohii v Ukraini : zbirnyk tez za materialamy VIII Naukovo-tekhnichnoi konferentsii naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv (Lviv, Ukraine, March 26-31, 2012)*. Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnik", Instytut pidpriemnytstva ta perspektivnykh tekhnolohii. Lviv, pp. 87–88.
14. Feshchur R.V., Samuliak V.Iu. (2008). Upravlinnia rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv [Development management of machine-building enterprises]. *Vydavnytstvo Lvivskoi Politekhnyky*, vol. 624, pp. 100–109.
15. Filipishyn I.V. (2012). Kontseptsii upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Industrial enterprise development management concept]. *Ekonomika*, vol. 1(115), pp. 112–117.
16. Filipishyn I.V. (2015). Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv: pidkhody ta metodolohiia [Industrial Development Management: Approaches and Methodology]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2(12), no. 3, pp. 39–44.
17. Khvostina I.M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The mechanism of enterprise development management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 30–33.
18. Cherep A.V., Strilets Ye.M. (2013). Efektyvnist yak ekonomichna katehoriia [Efficiency as an economic category]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727> (accessed 17 July 2019).
19. Shikovets K.O. (2006). Modeliuвання upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv (na prykladi lehkoï promyslovosti) [Simulation of enterprise economic development management (for example, light industry)]. (PhD Thesis). Kyiv.
20. Shchekhlova O.Iu., Sudakova O.I., Kashymikova I.O. (2018). Upravlinnia rozvytkom ta funktsionuvanniam vyrobnycho-ekonomichnoi systemy promyslovykh pidpriemstv u suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Management of development and functioning of industrial-economic system of industrial enterprises in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 19, no. 1, pp. 146–150.

**Аннотация.** В статье исследовано понятие «управление». Определен концептуальный базис эффективного управления развитием промышленного предприятия. Исследование концептуальных основ эффективного управления развитием промышленного предприятия начато с теоретического базиса ключевых общенаучных категорий, продуцирующих философскую базу исследований. Указаны составляющие понятия, которые являются критериальной базой экономического содержания дефиниции «эффективность управления развитием предприятия». Эффективное управление развитием промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования определяется группой факторов внешнего и внутреннего влияния и критериев их оценки. Выделены признаки, определяющие уровень эффективного развития промышленного предприятия. Исследована дефиниция «управление развитием предприятия» в современных научных трудах. Обобщены методологические подходы к управлению развитием промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** управление, концепция, управление развитием, экономическая система, управление развитием промышленного предприятия.

**Summary.** The article explores the notion of control. The conceptual basis for effective management of industrial enterprise development is defined. The study of the conceptual foundations of the effective management of industrial enterprise development began from the theoretical bases of the key general scientific categories that produce the philosophical base of research. The components of the concept, which is the criterion base of the economic content of the definition of «efficiency of managing the development of the enterprise», are stated. Effective management of industrial enterprise development in modern economic conditions is determined by a group of factors of external and internal influence and criteria for their evaluation. The features that determine the level of effective development of an industrial enterprise are highlighted. Criteria for assessing the effectiveness of industrial development management are indicators that certify the effectiveness of management in the following areas: financial, labor, industrial, technological, organizational, innovative, marketing. The definition of "enterprise development management" in modern scientific works is investigated. The complexity of industrial development management lies in the absence of a single comprehensive system of methodological tools for qualitative and quantitative measurement of the efficiency of management of industrial entities. Systematic, strategic, process, complex and innovative approaches should be given the most importance for effective management of industrial enterprise development in unstable conditions. It is these methodological approaches that form the basis for the formation of rational and practical models in the modern management of the development of industrial enterprises, which are aimed at achieving both current goals and strategic goal of enterprise development. The thorough research contributed to the generalization of the proposed methodological approaches presented by domestic scientists, their advantages and disadvantages in managing the development of an industrial enterprise, which determine the principles of scientific research.

**Keywords:** management, concept, development management, economic system, industrial enterprise development management.

*Разумова Г.В.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, обліку та маркетингу,  
ДВНЗ «Придніпровська державна академія  
будівництва та архітектури»*

**Razumova Hanna**

*SHEI «Prydniprovskya State Academy of  
Civil Engineering and Architecture»*

## ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ВЛАСТИВОСТЕЙ

### RESEARCH OF THE PHENOMENON OF DEVELOPMENT AND ITS PROPERTIES

**Анотація.** Визначено, що розуміння розвитку національної економіки повинно базуватися на врахуванні його як абстрактних, так і конкретних властивостей, що може бути представлено як зміна якісних та кількісних показників розвитку сфер національної економіки в результаті перетворень та поширеності впливу змін. Досліджено понятійно-категоріальний апарат розвитку національної економіки, який представлено у вигляді системи погоджених та взаємозалежних понять і категорій, яка на відміну від існуючих розробляється із застосуванням індукційного принципу поступального їх дослідження за категоріальною, змістовною та об'єктною ознаками, що дає змогу на основі розмежування їхніх властивостей виділити об'єктні властивості розвитку національної економіки та розробити індикатори його оцінювання, а також обґрунтувати необхідність змін у регулюванні розвитку у виявлених проблемних сферах національної економіки.

**Ключові слова:** розвиток, національна економіка, властивості розвитку, теорії розвитку, понятійно-категоріальний апарат.

**Постановка проблеми.** Складність та багатовимірність поняття розвитку зумовили наявність досить істотних розбіжностей у тлумаченні його змісту представниками різних шкіл економічної думки та науковців. Велике різноманіття теорій розвитку пропонує різні підходи, гіпотези, визначення процесу розвитку і, як наслідок, надає різні реко-

мендації щодо методів та інструментів його регулювання. Пояснення розвитку є закономірним із погляду й об'єктивної логіки законів еволюції, а також різних процесів.

Така ситуація вимагає послідовного аналізу еволюції найважливіших теоретичних поглядів на розвиток з економічного боку, тобто на розвиток економіки або ж економічної системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорії розвитку та певні аспекти розвитку розкриваються у дослідженнях багатьох науковців, як вітчизняних, так і закордонних, серед яких: В. Геєць, А. Гриценко, І. Землякова, К. Манасенко, В. Павленко, Г. Поченчук, У. Ростю, А. Сен, М. Тодаро, С. Халатур, Л. Шинкарук, Т. Шульц та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на широке коло проблемних питань, які раніше досліджені науковцями у рамках теорій розвитку, ще залишаються невирішеними або такими, що потребують подальших досліджень та уточнень, багато теоретичних і методологічних питань про розвиток та його взаємозв'язок із регулюванням національної економіки у сучасній економічній системі.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження понятійно-категоріального апарату розвитку національної економіки та виявлення взаємозв'язку між його властивостями.

**Виклад основного матеріалу.** Найвидатнішими представниками класичної теорії є А. Сміт і Д. Рікардо. Головною ідеєю запропонованої цими видатними науковцями теорії є здатність економіки до розвитку на основі кількісних факторів.

Першу значну спробу системного дослідження розвитку здійснив К. Маркс, який підтримував позиції трудової теорії вартості, розробленої А. Смітом і Д. Рікардо.

Марксистська парадигма розглядала розвиток економіки як двоєдиний процес піднесення рівня продуктивних сил і виробничих відносин, що призводить до ліквідації експлуатації найманої праці капіталом та формування загальної народної кооперації вільних працівників.

К. Маркс уважав, що розвиток може відбуватися як по лінії прогресу, так і по лінії регресу. При цьому якщо рух від простого до складного є магістральною закономірністю виникнення та формування економічних форм, то рух від складного до простого, від більш до менш розвиненого – тимчасова тенденція, яка має суто швидкоплинний характер. В окремих випадках така тенденція може видозмінювати процес економічного розвитку, але тільки в окремих пунктах та в обмежених періодах [1].

Неокласична школа розвинула уявлення про розвиток за напрямками: вивчення його факторів (праця і капітал) та їхнього впливу на економічну динаміку, моделювання розвитку на основі моделей економічної рівноваги, а також застосування виробничої функції, функцій (кривих) граничної корисності, виробничих можливостей та ін. [2].

Істотний внесок у теорію розвитку економіки зробили представники інституціоналізму (Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Мітчелл, В. Гамільтон та ін.), які підкреслюють роль інститутів у протіканні цього процесу.

Інституціональна економічна теорія – тип економічного аналізу, що базується на ролі соціальних, політичних та економічних організацій у визначенні економічних явищ [3, с. 246].

Важливим етапом у розвитку економічної науки взагалі слід визначити створення кейнсіанської теорії макроекономічної рів-

новаги. Автор цієї теорії Дж.М. Кейнс підтримував ідею античних філософів про циклічний характер розвитку.

Аналізуючи теорії розвитку в економічній науці, необхідно згадати також Й. Шумпетера, який був першим західним економістом, що спробував надати цілісне уявлення про механізми розвитку ринкової економіки.

Й. Шумпетер визначив, що розвиток є окремими явищем, цілком відмінним від того, що можна спостерігати в економічному кругообігу чи в прагненні до рівноваги. Це спонтанні та дискретні зміни у перебігу економічного життя, порушення рівноваги, що назавжди змінює попередній стан рівноваги [4, с. 73].

У своїх творах Й. Шумпетер заперечив неокласичні уявлення про розвиток як поступовий, гармонійний процес. Він стверджував, що значне зростання національного продукту відбувається у формі дисгармонійних стрибків та ривків унаслідок освоєння нових інвестиційних проектів. Особливо цінними є акценти на дискретність розвитку та його генерування внутрішніми силами національної економіки [1].

Одна з перших концепцій теорії економічного розвитку була запропонована У. Ростом у 1960 р. як теорія стадій зростання, в якій перехід від однієї стадії до іншої уявлявся як природний, спонтанний процес.

К. Манасенко у своєму дослідженні систематизував базові теорії розвитку, сформовані провідними світовими економістами. Автором визначено п'ять основних підходів, що мають різні характеристики, та виділено переваги й недоліки зазначених підходів. У результаті аналізу науковець доходить висновку, що теоретична роз'єднаність, яка спостерігається в сучасній теорії розвитку, може бути подолана за допомогою розроблення неінституційного підходу, який зв'яже воедино три базові категорії економічної динаміки: розвиток, інститути і знання. Подібний підхід є, на його думку, найбільш перспективним із підходів, пропонує для дослідження феномену розвитку [5].

Узагальнення основних теорій та підходів до визначення розвитку економіки зроблено Г. Поченчук. Так, із погляду історич-

ного, еволюційного критерію автор виділяє такі підходи до визначення стадій, періодів розвитку економіки: формаційний, стадіальний, цивілізаційний, світсистемний, теорія постіндустріального суспільства [6].

Питання протікання розвитку економіки у різному ступені актуальне для всіх етапів, у тому числі й для сучасного, та займає одне з основних місць у дослідженнях багатьох науковців й у практичній діяльності як на макро-, так і на мікрорівні.

Розглянемо декілька найбільш розповсюджених визначень розвитку. Український тлумачний словник сучасного терміну «розвиток» розглядає як «процес, у результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого» [7].

Словник російської мови С. Ожегова визначає розвиток як процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого [8, с. 523].

Згідно з тлумаченням Кембриджського словника, розвитком вважається процес, в якому хтось або щось росте чи змінюється, стає більш прогресивним [9].

Американський економіст М. Тодаро вважає, що розвиток слід розглядати як багатоплановий процес, що призводить до радикальних змін у соціальних структурах, поведінці людей, громадських інститутах, а також до прискорення економічного зростання, скорочення нерівності, а також викорінення безробіття. Вчений виділяє такі три найважливіші складники розвитку:

1) підвищення в ході взаємопов'язаних процесів економічного зростання якості життя людей – доходів, споживання продовольства, рівнів освіти, медичного обслуговування тощо;

2) створення умов, які сприяють зростанню самоповаги людей у результаті формування соціальної, політичної, економічної та інституційної систем, орієнтованих на повагу до людської гідності;

3) зміцнення свободи шляхом розширення для людей можливостей поліпшення їх забезпечення споживчими товарами та послугами [10, с. 30, 651].

Отже, М. Тодаро розглядає розвиток у соціально-економічному аспекті як рух від стану незадоволеності до нових сприятливих матеріальних і духовних умов життя.

Властивості та ознаки, які виявляються під час розвитку будь-якої системи незалежно від їх внутрішньої природи, типу, величини, складності, рівня організованості, зумовлюються, з одного боку, об'єктивними причинами, що виявляються у великій різноманітності систем та їх різноякісності, з іншого – суб'єктивними цілями, які ставлять перед собою дослідники.

Проведене нами дослідження різноманітних теорій розвитку, а також думок авторів, що його досліджували, щодо сутності розвитку дало змогу розмежувати його властивості за категоріальною, змістовною та об'єктною ознаками.

Так, за категоріальною ознакою, яка передбачає розгляд розвитку в цілому як певної категорії, можна виділити загальні властивості розвитку, спільні для будь-яких об'єктів та систем. Такими властивостями можуть бути:

– суцільність (на всіх рівнях буття має місце розвиток, хоча його якісна основа різниться);

– необоротність (виникнення якісно нових станів об'єкта розвитку та неможливість повернення до старого стану);

– направленість (рух об'єктів і систем у процесі розвитку по певних заданих траєкторіях).

За змістовною ознакою, яка полягає у більш конкретизованому розгляді розвитку стосовно таких об'єктів, як соціально-економічні системи, можуть бути виділені системні властивості розвитку, а саме:

– взаємозв'язок елементів та взаємодія із зовнішнім середовищем;

– керованість;

– підпорядкування економічним та суспільним законам.

За об'єктною ознакою, що полягає у вивченні розвитку саме національної економіки, можуть бути виділені його об'єктні властивості, до складу яких пропонується включити:

– наявність перетворень;

– альтернативність структурних елементів;

– поширеність впливу.

Взаємозв'язок між властивостями розвитку представлено на рис. 1.

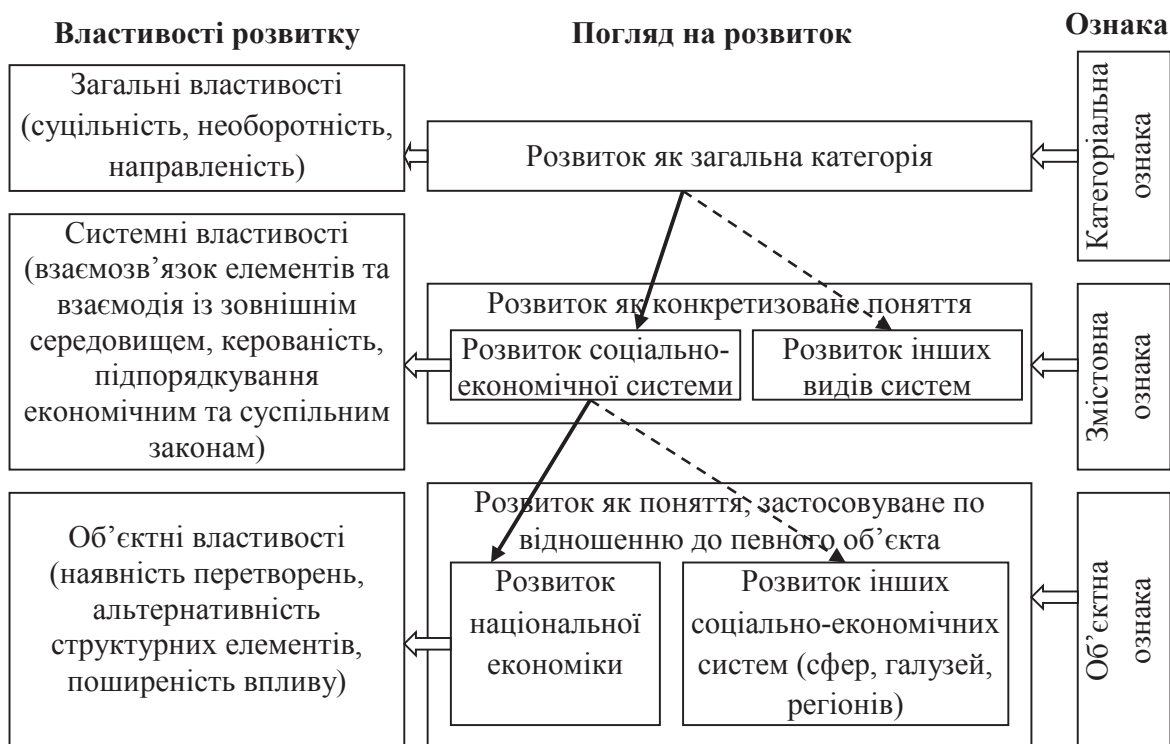


Рис. 1. Теоретична база дослідження розвитку національної економіки

Джерело: розроблено автором

Виділення об'єктних властивостей створює підґрунтя для більш точного розуміння сутності розвитку національної економіки як зміни якісних та кількісних показників розвитку її сфер у результаті перетворень та поширеності впливу змін.

**Висновки і пропозиції.** Проведене дослідження різноманітних теорій розвитку, а також думок авторів щодо сутності розвитку дало змогу розмежувати його властивості за категоріальною, змістовною та об'єктною ознаками.

На нашу думку, розуміння розвитку національної економіки повинно базуватися на врахуванні його як абстрактних, так і конкретних властивостей, а також може бути представлено як зміна якісних та кількісних показників розвитку її сфер у результаті перетворень та поширеності впливу змін.

Дослідження понятійно-категоріального апарату розвитку національної економіки дало змогу представити його у вигляді системи погоджених та взаємозалежних понять і категорій, яка на відміну від існуючих розробляється із застосуванням індукційного принципу поступального їх дослідження за

категоріальною, змістовною та об'єктною ознаками, що дає змогу на основі розмежування їхніх властивостей виділити об'єктні властивості розвитку національної економіки та розробити індикатори його оцінювання й обґрунтувати необхідність змін у регулюванні розвитку у виявлених проблемних сферах національної економіки.

#### Література:

1. Структурні зміни та економічний розвиток України : монографія / В.М. Гець та ін.; за ред. Л.В. Шинкарук. Київ : НАН України ; Інститут економіки та прогнозування, 2011. 696 с.
2. Економічний розвиток. Енциклопедія сучасної України. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18796](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18796) (дата звернення: 31.08.2019).
3. Пирс Д. Словарь современной экономической теории Макмиллана. Москва : ИНФРА-М, 2003. 608 с.
4. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотку та економічного циклу. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 244 с.
5. Манасенко К.А. Экономическое развитие: проблема единства теории. *Вестник Московского университета. Серия «Экономика»*. 2010. № 5. С. 15–23.
6. Поченчук Г.М. Інституціональна трансформація національної економіки: вплив фінансової системи : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.01. Київ, 2019. 548 с.
7. Портал української мови та культури. URL: <https://www.slovnyk.ua> (дата звернення: 31.08.2019).
8. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Москва : Русский язык, 1988. 750 с.

9. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/development> (дата звернення: 31.08.2019).
10. Тодаро М.П. Экономическое развитие : учебник для экономических вузов / пер. с англ. под ред. С.М. Яковлева, Л.З. Зевина. Москва : Юнити, 1997. 671 с.

### References:

1. Shynkaruk, L. (Ed.), Heyets, V., Artemova, T., & et. al. (2011). *Strukturni zminy ta ekonomichnyy rozvytok Ukrainy* [Structural changes and economic development of Ukraine]. Kyiv : Institute for Economics and Forecasting of Ukrainian NAS. (in Ukrainian)
2. *Ekonomichnyi rozvytok* [Economic development]. Encyclopedia of Ukraine. Available at: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18796](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18796) (accessed 31 August 2019).
3. Pirs, D. (Ed.) (2003). *Slovar sovremennoy ekonomicheskoy teorii Makmillana* [Dictionary of Macmillan's modern economic theory]. Moscow : INFRA-M. (in Russian)
4. Schumpeter, J. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу* [The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle]. Kyiv : Kyievo-Mohylianska akademiia. (in Ukrainian)
5. Manasenko, K.A. (2010). *Ekonomicheskoe razvitie: problema edinstva teorii* [Economic development: the problem of the unity of theory]. *Bulletin of Moscow University. Ser. 6 "Economics"*, no. 5, pp. 15–23.
6. Pochenchuk, H.M. (2019). *Instytutsionalna transformatsiia natsionalnoi ekonomiky: vplyv finansovoi systemy: dys. d-ra ekon. nauk* [Institutional transformation of the national economy: the financial system influence: doctor of economics thesis]. Kyiv. (in Ukrainian)
7. Portal ukrainskoi movy ta kultury [Portal of the Ukrainian language and culture]. Available at: <https://www.slovyk.ua> (accessed 31 August 2019).
8. Ozhehov, S.Y. (1988). *Slovar russkoho yazyka* [Russian dictionary]. Moscow : Russian language. (in Russian)
9. Cambridge Dictionary. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/development> (accessed 31 August 2019).
10. Тодаро, М.П. (1997). *Ekonomicheskoe razvitie: uchebnik dlya ekonomicheskikh vuzov* [Economic development: a textbook for economic universities] / trans. from English under the editorship of S.M. Yakovleva, L.Z. Zevina. Moscow : Yuniti. (in Russian)

**Аннотация.** Определено, что понимание развития национальной экономики должно базироваться на учете его как абстрактных, так и конкретных свойств, что может быть представлено как изменение качественных и количественных показателей развития сфер национальной экономики в результате преобразований и распространения влияния изменений. Исследован понятийно-категориальный аппарат развития национальной экономики, представленный в виде системы согласованных и взаимосвязанных понятий и категорий, которая в отличие от существующих разрабатывается с применением индукционного принципа поступательного их исследования с категориальным, содержательным и объектным признаками, позволяющими на основе разграничения их свойств выделить объектные свойства развития национальной экономики и разработать индикаторы его оценки, а также обосновать необходимость изменений в регулировании развития в выявленных проблемных сферах национальной экономики.

**Ключевые слова:** развитие, национальная экономика, свойства развития, теории развития, понятийно-категориальный аппарат.

**Summary.** A wide variety of development theories are offered by different approaches, hypotheses, definitions of the development process and, as a consequence, provided with different recommendations for methods and tools for its regulating. This situation requires a consistent analysis of the evolution the most important theoretical views on economic development, that is, the development of the economy or the economic system. The purpose of the article is to investigate the conceptual and categorical apparatus of the national economy's development and to identify the relationship between its properties. The research of various theories of development, as well as the opinions of the authors who investigated it on the essence of development, allowed to distinguish the properties of development by categorical (continuity, irreversibility, orientation), content (interconnection of elements and interaction with the external environment, controllability, subordination to economic and social laws) and object (presence of transformations, alternative structural elements, prevalence of influence) signs. There is a correlation between the above characteristics, which is presented in the form of a system of agreed and interdependent concepts and categories. It is determined that the understanding of the development of the national economy should be based on taking into account both its abstractive and specific properties, which can be represented as a change in the qualitative and quantitative indicators of the development of the national economy's spheres as a result of transformations and the prevalence of the impact of change. The conceptual and categorical apparatus of the national economy's development, which is presented in the form of the system of coherent and interdependent concepts and categories, which, unlike the existing ones, is developed using the inductive principle of their progressive research on categorical, substantive and objective grounds, which allows to distinguish the object properties of the national economy's development on the basis of delineation of their properties and allows to develop indicators of its evaluation, as well as to justify the need for changes in the regulation of development of the national economy's identified problem areas.

**Keywords:** development, national economy, development properties, theories of development, conceptual apparatus.



---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

**Збарський В.К.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*  
**Zbarsky Vasyl**  
*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**Останчук А.Д.**

*к.е.н., доцент, декан факультету аграрного менеджменту,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*  
**Ostapchuk Anatoliy**  
*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОЄДНАННЯ РІЗНИХ ЗА РОЗМІРОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE BALANCE OF DIFFERENT IN SIZE ENTERPRISES

**Анотація.** У статті проаналізовано проблеми раціонального поєднання великих, середніх та малих підприємств. Доведено, що сьогодні виникає необхідність раціонального поєднання, а не протиставлення великих, середніх і малих підприємницьких структур на селі, адже різні за розмірами підприємства АПК залежно від своїх видових особливостей і умов функціонування мають відповідні переваги та недоліки. Зазначено, що тривала одностороння орієнтація на необмежену концентрацію виробництва та захоплення гігантоманією в епоху соціалізму виявилися невиправданими логікою економічного розвитку. Запропоновано методологію для розв'язання проблем раціонального поєднання малих, середніх і великих підприємств в аграрному секторі України. Досліджено ключові аспекти моделі взаємозв'язків організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі України. Розроблено схему територіальної громади як єдиного комплексу регіональної системи.

**Ключові слова:** аграрне виробництво, селянські фермерські господарства, розвиток, ефективність, мала форма господарювання.

**Постановка проблеми.** Проблема раціонального поєднання малих, середніх і великих підприємств відноситься до числа актуальних. Ця проблема, насамперед орга-

нізаційна, впливає із визначення організаційних відносин. А це відносини між частинами. У даному разі – підприємствами, причому йдеться не про господарські кооперативні зв'язки між ними, а про співвідношення у розмірах, відношенні частини і цілого, тобто підприємства як частини галузевої, територіальної або регіональної системи й усього господарського комплексу. Якщо ціле – це галузь або територія (село, територіальна громада, район, область), то якими повинні бути їхні частини, що називаються суб'єктами господарювання? Скільки повинно бути таких частин (складників), щоб ціле могло функціонувати як економічно самостійне утворення? Як їх наявність або, навпаки, відсутність деяких із них відображається на цілісності, функціонуванні й розвитку відповідних систем?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ще у працях комісії царської Росії, заснованої для перегляду статутів фабричного і ремісничого, відзначалося, що «вопрос о том, что считать ... большим заведением и что малым, в сущности, неразрешим вполне правильно. Можно в этом случае принять признаком или число рабочих и свойство

механических снарядов, или капитальную стоимость, или годовой оборот заведения» [1]. Фактично ці ж показники застосовуються й понині, а в системі управління державною промисловістю ще недавно вони використовувалися для визначення: а) категорійності підприємств з оплати праці керівних та інженерно-технічних працівників; б) числа типів структур управління підприємств галузі. Це свідчить про суттєвість властивостей виробничо-господарських систем, які відображаються даними ознаками.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Економічний ефект сільськогосподарських формувань району (територіальної громади) сьогодні продовжують визначати як суму ефектів розміщення і господарювання окремих складників, а не як наслідок їх глибокого (комплексного) поєднання. У цьому вбачається порушення вимог закону синергії та ринкової економіки, який важливий, як і інші закони організації, для вирішення питань структуризації виробничо-господарських систем.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз стану сучасних особливостей співвідношення малих, середніх та великих підприємств аграрного сектору України, беручи до уваги їхню соціально-економічну природу та передумови формування фермерського укладу на селі.

**Виклад основного матеріалу.** Перехід галузей агропромислового виробництва на роботу за умов ринкової економіки безпосередньо використовує й організаційну політику в господарській сфері. Уже сьогодні виникає необхідність раціонального поєднання, а не протиставлення великих, середніх і малих підприємницьких формувань (рис. 1).

Із даних рис. 1 видно, що об'єднана сільська територіальна громада – це надскладний організм, у якому функціонують різні за формами власності і господарювання суб'єкти: малі форми господарювання (МФГ), зокрема особисті селянські господарства (ОСГ), фермерські господарства (ФГ), малі підприємства (МП), інші підприємства і фірми як виробничого, так і соціального призначення.

Різні за розмірами підприємства АПК залежності від своїх видових особливостей і умов функціонування мають відповідні переваги та недоліки. Тривала одностороння орієнтація на необмежену концентрацію виробництва та захоплення гігантоманією в епоху соціалізму виявилися невиправданими логікою економічного розвитку. Для вирішення проблем раціонального поєднання малих, середніх і великих підприємств, насамперед, *необхідне розроблення відповідної методології.*

*Першим питанням названої методології є вибір ознак або показників, за допомогою яких можуть бути визначеними розміри їх співставлення.* Спроби отримати відповідь на поставлене питання мають давню історію.

Нині показниками розміру підприємств виступають кількість зайнятих працівників, обсяг продаж та балансова вартість активів.

Це свідчить про суттєвість властивостей виробничо-господарських систем, які відображаються даними ознаками.

У низці випадків залежно від мети порівняння підприємств названі ознаки можуть доповнюватися і такими важливими характеристиками підприємств, як: а) кількість найменувань використаних видів сировини, напівфабрикатів, матеріалів та їх постачальників; б) кількість найменувань виробленої продукції або її споживачів; в) число структурних підрозділів, які утворюють підприємство, тим більше різних за профілем діяльності (цільового призначення, спеціалізації); г) величина земельної площі під посівами або тісі, що відведена під будівництво підприємства, склади, очисні споруди тощо; д) масштаб забруднення навколишнього середовища – кількість шкідливих викидів в атмосферу, забруднення річок стічними водами (табл. 1).

За останній період показники розвитку малих аграрних формувань на відміну від великих і середніх мають кращі результати.

Практично всі показники їх розвитку – від кількості до рівня рентабельності мають тенденцію до підвищення. Якщо показники обсягу реалізованої продукції та фінансові результати до оподаткування у великих та середніх підприємствах за аналізований

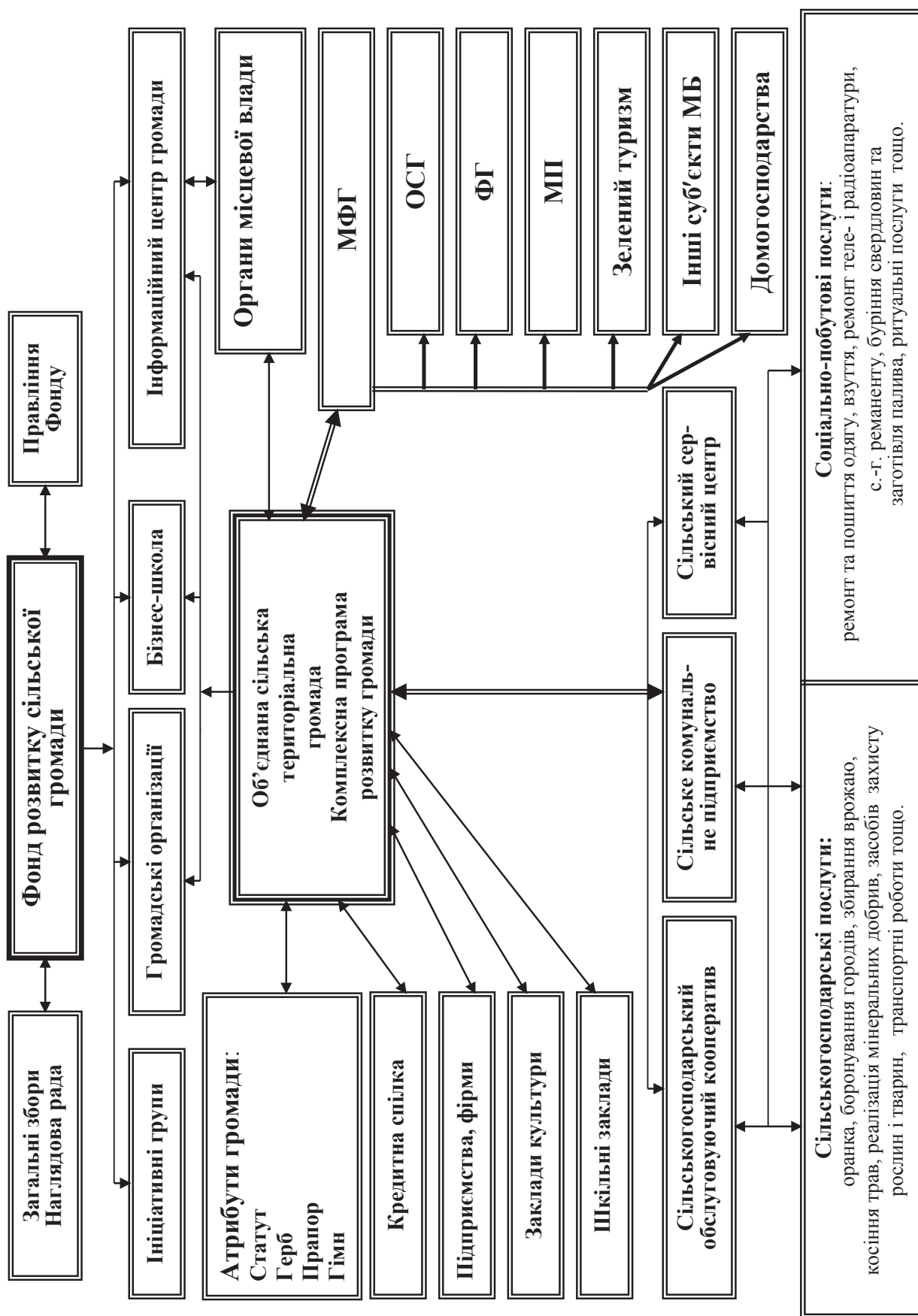


Рис. 1. Схеми об'єднаної сільської територіальної громади як єдиного комплексу регіональної системи

період зросли відповідно у 3,3 і 3,1 та 3,6 і 2,9 рази, то в малих підприємствах – у 7,8 та 11,3 рази. Приріст рентабельності від операційної діяльності (6,2%) мають лише малі підприємства.

Так, наприклад, для характеристики малих підприємств у Положенні про організацію діяльності малих підприємств, прийнятому ще за радянських часів, окрім зазначеної ознаки – чисельності персоналу малого підприємства – передбачалося доповнення ознаками: а) наявністю безцехової структури управління; б) робота засновників малих підприємств повинна базуватися на принципах самоокупності та самофінансування.

*Друге питання методології* стосується переліку чинників, що впливають на розмір підприємства. До них слід віднести: а) тип виробництва: дискретне і безперервне, виробниче і невиробниче, сезонне і постійне, просте і складне (наукомістке) тощо; б) організацію виробництва: спеціалізація, уніфікація, концентрація, комбінування, диверсифікація; в) місце підприємства у структурі галузі (виробничо-господарської системи);

г) розмір потреби, напрям використання продукції та її значущість (місцева, галузева, загальнодержавна, міжнародно-експортна); д) потреби і джерело ресурсного забезпечення, у тому числі особливості сировини та розміщення сировинної бази; е) ступінь розвитку виробничої і соціальної інфраструктури; ж) форму власності: державна, колективна, кооперативна, корпоративна, змішана, приватна тощо.

У Господарському кодексі України знайшла своє відображення низка відзначених ознак його типологічної класифікації. Відзначимо, що проблема раціонального поєднання державних, колективних і приватних підприємств, їхніх симбіозних форм організації управління виробництвом вимагає спеціального вивчення.

*Третє питання методології* – вибір оцінних показників виходячи з критеріїв результативності і/або ефективності роботи підприємства, залежних від його розмірів та з урахуванням впливу сукупності факторів. Такі функції можуть бути побудовані відносно інтересів: а) окремої системи (під-

Таблиця 1

**Діяльність великих, середніх і малих підприємств сільського й лісового господарства та мисливства України**

Показник	Підприємства					
	великі		середні		малі <sup>1</sup>	
	2010	2017	2010	2017	2010	2017
Кількість підприємств, од. <sup>2</sup>	13	22	3440	2298	47213	48222
Частка у загальній кількості, %	0	0	6,8	4,6	93,2	95,4
Зайнято працівників, усього, тис осіб.	32,9	27,5	515,5	335,8	219,9	229,7
Частка у загальній кількості, %	4,3	4,7	67,1	56,6	28,6	38,7
Кількість найманих працівників у розрахунку на одне підприємство, осіб	2531	1528	150	141	8	8
Розмір власного капіталу в розрахунку на одне підприємство, млн грн	1663,9	3601,1	237,3	878,9	24,4	70,6
Капітальні інвестиції у землю, млн грн	0	29,1	39,7	74,8	2,2	49,3
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	11664,5	38879,9	65553,5	237987,3	22673,4	177512,9
Частка у загальній кількості, %	11,7	8,6	65,6	52,4	22,7	39,0
Обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одне підприємство, млн грн	897,3	2159,9	190,6	998,7	0,48	3,72
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	2611,7	8062,8	12412,0	35738,3	2268,1	25543,0
Частка підприємств, які одержали прибуток, %	76,9	88,9	83,8	88,4	65,8	86,1
Рентабельність операційної діяльності, %	29,8	24,6	23,2	20,8	17,9	24,1
Рентабельність усієї діяльності, %	22,0	20,5	16,8	15,4	11,2	15,6

<sup>1</sup> З урахуванням фермерських господарств. <sup>2</sup> Дані за 2018 р.

Джерело: статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання», 2017. – Київ: Держслужба статистики України, 2018. 453 с.

приємство); б) взаємодії систем (підприємства-суміжники); в) надсистем (регіон, господарство, країни-держави). У минулому методичні розроблення проводилися з позицій окремого підприємства, хоча і пропонувалося враховувати ознаки регіонального розвитку. Але при цьому не бралися до уваги умови керованості, незважаючи на те що техніко-економічні показники виробництва, як привабливо б вони не виглядали у проекті підприємства, фактично можуть бути досягнутими тільки внаслідок управління використанням основних виробничих фондів, в які перевтілюються капітальні вкладення на будівництво після їх освоєння. Ще в кінці 80-х років минулого століття робилися спроби показати продуктивність розгляду питань створення або реорганізації виробничої структури підприємства як завдання формування об'єкта управління [2]. На жаль, рекомендований підхід недостатньо використовується в ході реорганізації підприємств і галузей, і до цих пір у формуванні об'єктів управління різних рівнів проявляються крайнощі: а) розчленованість «об'єкта» по декількох суб'єктах і відсутність зацікавленого «господаря», здатного якщо і не проводити єдину технічну політику та відповідати за задоволення потреб народного господарства, так здійснювати координацію розрізнених об'єктів на основі узгодження стратегії розвитку, насичувати товарний ринок; б) надмірна сконцентрованість об'єкта, монопольний стан керівного суб'єкта, диктат виробника над споживачем. У цьому аспекті завдання раціонального поєднання підприємств різної величини є більш часткове відносно проблеми раціонального формування об'єктів управління хоча б тому, що й усередині підприємства необхідне раціональне поєднання в розмірах утворюючих його підрозділів.

*Четверте питання методології* – встановлення залежності або розроблення методів її знаходження між величиною оціночного показника і числовим значенням показника, який характеризує розмір підприємства. З позицій загальної теорії організації представляється запозичення, звісно, з певною інтерпретацією, методів побудови алло-

метричних рівнянь, які використовуються в біології під час вивчення співвідношень між розмірами тварини (маса тіла, об'єм поверхні) та її органами або інтенсивністю метаболізму та інших процесів життєдіяльності. У цьому знайшла б практичне втілення лінія на зміцнення інтеграції суспільних, природничих, соціальних і технічних наук. Справа в тому, що: а) підприємство як господарський механізм подібно живому організму потребує для свого виживання (збереження) і розвитку енергії (фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, інформації, знань, які не даються задарма), воно також діє на певній території (середовищі) і відноситься за своєю приналежністю до галузі, як особина до виду; б) «конструкція тварини оптимальна ... оскільки еволюція негайно усуває все неекономічне і марновитратне» [3]. Під час проектування нових підприємств, визначення їхніх виробничих потужностей і за зміни організаційних форм діючих (розукрупнення – злиття, виділення самостійних селянських, фермерських господарств, малих підприємств тощо) необхідно знати, до яких наслідків (результатів) призведе встановлення тієї чи іншої величини підприємства. І тут не можна користуватися прямо пропорційною залежністю, як, наприклад, під час визначення величини інвестицій, яка змінюється зі зміною обсягу виробництва, за допомогою питомих капітальних вкладень, а необхідно використовувати показникову функцію.

*П'яте питання методології* зумовлене новизною постановки завдання: йдеться не про розміри окремо взятого підприємства, а про співвідношення розмірів низки підприємств. Необхідно знати, в яких межах повинен будуватися цей ряд, щоб забезпечити раціональне поєднання підприємств різних розмірів. Оскільки підприємство одночасно існує і в галузевій, і в територіальній системах, шукане співвідношення суттєве для обох. Причому підходи тут не можуть бути однаковими.

У складі галузі середні та малі форми господарювання повинні попадати у сферу «тяжіння» великих. При цьому вони можуть: а) навіть залишаючись юридично самостій-

ними, їх структурними підрозділами: філіалом, опорним пунктом, дочірнім підприємством, тобто частинами, які входять до складу цілого на основі субординації (адміністративних зв'язків); б) «воліти» приєднатися до крупних на основі госпрозрахункового інтересу, тривалих і стабільних господарських (кооперативних) зв'язків. Наявність у галузі «різнокаліберних» підприємств, чий статус, проте, інваріантний (незалежний від змін, постійний, незмінний) розміру, погіршує співвідношення централізації, сприяє збільшенню числа об'єктів та створює ринкове середовище для їхньої підприємницької діяльності.

У територіальному розрізі підприємства різних розмірів можуть бути більш «незалежними» відносно один від одного, але тісніше «прив'язані» до потреб адміністративно-територіальної одиниці. В її межах «асортиментний набір» підприємств повинен бути таким, щоб забезпечувалося пропорційне, гармонійне функціонування і розвиток території, тобто щоб він був подібним набору хромосом у живій клітині. Це якраз те, що може слугувати природною підставою підвищення господарської або, якщо точніше, підприємницької ролі місцевих органів влади та самоврядування. За неможливості організації (розміщення) «відсутніх» підприємств на тій чи іншій території, тобто за наявності ознак деформованості структури її «господарства», повинне ставитися питання про уточнення меж даної території. Інакше кажучи, вихідним пунктом адміністративного поділу території повинне слугувати, якщо абстрагуватися від питань забезпечення національного суверенітету, економічне районування. Такий підхід проявиться під час розроблення питань роботи територіальної одиниці на засадах підприємництва (регіонального госпрозрахунку).

За різниці умов раціонального співвідношення підприємств у галузевому і територіальному розрізах загальним для них повинна бути перевага (примат) цілого над частиною. Отже, включення малих і середніх форм господарювання в галузеву систему управління виробництвом відбувається через великі, тобто послідовно; у

територіальну – безпосередньо, тобто паралельно, оскільки на одній і тій же території можуть розміщуватися підприємства різних галузей і оскільки те, що рахується малим чи великим в одній галузі, зовсім не є таким за таких же характеристик для іншої. Економічний ефект сільськогосподарських формувань району (області) сьогодні продовжують визначати як суму ефектів розміщення і господарювання окремих складників, а не як наслідок їх глибокого (комплексного) поєднання. У цьому вбачається порушення вимог закону синергії та ринкової економіки, який важливий, як і інші закони організації, для вирішення питань структуризації виробничо-господарських систем.

Кожне підприємство необхідно розглядати як ланку в ланцюгу виробничо-господарських зв'язків. Підприємства взаємодіють за допомогою економічних, технічних, політичних, соціальних, культурних та інших зв'язків між собою, а також з іншими інгредієнтами середовища. І співвідношення в розмірах підприємств (усередині території) повинне бути таким, щоб усунути наявність вузьких місць (диспропорцій), втрати сировини і «звалище» нереалізованої продукції, щоб комунікації під час здійснення обмінних процесів досягалися за мінімальних сумарних транспортних витрат. Можливості ресурсного забезпечення, перш за все енергетичного, яке надає життєве середовище, виступають природним обмеженням на розміри живих систем.

Зміна організаційної політики в аграрному виробництві, перехід від односторонньої орієнтації на широку концентрацію виробництва до пошуків раціонального співвідношення великих, середніх та малих підприємств вимагають і статистики, яка давала б змогу аналізувати хід її практичної реалізації. Разом із тим відповідних даних у відкритому друку немає. А як потрібні, насамперед, дані, які б містили відомості про кількість підприємств (великих, середніх та малих), наводилося їх групування за обсягом виробництва продукції, чисельності працюючих, вартості виробничих фондів, енергоозброєності, закріплених земельних угідь, поголів'ю худоби тощо (рис. 2).

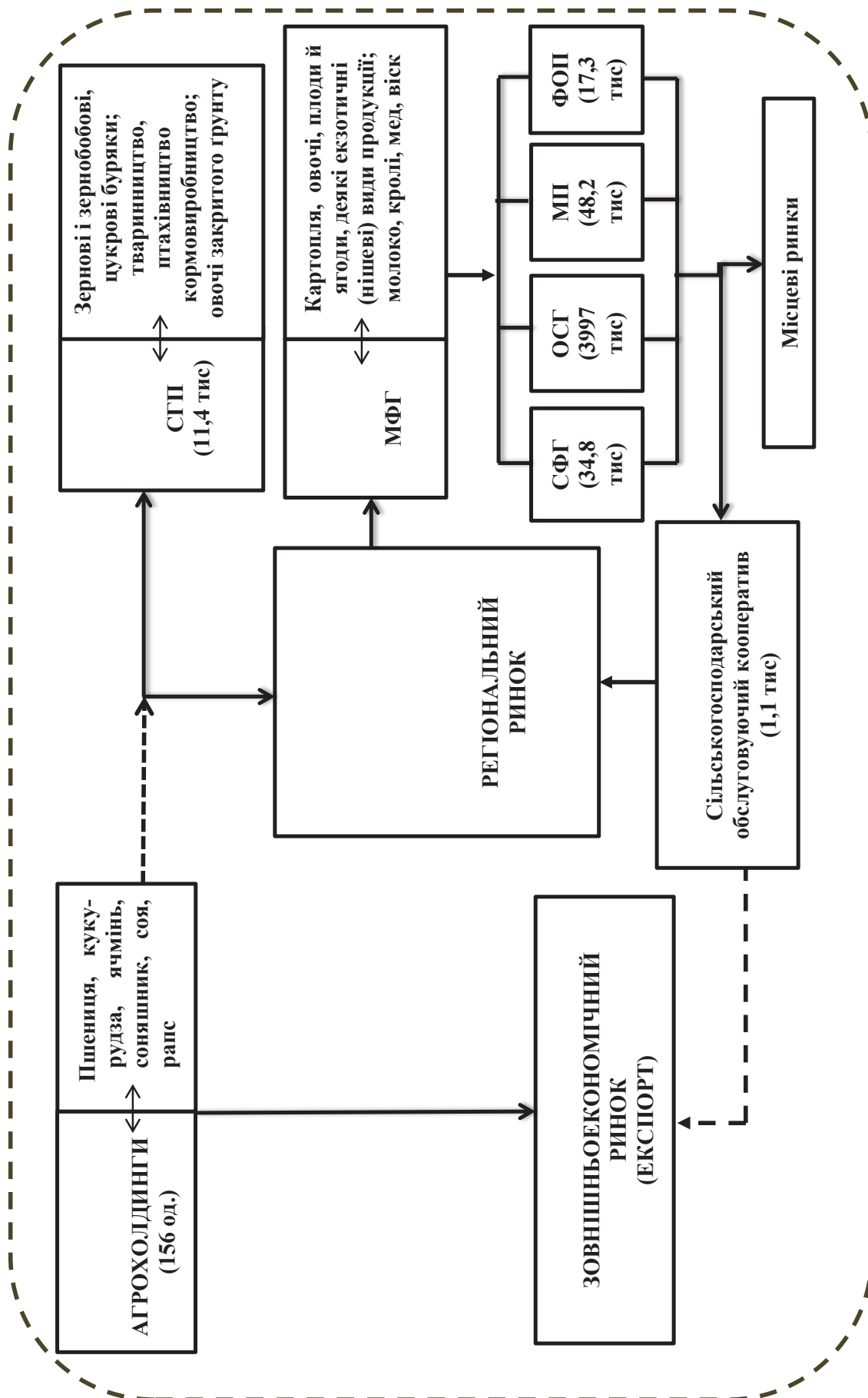


Рис. 2. Модель взаємозв'язків організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі України

СГП – сільськогосподарські підприємства; МФГ – малі форми господарювання (СФГ – сімейні фермерські господарства;

ОСГ – особисті селянські господарства; МП – малі підприємства; ФОП – фізичні особи – підприємці)



Кожне підприємство має свої переваги та недоліки, саме поєднання їх у системі дає змогу взяти переваги одних і запобігти недолікам в інших. При цьому «плюси» великих підприємств нерідко обертаються «мінусами» малих, і навпаки. Так, на великому сільськогосподарському підприємстві, як правило, нижче собівартість продукції в силу хоча б ефекту масового виробництва. Крім того, менші й транспортні витрати в розрахунку на одиницю продукції завдяки тому, що воно має у своєму складі більше технологічних переділів. Великому підприємству легше фінансувати наукові дослідження і розробки, розвивати соціальну інфраструктуру.

У малій формі господарювання на селі значно менше власних засобів, необхідних для технічного переозброєння, реконструкції, їй складніше придбавати сучасне, як правило, дороге обладнання, займатися підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації працівників підприємства тощо. Малим формам господарювання набагато важче, за інших рівних умов, вийти на міжнародний ринок, займатися зовнішньоекономічною діяльністю, тому для таких формувань більш значимо, ніж для середніх, добровільне об'єднання (кооперування), вступ до асоціацій тощо.

Разом із тим малі форми господарювання на селі, виробляючи більш просту у виготовленні, а отже, й яка вимагає меншого числа технологічних переділів продукцію, мають більш гнучку переорієнтацію на виробництво нової продукції або на освоєння новинок виробництва. Швидка пристосовуваність до мінливих вимог ринку, здатність до оперативних змін і готовність йти на виправданий комерційний ризик дають змогу у стислі строки задовольнити потреби ринку, це суттєві переваги перед великими підприємствами (табл. 2).

За кордоном невеликі форми господарювання венчурного спрямування спеціально створюються для того, щоб не ризикувати всією величиною капіталу (активів) під час освоєння новинок і зон господарювання.

Малі форми господарювання дають змогу краще використовувати місцеву сировину і

трудова ресурси, невеликі масштаби яких не дають можливостей створити великі потужності, не представляють інтересу для великого бізнесу, який не бажає розмінюватися на дрібниці. Просто внаслідок великого числа малих форм господарювання їхня діяльність робить вагомий внесок у приріст ВВП країни та забезпечення продовольчої безпеки.

На малих підприємствах, наприклад, коротший технологічний цикл, менше «омертвляється» засобів у незавершеному виробництві, вище швидкість обігу обігових засобів. Інакше кажучи, у нього інтенсивніше протікають обмінні процеси із середовищем, що є вагомим, якщо мати на увазі необхідність прискорення темпів зростання економіки, нарощування випуску товарів народного споживання. Нездарма розвиток малих і середніх підприємств нині в Україні починають розглядати як чинник інтенсифікації суспільного виробництва.

Отже, для об'єктивної оцінки результативності різних форм господарювання й управління повинні бути забезпечені: а) необхідна різноманітність самих форм або широкий спектр, в якому могли б проявитися їхні суттєві відмінності; б) рівні стартові умови для кожної форми або правова рівновага у положенні власників.

Якщо користуватися термінологією живої природи, то відзначимо, що в біологічних системах діють закономірності видового розмаїття. Воно тим більше, чим: а) ширше загальний діапазон ресурсів, які споживаються різними видами; б) ширше перетин екологічних ніш – спектрів ресурсів для відповідних видів; в) більш спеціалізований кожний вид, тобто споживає більш вузький спектр ресурсів; г) повніше використовується спектр ресурсів.

Неважко помітити, що ці закономірності легко можуть бути інтерпретованими відносно економічних систем. Більше того, на нашу думку, вони повинні, якщо дійсно прагнути до різноманіття форм господарювання, братися до уваги під час розроблення заходів законодавчого регулювання умов підприємницької і виробничо-господарської діяльності. Подібні переконання і стосовно низки інших біологічних законо-

## Розвиток форм господарювання у сільському господарстві України

Показники	2000 р.				2018 р.			
	ВК	у тому числі			ВК	у тому числі		
		СГП - всього	у т. ч.: ФГ	ОСГ		СГП - всього	у т. ч.: ФГ	ОСГ
Площа с.-г. угідь, тис га	38421	29878	2342	8543,4	36554	19960	4580	16594
у % до підсумку	100	77,8	6,1	22,2	100	54,6	12,5	45,4
Виробництво валової продукції у порівняних цінах 2010 р., млрд грн	151,0	58,0	3,1	93,0	268,6	157,6	22,7	111,0
у % до підсумку	100	38,4	5,3	61,6	100	56,3	9,2	66,7
у т. ч. продукції:								
- рослинництва	92,8	45,8	2,9	47,0	198,7	124,7	20,9	74,0
у % до підсумку	38,4	49,3	5,1	50,3	74,0	79,1	92,1	39,7
- тваринництва	58,2	12,2	0,2	46,0	69,9	32,9	1,8	37,0
у % до підсумку	21,0	21,0	0,1	79,0	26,0	20,9	7,9	33,3
Виробництво, тис т:								
зерна	24459	19964	1256	4495	70056	47282	10104	13960
картоплі	19838	277	56	19561	22504	430	116	22088
цукрових буряків	13199	11594	755	1605	13968	13837	961	651
соняшнику	3457	3025	347	432	14165	10157	2812	1972
овочів	5821	986	83	4835	9440	1340	253	8083
плодів і ягід	1453	264	4	1189	2571	332	135	2015
винограду	514	360	0,7	154	467	234	17,2	205
м'яса (у забійній вазі), всього	1663	438	8,2	1225	2355	1483	58,2	821
молока	12658	3669	67,8	8989	10064	2766	202	7309
яєць, млн шт.	8809	2977	6,7	5831	16132	8365	117,2	7231
вовни, тис т	3,4	1,3	-	2,1	2,0	0,3	0	1,7
Поголів'я, тис гол.:								
ВРХ, усього	9424	5037	103	4386	3332,9	1166,6	106,5	2194,8
в т. ч.: корів	4958	1851	36	3107	1919,4	466,6	42,8	1451,6
свиней	7652	2414	54	5238	6065,4	3303,6	255,4	2629,7
овець і кіз	1875	413	6	1462	1268,6	187,0	43,8	1086,3
коней	701,2	249,8	6	451,4	244,0	17,0	1,1	229,8
птиці, млн гол.	123700	25394	100	98400	211654,0	112512	4039,1	92841,5

Примітка: ВК – усі категорії господарств, СГП – сільськогосподарські підприємства; ФГ – фермерські господарства; ОСГ – господарства населення.

Джерело: дані Державного комітету статистики України

мірностей. До них належать такі: а) крупні форми порівняно рідкісні, але їх особини довго живучі; б) швидкість вимирання вище у видів із низькою еволюційною пластичністю, тобто гнучкістю, здатністю до організаційних перетворень – морфологічної перебудови, яка обернено пропорційна часу генерації (становлення); в) більша еволюційна пластичність властива малим видам із коротким часом генерації і високою швидкістю формоутворення; г) розподіл видового різноманіття за розмірними класами може пояснюватися динамічною рівновагою між процесами еволюції і селективного вими-

рання [4]. Якщо провести аналогію між фізичною енергією у біосистемі організму і кількістю грошей у споживача в економічній системі за критерієм корисності обох витрат, то виявляється, що поведінка тварини під час добування їжі подібна до поведінки покупця в магазині [5].

Еволюційний підхід дає змогу зробити узагальнюючий висновок про те, що введені у невеликій кількості в систему нові складники призводять до виникнення нової мережі реакцій між її компонентами. Нова мережа реакцій починає конкурувати зі старим способом функціону-

вання системи. Якщо система *структурно стійка* відносно вторгнення нових одиниць, то новий режим функціонування не встановлюється, а самі нові одиниці (іннованти) гинуть. Але якщо структурні одиниці успішно «приживаються» (наприклад, якщо нові одиниці розмножуються достатньо швидко і встигають «захватити» систему до того, як загинуть), то вся система перебудовується на новий режим функціонування: її активність підкоряється новому синтаксису [6]. Думається, що розуміння цього положення також важливе для успіху в економічній перебудові аграрного виробництва на шляху до ринку.

**Висновки і пропозиції.** Що ж стосується порівняно невеликих форм господарювання в сукупності виробничо-господарської системи, то це співвідношення збережеться, мабуть, і у віддаленій перспективі. Чим вище буде міра різноманіття організаційних форм різного розміру, форм власності і господарювання, тим ширше очікуваний потік пропозицій на ринку товарів і послуг, тим повніше задоволення виробничих і особистих потреб суспільства.

У довгостроковій перспективі бачиться можливим тільки двоєдине вирішення названої проблеми: з одного боку, послідовна орієнтація на ринкові відносини для гарантії забезпечення конкурентоспроможності продукції всіх підприємств – малих, середніх і великих; з іншого – підвищення якості життя, розвиток соціальної інфраструктури сільської місцевості, що збереже її як основу життєдіяльності та зайнятості населення.

#### Література:

1. Глобальное общество: новая система координат (подходы к проблеме) / Э.Б. Алаев и др. Санкт-Петербург : Алетея, 2000.
2. Мак-Фарленд Д. Поведение животных. Москва : Мир, 1988.
3. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Москва : Прогресс, 1986.
4. Труды комиссии, учрежденной для пересмотра уставов фабричного и ремесленного. Ч. III. Санкт-Петербург, 1864.
5. Управление социалистическим производством. Москва : Мысль, 1979. 234 с.
6. Шмидт-Нильсон К. Размеры животных: почему они так важны? Москва : Мир, 1987. 298 с.
7. Слюсаренко О.А., Журавлёв Е.Н. Крупный и малый бизнес: взаимодействие и кооперация. Киев, 1999. 76 с.

8. Аграрные преобразования в Восточной Германии. Москва : Наука, 1997. С. 27–30.
9. Аграрный сектор США в конце XX века / под. ред. д.э.н. Б.А. Чернякова. Москва : Наука, 1997. С. 32–38.
10. Энгельгардт А.Н. Из деревни: 12 писем, 1872–1887. Москва : Мысль, 1987. 636 с.
11. Чаянов А.В. Организация крестьянского хозяйства. Москва : Коопиздат, 1925. 387 с.
12. Чаянов А.В. Краткий курс кооперации. Москва : Коопиздат, 1925. 75 с.
13. Чаянов А.В. Основные идеи и формы организации крестьянской кооперации. Москва : Мысль, 1919. 345 с.
14. Фермерські господарства України у 2011 році. Київ : Держкомстат України, 2012. 87 с.
15. Сільське господарство України за 2017 рік : статистичний збірник. Київ : Держстат України, 2018. 392 с.
16. Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України у 2019 році : статистичний збірник. Київ : Держстат України, 2019. 89 с.

#### References:

1. Alaiev, E. (2000). Globalnoe obschestvo: novaya sistema koordinat (podhodyi k probleme). [Global society: a new coordinate system (approaches to the problem)]. Saint-Petersburg. (in Russian)
2. Mac-Farland, D. (1988). Povedenie zhyvotnyih [Animal behavior]. Moskva. (in Russian)
3. Prigozhin, I., Stengers, I. (1986). Poryadok iz haosa [Order out of chaos]. Moskva. (in Russian)
4. Trudyi komissii, uchrezhdennoy dlya peresmotra ustavov fabrichnogo i remeslennogo [Proceedings of the commission established to revise the charters of factory and craft] (1864). Part III. Saint-Petersburg. (in Russian)
5. Upravlenie sotsialisticheskim proizvodstvom (1979). [Socialist Production Management]. Moskva. (in Russian)
6. Shmidt-Nielson, K. (1987). Razmeryi zhyvotnyih: pochemu oni tak vazhnyi? [Animal sizes: why are they so important?]. Moskva. (in Russian)
7. Slyusarenko, O., Zhuravlyov E. (1999). Krupnyiy i malyiy biznes: vzaimodeystvie i kooperatsiya [Big and small business: interaction and cooperation]. Kiev. (in Russian)
8. Agrarnyye preobrazovaniya v Vostochnoy Germanii (1997). [Agrarian transformations in East Germany] Moskvapp. 27–30, pp. 27–30. (in Russian)
9. Chernyakov, B. (1997). Agrarnyy sektor SShA v kontse XX veka [US agricultural sector at the end of the twentieth century]. Moskva, pp. 32–38. (in Russian)
10. Engalgardt, A. (1987). Iz derevni: 12 pisem [From the village: 12 letters]. 1872–1887. Moskva. (in Russian)
11. Chayanov, A. (1925). Organizatsiya krestyanskogo hozyaystva [Organization of peasant farming]. Moskva. (in Russian)
12. Chayanov, A. (1925) Kratkiy kurs kooperatsii [Short course of cooperation]. Moskva. (in Russian)
13. Chayanov, A. (1919). Osnovnyie idei i formy organizatsii krestyanskoy kooperatsii [The main ideas and forms of organization of peasant cooperation]. Moskva : Mysl'. (in Russian)
14. Fermerski gospodarstva Ukrayini u 2011 rotsi. Derzhkomstat Ukrayini (2012). Kyiv. (in Ukrainian)
15. "Silske gospodarstvo Ukrayini" za 2017 rik: Stat. zbirk. Derzhstat Ukrayini (2018). Kyiv. (in Ukrainian)
16. Sotsialno-demografichni harakteristiki domogospodarstv Ukrayini u 2019 rotsi. Stat. zbirk. Derzhstat Ukrayini (2019). Kyiv. (in Ukrainian)

**Аннотация.** В статье проанализированы проблемы рационального сочетания больших, средних и малых предприятий. Доказано, что сегодня возникает необходимость рационального сочетания, а не противопоставления больших, средних и малых предпринимательских структур в сельской местности, поскольку разные по размеру предприятия АПК имеют в зависимости от своих видовых особенностей и условий функционирования соответствующие преимущества и недостатки. Отмечено, что длительная односторонняя ориентация на неограниченную концентрацию производства, увлечение гигантоманией в эпоху социализма оказались неоправданными логикой экономического развития. Предложена методология для решения проблем рационального сочетания малых, средних и больших предприятий в аграрном секторе Украины. Разработана схема территориальной громады как единого комплекса региональной системы.

**Ключевые слова:** аграрное производство, крестьянские фермерские хозяйства, развитие, эффективность, малая форма хозяйствования.

**Summary.** In the article the problems of rational combination of big, middle and small enterprises are analyzed. It is proved that today there is a need in rational combining of the big, middle and small enterprises, but not their contraposing in the village because different in size enterprises of the agrarian sector have corresponding advantages and disadvantages depending on their types and terms of functioning. It is mentioned that long-term one side orientation at unlimited concentration of industry as well gigantomania during the socialism proved to be unreasonable logics of economic development. There has been methodology offered in order to solve the problem of rational combination of big, middle and small enterprises in the agrarian sector of Ukraine. A scheme of the territorial community as a unique complex of regional system has been developed. It has been proved that in different conditions of rational combination of enterprises in branch and territorial measures the common thing is the advantage of the whole above the partial. Enterprise as an economic mechanism equally to some living organism requires for its survival (conservation) and development of energy (financial, material, labour resources which are never given for free as well as information and knowledge), it also operates within a certain territory (environment) and belongs to its branch as an individual to the species. Studies have shown that in agriculture due to the peculiarities of the production processes motivation for honest and creative work of the owners of households and employees possesses increased economic importance. That is why in agriculture hired labor is not widespread even in the United States (in average there is not even one worker per farm). At the same time farming especially small-scale farming generally faces many of the well-known problems inherent in small business in general. The most crucial problem among them is to create an economy with an optimal level of concentration of production, the problem of obtaining credits and so on. To one extent or another, these problems can be solved by cooperating with farmers, specializing and integrating farms with agents in the agricultural sector. The further development of Ukraine's multi-layered economy will be made up of various organizational and legal forms of economic activity, in which modern large-scale technological production with private ownership of land and other means of production should be combined. Such a model will find a proper place for medium and small-scale farms. They will occupy a niche where the size of the enterprise does not play a decisive role, and conscientious and creative attitude to work is crucial.

**Keywords:** agrarian production, peasant farmer households, development, effectiveness, small entrepreneurial forms.

---

# ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

---

**Давиденко Н.М.**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри фінансів,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Davydenko Nadiia**

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**Горобчук М.В.**

*студентка,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Horobchuk Maryna**

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

## СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПОЛІПШЕННІ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

### MEDIUM-TERM PLANNING IN BUDGETARY POLICY IMPROVEMENT IN UKRAINE

**Анотація.** В умовах обмеженості фінансових ресурсів виникає об'єктивна необхідність у підвищенні ефективності здійснення бюджетних видатків. При цьому більшість бюджетних рішень має низку соціально-економічних наслідків, що виходять за межі одного бюджетного року, в якому вони були прийняті. Тому складання річного бюджету не завжди є стійкою основою стратегічного бюджетного планування. Встановлено, що стратегічне планування передбачає формування необхідного нормативно-правового, інформаційного, наукового, матеріального і, що найголовніше, фінансового забезпечення. У статті доведено, що система бюджетного планування потребує подальшого вдосконалення за рахунок розвитку інституційних засад бюджетного процесу, що дасть можливість учасникам бюджетного процесу узгодити свої стратегічні плани діяльності з наявними бюджетними коштами як у рамках підготовки проекту бюджету на відповідний рік, так і на наступні періоди, що сприятиме переходу до формування довгострокової бюджетної політики.

**Ключові слова:** бюджет, прогнозування, середньострокове планування, бюджетне планування, бюджетний процес.

**Постановка проблеми.** В умовах активної євроінтеграції як основного політичного

та економічного вектору України однією з головних особливостей її сучасного соціально-економічного прогресу залишається високий рівень зовнішніх і внутрішніх невизначеностей. Така ситуація вимагає впровадження нових, перевірених методик стратегічного бюджетного планування, використання підходів, орієнтованих на досягнення пріоритетних цілей та завдань.

Актуальність теми полягає у необхідності впровадження дієвої системи прогнозування бюджету в Україні на перспективу, підвищення результативності й прозорості використання бюджетних коштів в умовах поглиблення співпраці України з Європейським Союзом. Упровадження змін є передумовою досягнення основної мети українського уряду, а саме забезпечення зростання рівня життя громадян і підвищення його якості в результаті сталого економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці бюджетного планування в системі управління державними фінансами приділяється багато уваги з боку як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні засади цього питання знайшли свій розвиток у зарубіжних нау-

кових працях Дж. Бюкенена, П. Шварца, П. Шумейкера, Д. Мерсьє та ін. Удосконалити теоретичні розробки засад бюджетного планування як важливого інструменту стратегічного управління державними фінансами намагалися такі вітчизняні вчені: В.М. Гесць, В.П. Кудряшов, Л.Г. Ловінська, О.О. Молдован, В.М. Опарін, І.В. Розпутенко, В.М. Федосов та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Опрацювавши дослідження вищевказаних науковців, зауважимо, що донині практична та теоретична частини питання успішної адаптації України до середньострокового планування є невирішеними. Проте сьогодні система управління державними фінансами перебуває у стані модернізації, що відіграє важливу роль в умовах сучасного розвитку економіки України.

**Мета статті.** Необхідно з'ясувати та охарактеризувати особливості переходу на систему середньострокового бюджетного планування як інструменту забезпечення результативності й ефективності стратегічного управління в умовах модернізації системи державних фінансів в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку України виникає низка невирішених проблем у бюджетному процесі. Щороку український уряд вносить нові корективи в етапи формування та затвердження бюджету для поліпшення ефективності його реалізації. Рішучим упровадженням є зміни в Бюджетному кодексі, а саме перехід на середньострокове бюджетне планування терміном у три роки.

31 січня 2017 р. Верховна Рада України ухвалила розроблений Міністерством фінансів так званий «пілотний» проект змін до Бюджетного кодексу «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України», що передбачає перехід на середньострокове бюджетне планування, визначене на державному та місцевому рівнях [2].

Середньострокове бюджетне планування – головний вектор роботи українського уряду та Міністерства фінансів, відповідно до Меморандуму з Міжнародним валютним фондом та Коаліційної угоди. Перехід на нову систему передбачено у Середньостро-

кову плані дій українського уряду до 2020 р. та у розробленій Стратегії трансформації методів та прийомів управління державними коштами на 2017–2020 рр.

У результаті державний бюджет на 2018 р. Міністерство фінансів розробило на основі середньострокової бюджетної резолюції, яка є основним елементом середньострокового бюджетного планування. Це стало передумовою запровадження середньострокового бюджетного планування на постійній основі [4].

Незважаючи на те що певні ланки середньострокового бюджетного планування формально почали використовуватися в Україні ще в 2010 р., великих результатів для бюджетного процесу це не принесло. Процес бюджетування до 2017 р. був неефективним через брак фінансових ресурсів для втілення нових реформ.

У червні 2017 р. відбулося перше подання урядом Бюджетної декларації терміном на три роки, що яскраво продемонструвало бажання до змін системи бюджетного планування на майбутній період. Ефективне втілення середньострокового бюджетного планування дасть змогу зберегти грошові кошти для реалізації основних завдань, покладених на владу, підвищити стабільність бюджетної дисципліни і публічних фінансів, збільшити обсяг державних інвестицій. Такі зміни можуть призвести до підвищення якості державних послуг та відчутних позитивних результатів.

У дослідженні основних змін під час переходу на середньострокове бюджетне планування, на нашу думку, можна виділити такі основні впровадження:

1. Бюджетна декларація – інструмент поєднання основних (стратегічних) пріоритетів держави з можливостями бюджету задля їх швидкої реалізації. Важливим є те, що ЗУ «Про Державний бюджет» затверджується на один рік.

На заміну Основним напрямом бюджетної політики було запроваджено:

- Бюджетна декларація створена для реалізації державного бюджету (терміном на три роки), визначає та затверджує вектор спрямованості бюджетної політики держави

Питання, щодо складання та схвалення Бюджетної декларації погоджено у ст. 33 БКУ.

Головні напрями бюджетної політики містили в собі основні положення, що залишаються без змін: обсяг державного боргу, дефіцит або профіцит державного бюджету, розмір прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати тощо з деякими доповненнями у новій бюджетній декларації, а саме [4]:

- загальні граничні показники видатків державного бюджету та надання кредитів із державного бюджету (з розподілом на загальний та спеціальний фонди);

- граничні показники видатків державного бюджету та надання кредитів із державного бюджету головним розпорядникам коштів державного бюджету (з розподілом на загальний та спеціальний фонди);

- цілі державної політики у відповідній сфері діяльності, формування та/або реалізацію якої забезпечує головний розпорядник коштів державного бюджету, та показники їх досягнення за результатами попереднього бюджетного періоду, очікуваних у поточному бюджетному періоді та прогнозних на середньостроковий період у межах визначених граничних показників;

- загальна оцінка фіскальних ризиків та їхній вплив на показники державного бюджету [4].

Таким чином, Бюджетна декларація визначатиме оптимальний розподіл фінансових ресурсів між галузями у середньостроковій перспективі.

2. Урегулювання бюджетного та стратегічного планів.

За середньострокового планування нововведені Бюджетна декларація та плани діяльності головних розпорядників взаємопов'язуються відповідно до ЗУ «Про державний бюджет» (головного документа під час затвердження бюджетного планування).

3. Зміни в бюджетному календарі.

Впровадження нових термінів на підготовку і схвалення Бюджетної декларації та додаткової інформації, що необхідна для її створення, запровадження трирічних місцевих фінансових планів.

4. Оновлення у списку бюджетних правил, а саме [3]:

- державний борг та гарантований державою борг не може перевищувати 60% ВВП;

- показник дефіциту державного бюджету на кожен рік середньострокового періоду не може перевищувати 3% ВВП на відповідний рік;

- державні гарантії не перевищуватимуть 3% доходів загального фонду держбюджету;

- граничний обсяг дефіциту державного бюджету в Законі про держбюджет не може бути більшим за обсяг дефіциту в бюджетній декларації [3].

Вагомими змінами, зазначеними у ст. 28 БКУ, є збільшення рівня прозорості, відкритості інформування про державний бюджет. Обов'язок щодо відкритого розголошення про деякі показники результатів діяльності покладено на головних розпорядників коштів [1].

Сьогодні Україна все ж таки досі перебуває на початковій стадії впровадження середньострокового бюджетного планування порівняно з іншими країнами Європейського Союзу. У ЄС оцінюють розвиток середньострокового планування у країнах-членах, а саме «Індексу якості», що передбачає найвищу оцінку за п'ятьма критеріями. До них входять: охоплення середньостроковим плануванням понад 90% державного сектору управління (під час визначення стратегічних цілей та граничних розмірів видатків), взаємозв'язок між цілями та граничними показниками, включеними в середньострокові фіскальні плани, та річні бюджети; голосування парламентом національних фіскальних планів на середньостроковій основі; залучення незалежних фіскальних інституцій для розроблення макроекономічних і бюджетних багаторічних прогнозів та детальний рівень деталізації національних середньострокових фіскальних планів [2, с. 23].

Сьогодні в Україні на середньострокове планування припадає близько 65% видатків сектору загальнодержавного управління. Перша Бюджетна декларація терміном на три роки не дає пояснень щодо наслідків від реалізації фіскальних ризиків та відхилення від запланованого впровадження структурних реформ. Також чинна середньострокова бюджетна стратегія передбачає велику кількість пріоритетних завдань бюджетної політики, але тільки деякі з них детально прораховані.



Виходячи з даних критеріїв, можна зробити висновки, що бюджетний процес в Україні незначною мірою відповідає критеріям якісного середньострокового планування ЄС.

Подальший розвиток середньострокового бюджетного планування в Україні потребує перегляду та виокремлення найважливіших бюджетних програм та державних інвестиційних проектів; розвитку прозорих зв'язків між бюджетними програмами та цілями уряду різних рівнів, поєднання всіх учасників бюджетного процесу для постановки стратегічних цілей; розроблення ефективного механізму визначення оцінки результативності видатків; збільшення рівня охоплення державного сектору під середньострокове планування.

Нові бюджетні правила входять у розроблений Міністерством фінансів законопроект про перехід на середньострокове бюджетне планування, серед яких [3]:

– дефіцит державного бюджету не може перевищувати 3% ВВП;

– граничний дефіцит державного бюджету, що встановлюється законом про державний бюджет, не може перевищувати дефіцит, визначений у Бюджетній декларації;

– граничний обсяг надання державних гарантій не може перевищувати 3% доходів загального фонду державного бюджету;

– визначаються також випадки уточнення меж видатків та надання кредитів із бюджету [3].

Дотримання даних правил у процесі середньострокового бюджетного планування дає можливість для швидкого та ефективного досягнення поставлених цілей державної політики та забезпечення видимого прогресу в розвитку економіки у цілому.

Досвід показує, що на перших етапах започаткування середньострокового бюджетного планування присутні не всі технічні боки, але постійна робота над ними покаже поступовий результат. Міністерство фінансів відповідає за визначення середньострокових бюджетних показників і граничних розмірів видатків, а галузеві міністерства визначають оцінку вартості майбутніх заходів політики, програм уряду та галузевих стратегій. Основою для складання і затвердження бюджету залишаються фінансові програми та страте-

гії, розроблені міністерствами, така практика спостерігається у багатьох країнах світу.

Сьогодні понад дві третини країн світу запровадили процес бюджетного планування терміном на три роки з національними особливостями, які, передусім, зобов'язують урядовця:

1. Відстежувати стан всіх секторів економіки.

2. Контролювати своєчасність та повноцінність виконання бюджетних програм.

3. Визначати можливості становлення державних видатків у ролі каталізатора національного розвитку у середньостроковій перспективі.

4. Оптимально поєднувати короткострокові та середньострокові бюджетні цілі.

5. Виокремлювати вузькі сфери витрачання коштів у межах окремих бюджетних цілей, що є пріоритетними, тощо.

При цьому до основних переваг використання середньострокового бюджетного планування можна віднести такі [4, с. 152]:

1. Підвищення рівня відкритості та прозорості середньострокових бюджетних цілей країни.

2. Повне та своєчасне інформування економічних агентів щодо поточних тенденцій у сфері державних фінансів.

3. Утілення чіткості та послідовності дій у проведенні бюджетної політики.

4. Допомогу у вирішенні проблем із приводу розподілу коштів державного бюджету, що виникають, коли бенефіціар отримує фінансову вигоду у формі преференцій у рамках одного конкретного видатку державного бюджету, проте не несуть при цьому повних адміністративних витрат.

5. Збільшення рівня стабільності та своєчасності процесу прийняття рішень.

6. Реформування тощо.

Разом із тим існують дві основні причини стрімкого впровадження цього механізму, зокрема для країн:

1. Із низьким та середнім рівнем доходу – це спосіб забезпечення стабільної багаторічної прихильності інвесторів; запорука включення до Стратегії подолання бідності та Рекомендацій Світового банку щодо бюджетної реформи.

2. Із високим рівнем доходу – це спосіб підтримки бюджетних цілей, підвищення пріоритетності витратків та рівня ефективності [5, с. 9–11].

Важливим моментом є впровадження огляду витратків як сучасний інструмент бюджетного аналізу, який спрямований на оцінку ефективності заходів державної політики у відповідній сфері та ефективності використання бюджетних коштів. Слід зазначити, що до цього часу така оцінка витратків в Україні не проводилася. Метою цієї оцінки є виявлення неефективних або неактуальних витратків та збільшення обсягів витратків саме для виконання основних завдань. Іноземний досвід показує, що впровадження такої практики підвищує якість державних послуг та ефективність перерозподілу бюджетних коштів.

Також змінами до Бюджетного кодексу передбачено підвищення рівня відповідальності головних розпорядників коштів у рамках їхньої діяльності. Так, рівень виконання посадових обов'язків головних розпорядників бюджетних коштів стане прозорим і зрозумілим для громадян.

Така послідовна та передбачувана бюджетна політика, яка дасть змогу забезпечити фінансову стабільність, прогнозованість та ефективність бюджетних витратків, на наше переконання, сприятиме підвищенню якості державних послуг.

**Висновки і пропозиції.** Заснування конкретних правил та підвищення дисципліни для всіх учасників бюджетного процесу необхідні заради досягнення спільної мети – економічного розвитку країни.

Встановлення трирічної системи бюджетного планування є ефективною зміною бюджетної політики, яка забезпечуватиме продуманий підхід до встановлення головних заходів та раціональний розподіл державних коштів для впровадження даних заходів. Це рішення полегшує комунікацію з основними учасниками бюджетного процесу і робить процес обговорення більш швидким та ефективним, оскільки збільшення кількості часу на дослідження запропонованого проекту та надання своїх доповнень і пропозицій дають можливість для більш раціонального прийняття рішень.

Ефективне втілення системи середньострокового бюджетного планування забезпечить виділення фінансових ресурсів для вирішення стратегічних завдань українського уряду. Усе це має призвести, врешті, до видимих кращих результатів бюджетної діяльності в Україні.

#### Література:

1. Бюджетна система України / О.С. Булгакова та ін. ; за заг. ред. С.О. Булгакової. Київ : КНТЕУ, 2002. 288 с.
2. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування : Закон України від 06.12.2018 № 2646-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 4. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2646-viii> (дата звернення: 19.07.2019).
3. Основні напрями бюджетної політики на 2018–2020 роки : Постанова Верховної Ради України. *Ліга: Закон*. 2017. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DH53300A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DH53300A.html) (дата звернення: 27.07.2019).
4. Based on European Commission, Directorate – General for Economic and Financial Affairs. 2007. *Public Finances in EMU*. 449 p.
5. Мазярчук В., Стадник М. Міжнародний досвід середньострокового планування: уроки для України. *Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України*. 2017. URL: [https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/FEAO\\_Sered\\_budget\\_planning\\_A5\\_05\\_web-2.pdf](https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/FEAO_Sered_budget_planning_A5_05_web-2.pdf) (дата звернення: 01.08.2019).
6. Уряд схвалив зміни до Бюджетного кодексу щодо середньострокового бюджетного планування. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-shvaliv-zmini-do-byudzhetnogo-kodeksu-shodo-serednostrokovogobyudzhetnogo-planuvannya> (дата звернення: 21.07.2019).

#### References:

1. Bulhakova, O.S. Vasylenko, L.I. Yermolenko, L.V. Ohon, Ts.H., Maslennikova, T.O. and Chechulina, O.O. (2002) *Biudzhetna systema Ukrainy* [The budget system of Ukraine]. Kyiv : KNTEU. (in Ukrainian)
2. Verkhovna Rada Ukrainy (2019). *Pro vnesennia zmin do Biudzhetnogo kodeksu Ukrainy shchodo zaprovadzhennia serednostrokovoho biudzhetnogo planuvannia* : Zakon Ukrainy vid 06.12.2018 № 2646-VIII [On amendments to the Budget Code of Ukraine regarding the introduction of medium-term budget planning: Law of Ukraine dated 06.12.2018 № 2646-VIII] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 4. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2646-viii> (accessed 19 July 2019).
3. Liha: Zakon (2017). *Osnovni napriamy biudzhetnoi polityky na 2018–2020 roky* [Main directions of budget policy for 2018–2020]. Available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DH53300A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DH53300A.html) (accessed 27 July 2019).
4. Based on European Commission, Directorate – General for Economic and Financial Affairs (2007). *Public Finances in EMU*.
5. Mazjarchuk, V. and Stadnyk, M. (2017). «*Mizhnarodnyj dosvid seređn'ostrokovogo planuvannja: uroky dlja Ukrai'ny*» [International Medium-Term Planning Experience: Lessons for Ukraine]. Available at: [https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/FEAO\\_Sered\\_budget\\_planning\\_A5\\_05\\_web-2.pdf](https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/FEAO_Sered_budget_planning_A5_05_web-2.pdf) (accessed 1 August 2019).

6. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2018). «*Urjad shvalyv zminy do Bjudzhetnogo kodeksu shhodo seredn'ostrokovogo bjudzhetnogo planuvannja*», vid 31 sichnja. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-shvalivzmini-do-byudzhetnogo-kodeksu-shhodo-serednostrokovogo-byudzhetnogo-planuvannya> (accessed 21 July 2019).

**Аннотация.** В условиях ограниченности финансовых ресурсов возникает объективная необходимость в повышении эффективности осуществления бюджетных расходов. При этом большинство бюджетных решений имеют ряд социально-экономических последствий, выходящих за пределы одного бюджетного года, в котором они были приняты, поэтому составление годового бюджета не всегда является устойчивой основой стратегического бюджетного планирования. Установлено, что стратегическое планирование предусматривает формирование необходимого нормативно-правового, информационного, научного, материального и, что самое главное, финансового обеспечения. Доказано, что система бюджетного планирования требует дальнейшего совершенствования за счет развития институциональных основ бюджетного процесса, что позволит участникам бюджетного процесса согласовать свои стратегические планы деятельности с имеющимися бюджетными средствами как в рамках подготовки проекта бюджета на соответствующий год, так и на последующие периоды, что приведет к формированию долгосрочной бюджетной политики.

**Ключевые слова:** бюджет, прогнозирование, среднесрочное планирование, бюджетное планирование, бюджетный процесс.

**Summary.** Given the scarcity of financial resources, there is an objective need to improve the efficiency of budget expenditures. However, most budget decisions have a number of socio-economic implications beyond the one fiscal year in which they were adopted. Therefore, drafting an annual budget is not always a sound basis for strategic budgeting. It is established that strategic planning involves the formation of the necessary regulatory, information, scientific, material, and most importantly, financial support. It is proved that the transition to medium-term budget planning will allow participants of the budget process to subordinate their strategic plans of activity to the strategic plan of state development at the national, sectoral and regional levels, taking into account the available budget resources both in the framework of preparation of the draft budget for the respective year and for subsequent periods. that will facilitate the transition to long-term fiscal policy-making. It is stated that medium-term budget planning should become the main tool in the system of organization of budget formation and execution according to the program-targeted method, facilitate the budget process and contribute to the improvement of the quality and effectiveness of budget policy. It is proved that the budget planning system needs further improvement due to the development of the institutional principles of the budget process, which will allow the participants of the budget process to align their strategic plans of activity with the available budget funds both in the framework of preparation of the draft budget for the respective year and in subsequent periods, which will facilitate transition to long-term fiscal policy-making. In general, the introduction of budgetary planning into the budgetary practice of Ukraine will contribute to the improvement of strategic financial management, namely: improving the macroeconomic balance and fiscal discipline; optimizing the allocation of financial resources between the levels of the budget system and public authorities; increasing the efficiency of public funds use by reducing the costs needed to achieve results and delivering public services; strengthening the responsibility of the main public funds managers for efficient and targeted use of financial resources; raising the level of predictability and predictability of state and local budgetary policies, etc.

**Keywords:** budget, forecasting, medium-term planning, budget planning, budget process.

**Конєва Т.А.**

*к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

**Konieva Tetiana**

*Petro Mohyla Black Sea National University*

**Семененко Г.М.**

*студентка,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

**Semenenko Hanna**

*Petro Mohyla Black Sea National University*

## ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

## FINANCING SOURCES OF ENTERPRISES IN PROCESSING INDUSTRY

**Анотація.** Статтю присвячено встановленню джерел фінансування, співвідношення їхнього обсягу в загальних пасивах та ролі у фінансовому забезпеченні діяльності підприємств переробної галузі. На основі фінансової звітності підприємств за 2014–2018 рр. визначено їхній рівень фінансової незалежності, структуру власного та позичкового капіталу, впроваджувану ними політику фінансування діяльності. Аналіз виявив переважно агресивний та суперагресивний види фінансового забезпечення активів компаній незалежно від частки власного капіталу в їхніх фінансових ресурсах. Установлено вартість використання чистих активів прибутковими фірмами через обсяг сплачуваних дивідендів, а також незначний рівень фінансових витрат завдяки поширеності товарної кредиторської заборгованості серед джерел фінансування досліджуваних суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** власний капітал, зобов'язання, кредиторська заборгованість, власний оборотний капітал, політика фінансування, дивіденди, фінансові витрати.

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство, яке прагне зростання добробуту власників, має на меті зменшення середньозваженої вартості капіталу. Це один із вартісно-орієнтованих показників, який зумов-

люється обсягом та структурою фінансових ресурсів, а також ціною їх залучення.

Впливаючи так чи інакше на дані чинники, суб'єкт господарювання спроможний забезпечити власну інвестиційну привабливість, розширити обсяг фінансування та забезпечити подальший розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ф. Модельяні та М. Міллер наполягали на відсутності залежності ринкової вартості компанії від структури її капіталу [1].

Р. Брейлі, С. Майєрс та А. Маркус зазначали, що залучення боргу підвищує вартість підприємства та добробут акціонерів, якщо враховувати можливість отримання податкової економії за рахунок витрат на обслуговування боргу. Разом із тим вони відокремлюють недоліки боргового фінансування, передусім можливість дефолту, банкрутства на підприємстві, у зв'язку з якими ринкова вартість фірми буде зменшена на теперішню вартість витрат, пов'язаних із такими труднощами [2].

Згідно з А. Дамодараном, максимізація вартості фірми ґрунтується на трьох рішеннях: інвестиційних, фінансових та рішеннях стосовно дивідендів. На його думку, фінансові рішення спрямовані на вибір такого фінансового міксу (боргу та власного капіталу), що

максимізує вартість здійснених інвестицій, а також узгодженість фінансування з природою активів, на які воно спрямоване [3].

Серед вітчизняних економістів проблемою управління фінансовими ресурсами підприємств та структурою капіталу займався В.О. Золотаренко [4], О.С. Богма, А.С. Павлова [5]. Обґрунтуванням сутності та важливості розроблення фінансової політики в сучасних економічних умовах провадження діяльності займаються такі економісти, як Т.М. Сторожук та Д.Є. Сторожук [6].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні наукові доробки, однозначної відповіді на те, якою має бути структура фінансових ресурсів, що мінімізує середньозважену вартість капіталу, досі не існує. Правильне рішення залежить від багатьох екзогенних та ендогенних чинників, пов'язаних із конкретним суб'єктом господарювання.

Оптимізація складу пасивів можлива лише на основі аналізу динамічних рядів вибраних підприємств протягом минулих періодів. Виявлення впливу тієї чи іншої структури капіталу на його середньозважену вартість дасть змогу в перспективі встановити найбільш сприятливе значення.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є встановлення джерел фінансування, співвідношення їхнього обсягу в загальних пасивах та ролі у фінансовому забезпеченні діяльності п'яти підприємств переробної галузі протягом 2014–2018 рр.

**Виклад основного матеріалу.** Пасиви будь-якого підприємства складаються із власного

капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань, їх комбінація формує структуру капіталу та визначає політику фінансування діяльності. Для дослідження було вибрано п'ять підприємств – виробників безалкогольних напоїв та мінеральних вод: ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» (далі – підприємство 1), ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» (підприємство 2), ПрАТ «Оболонь» (підприємство 3), ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» (підприємство 4), ПрАТ «Царичанський завод мінводи» (підприємство 5). На основі аналізу їхньої фінансової звітності за 2014–2018 рр. було виявлено такі тенденції.

Підприємство 1 протягом досліджуваного періоду характеризується високим рівнем автономності. Так, у 2018 р. власний капітал становив 91% усіх фінансових ресурсів (табл. 1).

Чисті активи підприємства майже повністю сформовані за рахунок нерозподіленого прибутку (у 2018 р. – 89%), і ця тенденція тримається протягом останніх п'яти років. Резервний капітал становить 15% від зареєстрованого, що цілком відповідає вимогам законодавства України щодо акціонерних товариств.

Незважаючи на прибутковість, підприємство протягом тривалого періоду не здійснювало дивідендної політики. Дивідендні виплати спостерігаються лише у 2013 та 2018 рр. У минулому році дивіденди було виплачено на суму 47 595 тис грн, що в 13 разів більше аналогічних видатків у 2013 р.

Суб'єкт господарювання незначним чином залежить від поточної заборгованості. Так, у 2018 р. вона становить 8,57% від пасивів. Найбільшу частку в поточній заборгованості має

Таблиця 1  
Динаміка структури капіталу та політика фінансування підприємства 1 за 2014–2018 рр.

Роки	2014	2015	2016	2017	2018
ВК/П	86,66	95,08	92,13	73,08	91,43
ДЗ/П	0,06	-	-	-	-
ПЗ/П	13,28	4,92	7,87	26,92	8,57
НП/ВК	85,72	87,69	88,78	87,00	88,99
КЗ/ПЗ	97,26	84,11	76,52	92,83	68,64
(ВОК/ОА)*100	70,02	90,23	80,21	47,85	80,22
Політика фінансування	К	К	К	П	К

\* ВК – власний капітал, П – пасиви, ДЗ – довгострокові зобов'язання, ПЗ – поточні зобов'язання, НП – нерозподілений прибуток, КЗ – кредиторська заборгованість, ВОК – власний оборотний капітал, ОА – оборотні активи, К – консервативна політика, П – помірна, А – агресивна, С – суперагресивна.

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [7]

кредиторська заборгованість за товари роботи та послуги, яка має тенденцію до зменшення. Якщо у 2014 р. кредиторська генерувала поточні борги на 97%, то в 2018 р. – на 68,64%.

Наслідком позичкового капіталу для підприємства є генерування фінансових витрат, які певним чином свідчать про вартість його залучення. У даному разі фінансові витрати є незначними, у 2018 р. вони взагалі відсутні.

З огляду на систему фінансового забезпечення діяльності, підприємство реалізує переважно консервативну політику фінансування. У минулому році за коефіцієнта автономності 91% ВОК на 80% фінансує оборотні активи.

У структурі капіталу підприємства 2 аналогічно переважає власний капітал – 78% у 2018 р., хоча присутня динаміка скорочення його частки в пасивах через поступове зростання поточних зобов'язань – 22% (табл. 2).

Як і попереднє підприємство, підприємство 2 формує власний капітал переважно за рахунок нерозподіленого прибутку. Резервний капітал також дотримується нормативного значення. Окрім того, фірма реалізує дивідендну політику, але вона носить нестабільний характер. Протягом досліджуваного періоду дивіденди було сплачено лише у 2016–2017 рр.

Треба відзначити, що в 2016 р. поточні зобов'язання підприємства зросли на 336% порівняно з попереднім роком, у тому числі за рахунок внутрішньої заборгованості. Нині кредиторська заборгованість фірми становить 80,20% поточних боргів, і найбільшу частку в кредиторській заборгованості посідають зобов'язання за внутрішніми розрахунками – 54,56%.

Варто відзначити, що фірма практикує отримання невеликих позик, проте намагається їх виплачувати в найближчий термін. У 2017 та 2018 рр. підприємство залучало інші поточні зобов'язання, сума яких була разом погашена в 2018 р.

Політика фінансування підприємства 2 за досліджуваний період змінилася від консервативно-помірної до агресивної. Якщо в 2015 р. за рахунок ВОК підприємство фінансувало 82% оборотних активів, то вже у 2017 р. лише 2%. При цьому відбувається поступове нарощення необоротних активів. Якщо компанія збереже тенденції до зростання ВОК, вона має можливість перейти на більш фінансово стійку модель фінансового забезпечення діяльності – помірну політику.

Таблиця 2

**Динаміка структури капіталу та політика фінансування підприємства 2 за 2014–2018 рр.**

	2014	2015	2016	2017	2018
ВК/П	83,61	93,08	75,55	70,63	77,88
ДЗ/П	3,63	0,38	0,36	0,09	-
ПЗ/П	12,76	6,54	24,10	29,28	22,12
НП/ВК	81,97	85,10	84,95	84,57	97,24
КЗ/ПЗ	91,32	79,22	92,03	90,60	80,21
(ВОК/ОА)*100	49,67	82,08	26,95	2,37	37,36
Політика фінансування	П	К	А	А	А

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [7]

Таблиця 3

**Динаміка структури капіталу та політика фінансування підприємства 3 за 2014–2018 рр.**

	2014	2015	2016	2017	2018
ВК/П	14,79	1,04	28,60	36,26	34,08
ДЗ/П	25,32	2,81	7,42	40,49	21,23
ПЗ/П	59,89	96,15	63,98	23,25	44,68
НП/ВК	85,03	-113,80	-15,96	-20,76	-35,84
КЗ/ПЗ	55,27	84,94	29,72	67,90	44,78
(ВОК/ОА)*100	-42,15	-108,15	-93,60	3,90	-146,86
Політика фінансування	С	С	С	А	С

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [7]

На відміну від попередніх фірм підприємство 3 характеризується значним ступенем фінансової залежності (табл. 3).

Найскрутнішим у цьому плані роком для підприємства був 2015 р., коли частка власного капіталу в пасивах становила лише 1,04%, непокриті збитки перевищили власний капітал. До того ж фірма повністю була залежна від поточних зобов'язань, частка яких становила 96,15% від пасивів, і переважна частка в них належить кредиторській заборгованості – 85%.

Підприємство 3 за досліджуваний період несе значні збитки. Сума непокритих збитків за період 2014–2018 рр. збільшилися майже у 20 разів.

Для поліпшення фінансової ситуації підприємство почало більш активно використовувати довгострокові зобов'язання, частка яких у 2018 р. становила 21,23%. Довгострокові зобов'язання за відсутності власних ресурсів дають змогу профінансувати діяльність підприємства, не вимагаючи термінового повернення. До 2017 р. найбільш вагомою статтею в довгострокових боргах були банківські кредити, які становили 73,14% (у 2014 р. – 99,8%). У 2018 р. інші зобов'язання займають 20,65% від довгострокових боргів.

На відміну від попередніх компаній підприємство 3 активно залучає короткострокові банківські кредити, які в 2018 р. формують 52% поточних зобов'язань.

Підприємство 3 несе значні фінансові витрати, найбільша сума була нарахована в 2016 р., після якого відбувається поступове скорочення. Позитивним моментом генерування фінансових витрат є так звана податкова економія, яка полягає у тому, що витрати на обслуговування боргу зменшують оподатковувану базу і, як результат, зменшують суму податку на прибуток, але в даному разі така можливість залишається нереалізованою, оскільки підприємство є збитковим, тому не підлягає оподаткуванню.

Звичайно, що з 2015 р. підприємство припинило виплату дивідендів своїм акціонерам і до того ж у 2016 р. здійснило викуп власних акцій.

Компанія реалізує суперагресивну політику фінансування. Вона є фінансово залежною, має від'ємний ВОК, це означає, що всі оборотні активи, а також частина необоротних фінансуються за рахунок поточних зобов'язань. Це є дуже небезпечним. Позитивним моментом при цьому є те, що компанія диверсифікує фінансування за строком, джерелами та обсягами, що дещо зменшує ризик залежності від одного позичальника.

Підприємства 4 та 5 мають схожі тенденції: збитковість, зростання від'ємної величини чистих активів та ВОК і, як наслідок, суперагресивна політика фінансування (табл. 4, 5).

Таблиця 4  
Динаміка структури капіталу та політика фінансування підприємства 4 за 2014–2018 рр.

	2014	2015	2016	2017	2018
ВК/П	6,47	4,68	-2,17	-15,03	-13,89
ДЗ/П	88,36	57,08	35,61	9,77	6,37
ПЗ/П	5,36	38,24	66,56	105,25	107,52
КЗ/ПЗ	97,26	99,62	71,97	84,66	99,97
(ВОК/ОА)*100	52,00	21,98	2,26	-116,53	-67,67
Політика фінансування	А	А	А	С	С

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [7]

Таблиця 5  
Динаміка структури капіталу та політика фінансування підприємства 5 за 2014–2018 рр.

	2014	2015	2016	2017	2018
ВК/П	3,61	-17,02	-39,26	-54,94	-68,62
ДЗ/П	61,07	87,94	77,34	81,78	89,25
ПЗ/П	35,32	29,08	61,92	73,15	79,37
КЗ/ПЗ	73,96	75,92	86,89	82,57	76,06
(ВОК/ОА)*100	-118,61	-103,04	-262,83	-384,92	-389,62
Політика фінансування	С	С	С	С	С

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [7]

У 2016 р. сума непокритого збитку підприємства 4 перевищила власний капітал в 9,5 рази.

Від'ємний власний капітал означає, що абсолютно весь обсяг майна фінансується за рахунок запозичених коштів, переважно короткострокового характеру.

Загальна кредиторська заборгованість займає 99,97% поточної заборгованості на 2018 р., тому значних фінансових витрат не несе.

У 2018 р. сума непокритого збитку підприємства 5 перевищила власний капітал компанії в 2,2 рази. За від'ємних чистих активів підприємство активно використовує позиковий капітал й активно нарощує як поточні зобов'язання так і довгострокові зобов'язання. Останні, до речі, займають 89,25% пасивів у 2018 р., що є найбільшим значенням за досліджуваній період, і перевищили за абсолютним обсягом поточні зобов'язання. Підприємство користується двома джерелами коштів із довгострокових варіантів: довгострокові кредити банків, що становлять 30% від довгострокових зобов'язань, та інші довгострокові зобов'язання, що становлять 70% відповідно.

У 2018 р. поточні зобов'язання переважно складаються з комерційного кредиту – 50%. При цьому загальна сума кредиторської заборгованості в них становить 76,06%, окрім того, використовуються інші поточні зобов'язання, частка яких у поточних боргах у 2018 р. сягає 23,78%.

Підприємство протягом усього досліджуваного періоду несе фінансові витрати, що зумовлює вартість залучення позикового капіталу. З огляду на збитковість підприємства, виплати дивідендів не здійснюються.

**Висновки і пропозиції.** Незважаючи на один вид діяльності, проаналізовані п'ять виробників безалкогольних напоїв та мінеральних вод характеризуються різним фінансовим станом. Підприємства 1 та 2 мають високий рівень фінансової автономності, але при цьому мають різні підходи до фінансування активів. Перший завод майже повністю фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів, із залучених джерел це лише кредиторська заборгованість. Така консервативна політика супроводжується низьким

рівнем ризику. При цьому підприємство не використовує ефект фінансового левериджу та унеможливорює зростання рентабельності власного капіталу за рахунок використання позикових фінансових ресурсів.

Підприємство 2 проводить агресивну політику фінансування, забезпечуючи оборотні активи переважно поточними зобов'язаннями. У даному разі компанія повинна підтримувати стабільний попит на продукцію, платіжну дисципліну, ліквідність для своєчасних розрахунків із кредиторами. Обидві фірми проводять дивідендну політику та несуть невеликі фінансові витрати.

Наступні три підприємства перебувають у нестабільному фінансовому становищі. Підприємство 3 характеризується високим ступенем фінансової залежності та активним використанням банківських кредитів, як короткострокових, так і довгострокових, що в результаті призводить до значних фінансових витрат, що дало б змогу здійснювати податкову економію за умови прибутковості підприємства. Підприємства 4 та 5 відзначаються від'ємними чистими активами в результаті збитковості.

Підприємства 3–5 за відсутності власних коштів для стабілізації фінансового стану намагаються залучити довгострокові зобов'язання, які іноді становлять до 89% від їхніх пасивів.

Але, незважаючи на це, дані компанії впроваджують суперагресивну політику, фінансуючи оборотні та частково необоротні активи за рахунок переважно короткострокової кредиторської заборгованості.

Проведений аналіз формує підґрунтя для подальшого дослідження впливу виявленої політики фінансування на середньозважену вартість капіталу даних компаній; наскільки консервативна політика є вигідною та чи є доречним упровадження агресивного виду фінансування на підприємствах вибраної галузі.

#### *Література:*

1. Modigliani F., Merton M.H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*. 1958. Vol. 48. № 3. P. 261–297.
2. Brealey R., Myers S., Marcus A. Fundamentals of corporate finance. McGraw-Hill, 2017. 800 p.



3. Damodaran A. Applied Corporate Finance. Wiley, 2014. 656 p.
4. Золотаренко В.О. Функціонально-структурна модель управління структурою капіталу підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 1(98). С. 147–150.
5. Богма О.С., Павлова А.С. Особливості управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 1(13). С. 195–199.
6. Сторожук Т.М., Сторожук Д.Є. Фінансова політика підприємства в контексті його внутрішньогосподарської політики. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 559–567.
7. Фінансова звітність підприємств. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/search> (дата звернення: 29.08.2019).
2. Brealey R., Myers S., Marcus A. (2017). Fundamentals of corporate finance. McGraw-Hill.
3. Damodaran A. (2014). Applied Corporate Finance. Wiley.
4. Zolotareno V.O. (2011). Funkcionaljno-strukturna modelj upravlinnja strukturoju kapitalu pidpryjemstva [Functional-structural model of managing the capital structure of the enterprise]. *Upravlinnja rozvytkom*, no. 1(98), pp. 147–150.
5. Boghma O.S., Pavlova A.S. (2012). Osoblyvosti upravlinnja finansovymy resursamy vitchyznyjnykh pidpryjemstv [Features of financial resources management of domestic enterprises]. *Visnyk Zaporizjkoqho nacionaljnogho universytetu*, no. 1(13), pp. 195–199.
6. Storozhuk T.M., Storozhuk D.Je. (2011). Finansova polityka pidpryjemstva v konteksti jogho vnutrishnjoghospodarsjkoji polityky [Financial policy of the enterprise in the context of its internal economic policy]. *Zbirnyk naukovykh pracj Nacionaljnogho universytetu derzhavnoji podatkovoji sluzhby Ukrainy*, no. 1, pp. 559–567.
7. Finansova zvitnistj pidpryjemstv. Available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent/search> (accessed 29 August 2019).

### References:

1. Modigliani F., Merton M.H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, vol. 48, no. 3, pp. 261–297.

**Аннотация.** Стаття посвящена установлению источников финансирования, соотношения их объема в общих пассивах и роли в финансовом обеспечении деятельности предприятий перерабатывающей отрасли. На основании финансовой отчетности предприятий за 2014–2018 гг. определены их уровень финансовой независимости, структура собственного и заемного капитала, продвигаемая политика финансирования деятельности. Анализ выявил преимущественно агрессивный и суперагрессивный виды финансового обеспечения активов компаний независимо от доли собственного капитала в их финансовых ресурсах. Установлена стоимость использования чистых активов прибыльными фирмами через объем уплачиваемых дивидендов, а также незначительный уровень финансовых затрат благодаря пространности товарной кредиторской задолженности среди источников финансирования исследуемых субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** собственный капитал, обязательства, кредиторская задолженность, собственный оборотный капитал, политика финансирования, дивиденды, финансовые расходы.

**Summary.** The article is devoted to the identification of sources of financing, the ratio of their volume in total capital and the role in the financial provision of the enterprises' activity in the processing industry. On the basis of the financial report of non-alcoholic beverage and mineral water producers in 2014–2018, their financial autonomy level, the structure of their own and loan capital and their financing policy were determined. The analysis found that three out of five companies are financially dependent on debt, the main reason of what are the increasing losses and the negative value of net assets. In contrast, independent enterprises, which part of equity is much more than 50% from financial resources, increase the volume of internal sources of finance at the expense of retained earnings, which is a major component of their net assets. By the way, these two companies also support the normative level of the reserve fund that must be more than 15% from registered capital according to Ukrainian legislation. At the same time, the surveyed companies introduce a predominantly aggressive and super-aggressive type of assets financing regardless of their capital structure. This type of financing is very dangerous because, in the case of negative equity, companies provide current and partially non-current assets by the short-term liabilities. This policy requires the stability of cash flows from the sale of products to maintain liquidity and compliance with payment discipline. It is also established that in order to stabilize financially, in the absence of their own sources of financing, enterprises try to attract long-term debts that do not require immediate repayment. In some cases they rich 90% from all financial resources on the company. The value of net assets' using by profitable companies was determined by the amount of dividends paid. The low level of financial expenses is explained by the prevalence of commodity accounts payable among the sources of financing of surveyed economic entities, which, additionally, taking into account the losses, prevents the effect of tax saving from the use of borrowed capital.

**Keywords:** equity, liabilities, accounts payable, working capital, financing policy, dividends, financial expenses.

**Бодрецький М.В.**

*к.е.н., докторант,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Bodretsky Michael**

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

## ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОЛЕГІАЛЬНИХ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ БАНКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

### EFFICIENCY OF WORK OF THE BANK'S COLLEGAL MANAGEMENT BODIES IN CRISIS CONDITIONS

**Анотація.** У статті наведено результати дослідження питання фактичної ефективності роботи колегіальних органів управління банку в кризових умовах, яке проводилось в період з 01.09.2018 по 30.08.2019 шляхом опитування фахівців українських банків. За результатами дослідження встановлено, що банківські установи України приймають практично всі управлінські рішення за колегіальним принципом. Всі питання, що потребують управлінського рішення готуються фахівцями банку та виносяться на розгляд колегіального органу. Однак кількість колегіальних органів, що організовані в банках є завищеною. Кількість керівників банків, що залучені до роботи таких органів також є завищеною. В зв'язку з цим якість роботи колегіальних органів є низькою. Оперативність прийняття рішень часто не відповідає сучасним вимогам, при цьому якість прийнятих управлінських рішень залишається не високою.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, банк, якість управління, ефективність менеджменту.

**Постановка проблеми.** Банківські установи країни потребують сучасного інструментарію для прийняття якісних та оперативних управлінських рішень. Проведення аналізу ефективності роботи колегіальних органів управління банку в сучасних (кризових) умовах є актуальним питанням як для менеджменту українських банків, так і для Національного банку України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями питань, пов'язаних з

ефективністю роботи колегіальних органів займалися: Андреева Я.С. [1], Аношкіна Н.П. [2], Волкова Н. [3], Глущенко О.В. [4], Гребенюк Н.В. [5], Яценко Т.В. [6] та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В цілому дослідження питання ефективності роботи колегіальних органів банківських установ не є таким, що вивчається та досліджується як основна ціль, найчастіше воно розглядається у межах дослідження питань більш широкого дослідження, в зв'язку з чим фокусування на питанні не відбувається.

**Мета статті.** Викласти результати проведеного дослідження ефективності роботи колегіальних органів банківських установ та сформулювати висновки з та рекомендації для менеджменту українських банків та національного банку України.

**Виклад основного матеріалу.** Кризовий стан економіки висуває підвищені вимоги до систем управління всіх господарюючих суб'єктів, і в тому числі і до управлінських механізмів банківських установ. На сьогодні банківські установи здійснюють власне управління створюючи колегіальні органи управління, що є звичайною практикою, та крім того регламентується (є вимогою) діючого законодавства [7; 8].

Як вже висвітлювалось у попередніх дослідженнях, регламентація внутрішніх процесів саме банківських установ є об'єктом підвищеного контролю регулятора бан-

ківського ринку (Національного банку України) та законодавців [9]. У зв'язку з цим банківські установи (практично) не мають вибору щодо організації процесів прийняття рішень. Єдиний механізм до якого не будуть висунуті претензії з боку зовнішнього аудиту та груп Національного банку України, що здійснюють перевірку діяльності банку, це прийняття рішення на засіданні колегіального органу управління.

Згідно вимог законодавства обов'язковими до створення колегіальними органами Банку є (Наглядова) рада, Правління, Кредитний комітет, Комітет з управління активами та пасивами. (Для державних банків, та банків створених у вигляді Публічних акціонерних товариств вимоги дещо відрізняються) [7; 8]. При цьому є ще ряд вимог для різних груп банків (державних, системно важливих, створених у вигляді публічного товариства тощо), для яких висувуються додаткові вимоги щодо створення колегіальних органів. Так, наприклад, ряд банківських структур повинні створювати комітети з аудиту, та комітети з управління ризиками.

Встановлено, що на практиці банківські установи України створюють набагато більше колегіальних органів управління ніж це вимагається законодавством. Особливо велика кількість різноманітних комітетів, комісій, груп, що мають повноваження приймати ті чи інші рішення, створюється крупними банківськими установами.

Принципово, у створенні не обов'язкових колегіальних органів управління немає нічого поганого. Колегіальне обговорення це поширена практика прийняття управлінських рішень, і вона досить успішно застосовувалась і застосовується в різних сферах діяльності та різних країнах. Однак питання як функціонують колегіальні органи у кризових умовах залишається в повному обсязі не розкритим. Для уточнення питання та напрацювання науково-обґрунтованих рекомендацій для керівників банківських установ та співробітників Національного банку України в період з 01.09.2018 по 30.08.2019 проведено дослідження цього питання шляхом опитування фахівців банківських установ України.

У опитуванні прийняли участь 156 фахівців, з яких 54 (згідно з наданих ними відомостей) мають досвід роботи у банківській системі України більше 10 років, 74 особи працюють у банківській системі від 5 до 10 років, 28 осіб працюють у банках менше 5 років.

Для визначення ефективності роботи колегіальних органів було запропоновано відповісти на ряд питань (сформованих у анкету), які стосуються роботи колегіальних органів банку та проведено співбесіду з кожним респондентом для уточнення отриманих відповідей, якщо це було доцільно. Крім питань, що прямо стосувались діяльності колегіальних органів банку, в якому працюють респонденти, анкети містили ряд додаткових питань, що характеризують самих респондентів. На всі питання респондентам було запропоновано відповідати виходячи з власних суджень і думок. Опитування проводилось без фіксації назв банківських установ, особа респондента не фіксувалась. Такі умови анкетування були встановлені з метою отримання максимально відвертих відповідей.

Опитування фахівців здійснювалось у період з вересня 2018 по серпень 2019 року (включно), як шляхом заповнення анкет в електронному вигляді з подальшим інтерв'ю з використанням телефону (найчастіше у месенджерах Скайп, Вайбер, Телеграм), так і особисто при спілкуванні на робочих зустрічах, що проводились НАБУ (більша частина зустрічей проводилась з напрямку обговорення питань з організації Систем управління ризиками банків і Систем внутрішнього контролю, зустрічі, що проводилась Торговою палатою США в Україні, та на XV Щорічній Конференції Управління доходністю та ризиками (ProfitRisk|2018), що відбулась 5 грудня 2018 року у м. Києві.

У таблиці 1 визначені характеристики респондентів, що потрапили у вибірку.

З наведеної у таблиці 1 інформації видно, що більшість (практично половина) респондентів, що прийняли участь у визначенні ефективності роботи колегіальних органів банків у кризових умовах, працюють у банківській системі України від 5 до 10 років, й переважна більшість (близько 60%) є зви-

## Характеристики респондентів, щодо досвіду роботи та рівня посади

	Загальна кількість		Досвід роботи у банківській системі, роки					
			0-5		5-10		10 та більше	
	абсолютне значення	%	абсолютне значення	%	абсолютне значення	%	абсолютне значення	%
Керівна посада	65	41,7	0	0,0	24	15,4	41	26,3
Фахівець	91	58,3	28	17,9	50	32,1	13	8,3
Всього:	156	100,0	28	17,9	74	47,4	54	34,6

Джерело: авторська розробка за результатами дослідження

чайними співробітниками (не відносяться до керівного складу). Крім визначеної у Таблиці 1 інформації визначено, що:

– 100% співробітників, що займають керівні посади входять хоча б до одного колегіального органу й «регулярно» (4 та більше разів на місяць) приймають участь у засіданнях хоча б одного колегіального органу банку, при цьому респонденти приймали участь у роботі колегіальних органів у минулому (більш ніж рік тому);

– з 91 фахівця (які не займають керівні посади) 85 приймають участь у засіданнях колегіальних органів «іноді» (0,5–3 рази на місяць), що становить переважну кількість (більше 90%) респондентів зазначеної групи, 5 фахівців «регулярно» приймають участь у засіданнях колегіальних органів, лише одна особа зазначила що не приймала участі у зазначених засіданнях, при цьому респонденти (окрім одного) приймали участь у роботі колегіальних органів у минулому.

Загалом можливо констатувати, що опитані співробітники банківських установ мають достатній досвід взаємодії з механізмом прийняття управлінських рішень із залученням колегіальних органів управління банківською установою.

До уваги респондентів були запропоновані питання, що безпосередньо стосуються роботи колегіальних органів. Всі оціночні судження передбачали надання оцінки від 1 до 10, де «1» означало «дуже погано, незадовільно», а «10» – «на найвищому рівні, не потребує вдосконалення». Результуючий (інтеграційний) показник по питанню формувався шляхом складання отриманих оцінок та ділення отриманої суми на кількість опитаних респондентів, що надали відповідь з округленням до цілого числа. Необхідно

вказати, що не всі респонденти надали відповіді по всіх питаннях. Конфігурація дослідження наведена на рис. 1.

За результатами опитування можливо зробити наступні попередні висновки:

– кількість колегіальних органів у банках коливається в середньому від 7 до 10;

– середня кількість членів одного колегіального органу коливається від 9 до 12;

– інтеграційний показник оцінки якості роботи колегіальних органів банку дорівнює 5;

– інтеграційний показник оцінки оперативності прийняття рішень колегіальними органами банку дорівнює 3;

– інтеграційний показник оцінки якості рішень колегіальних органів банку дорівнює 3;

– інтеграційний показник оцінки якості підготовки питань на розгляд колегіальних органів дорівнює 5;

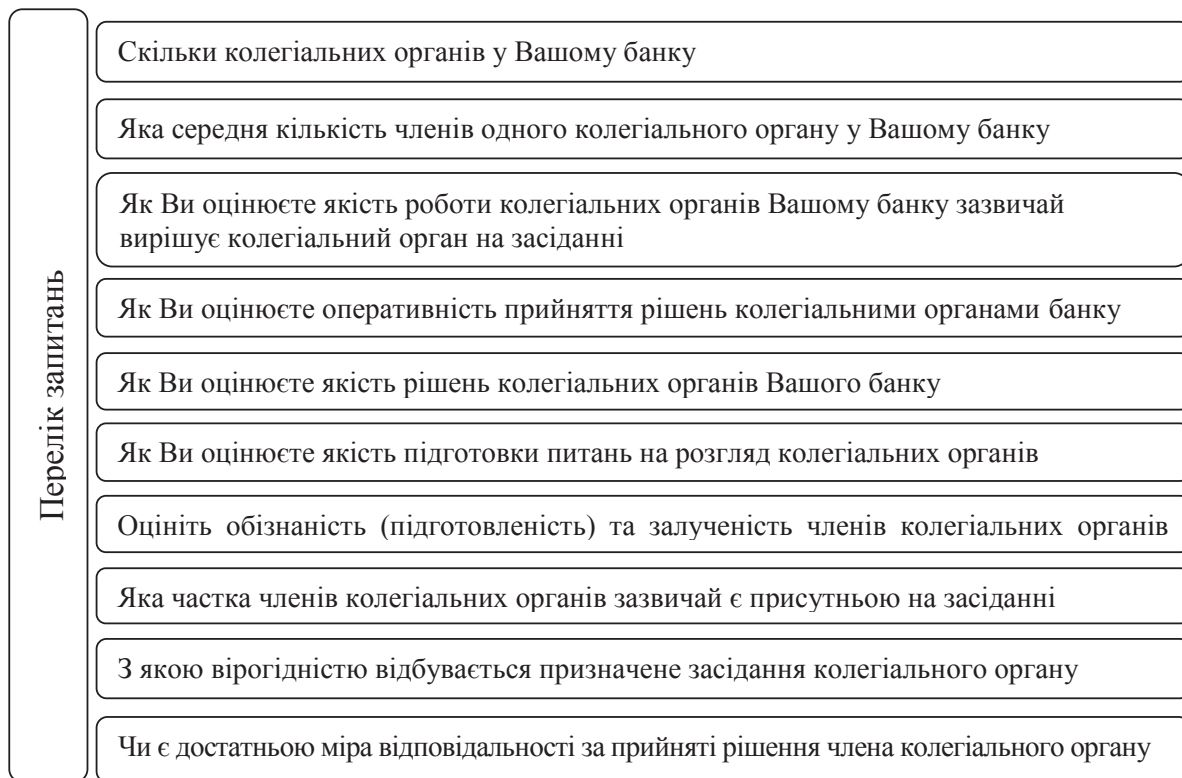
– інтеграційний показник оцінки обізнаності (підготовленості) та залученості членів колегіальних органів дорівнює 3;

– частка членів колегіального органу зазвичай є присутньою на засіданні дорівнює 50%;

– вірогідність проведення призначеного засідання колегіального органу дорівнює 50%;

– інтеграційний показник оцінки достатності відповідальності за прийняті рішення члена колегіального дорівнює 2.

При проведенні співбесід та обговорень з'ясувалось, що більшість респондентів вважають кількість колегіальних органів, та кількість задіяних в них банківських співробітників надлишковими, з чим пов'язують свою не високу оцінку якості роботи та оперативності колегіальних органів. При цьому встановлено, що значна кількість колегіальних органів та значна кількість членів колегіальних органів не має вирішального



**Рис. 1. Коло питань, яке надавалось респондентам при анкетуванні**

*Джерело: авторська розробка за результатами дослідження*

впливу на якість рішень колегіальних органів, що приймаються.

Рядом респондентів зауважено, що підготовка матеріалів на розгляд колегіальних рішень часто відбувається в поспіху та поверхнево. Наявні випадки ненадання матеріалів членам колегіальних органів до засідання. При цьому залученість членів колегіальних органів також вважається недостатньою більшістю респондентів. В ряді банківських установ відсутня культура ознайомлення з наданими до засідання матеріалами (виправдовуючи це зайнятістю), що призводить до з'ясування і уточнення питань на самому засіданні, що затягує час проведення засідань, знижує увагу членів колегіальних органів до питань, що розглядаються. Все це негативно впливає на якість рішень, що приймаються.

Щодо регулярності відстрочення засідань колегіальних органів, то як з'ясувалось це досить гостра проблема. Фактично ситуація в ряді банків така, що співробітники оцінюють вірогідність проведення засідання колегіального органу на рівні 50%. Це негативно

впливає на впевненість співробітників банку при спілкуванні з клієнтами та знижує оперативність прийняття всіх рішень. Причинами такої ситуації є зазвичай відсутність кворуму, хоча на думку автора значною мірою на можливість організації засідання колегіального органу може мати вплив саме кількість членів колегіального органу. Коли членів колегіального органу до п'яти їх легше організувати та збирати в плановому режимі. Також при умові забезпечення анонімності, встановлено існування практики прийняття рішень колегіальними органами без фактичного проведення засідань або при проведенні засідання в складі, що не відповідає складу вказаному у зафіксованому в протоколі рішенні. При цьому така практика не є повсюдно поширеною і типовою, однак вона має місце.

Оцінка достатності відповідальності за прийняті рішення членів колегіальних органів перебуває на дуже низькому рівні. Фактично співробітники банків вважають, що якоїсь відповідальності члени колегіальних органів не несуть. Що може мати негативні наслідки для банківських установ.

**Висновки і пропозиції.** За результатами проведеного дослідження можливо зробити висновки, що прийняття управлінських рішень у банківських установах у сучасних умовах ускладнено. Всі банківські установи використовують принцип колегіальності. При цьому робота колегіальних органів українських банків потребує вдосконалення. В якості рекомендацій для менеджменту українських банків можливо запропонувати провести ревізію діючих в банківських установах колегіальних органів та встановити фактичну ефективність їх роботи та доцільність існування. Крім того доцільно проаналізувати кількісний склад колегіальних органів банку, та (за доцільності та можливості) здійснити його оптимізацію. Це може підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та зняти навантаження з ряду співробітників. Рекомендацією для Національного банку України може стати введення нормативної вимоги щодо фіксування проведення засідань колегіальних органів на відео/аудіо обладнання, що надасть змогу проводити об'єктивний контроль факту прийняття управлінських рішень без порушення принципу колегіальності. Окрім того є сенс розглянути можливість прийняття більш широкого кола управлінських рішень індивідуально, що може підвищити відповідальність керівного складу банківських установ за прийняті рішення. В цілому робота колегіальних органів банків України потребує вдосконалення.

#### Література:

1. Андреева Я.С., Величко Г.О., Ропотан І.В. Теоретичні аспекти фінансового інжинірингу в комерційному банку. *Зб. наук. праць Одеського національного економічного університету*. 2018. Вип. 65(1). С. 135–143.
2. Аношкіна Н.П. Кредитні втрати банків: ідентифікація та оцінка. *Вісник СГСЗУ*. 2018. № 1(70). С. 73–77.
3. Волкова Н., Самофалова В. Апробація методики визначення рівня прозорості в оцінюванні фінансової стійкості банку за умов асиметрії інформації. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. 2017. № 2. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/135/128> (дата звернення: 10.08.2019).
4. Глушенко О.В. Інституційне забезпечення фінансової інфраструктури: шляхи зменшення уразливості. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 44–49.
5. Гребенюк Н.В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.08. Суми : Сумський державний університет, 2018. 328 с.

6. Яценко Т.В. Удосконалення державного регулювання ринків фінансових послуг та стратегічні пріоритети їх розвитку. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Спецвипуск*. 2017. Ч. 2. С. 169–175.
7. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 року № 2121-III. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.08.2019).
8. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вересня 2008, № 514-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 10.08.2019).
9. Бодрецький М.В. Регулювання банківської діяльності в Україні як кризовий фактор. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 22. С. 153–175.

#### References:

1. Andriieva, Y., Velishko, G., Ropotan, I. (2018). Teoretychni aspekty finansovoho inzhynirynhu v komertsiiinomu banku [Theoretical aspects of financial engineering in a commercial bank]. *Zb. nauk. prats Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 65(1), pp. 135–143. (in Ukrainian)
2. Anoshkina, N.P. (2018). Kredytni vtraty bankiv: identyfikatsiya ta otsinka [Credit losses of banks: detection and estimation]. *Visnyk SSEI*, no. 1(70), pp. 73–77. (in Ukrainian)
3. Volkova, N., Samofalova, V. (2017). Aprobatsiya metodyky vyznachennya rivnya transparentnosti v otsynuyanni finansovoyi stiykosti banku za umov asymetriyi informatsiyi [Approbaton of methods of determining the level of transparency in estimation of financial stability of banks in terms of information asymmetry]. *Ekonomiko-pravova paradyhma rozvytku suchasnoho suspil'stva*, no. 2. Available at: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/135/128> (accessed 10 August 2019).
4. Hlushchenko, O.V. (2017). Instytutsiyne zabezpechennya finansovoyi infrastruktury: shlyakhy zmenshennya urazlyvosti [Institutional provision of financial infrastructure: ways to reduce vulnerability]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 44–49. (in Ukrainian)
5. Hrebenuk, N.V. (2018). Stratehichne upravlinnya bankom v konteksti transformatsiyi bankiv'skoyi systemy Ukrayiny [Strategic management of the bank in the context of transformation of the banking system of Ukraine]. (PhD Thesis). Sumy : Sums'kyi derzhavnyi universytet. (in Ukrainian)
6. Yashchenko, T.V. (2017). Udokonalennya derzhavnogo rehulyuvannya rynkiv finansovykh posluh ta stratehichni priorytety yikh rozvytku [Improvement of government control of markets of financial services and strategic priorities of their development]. *Aktual'ni problemy vitchyznyanoi yurysprudentsiyi Spetsvyvusk*, no. 2, pp. 169–175. (in Ukrainian)
7. About Banks and Banking : Law of Ukraine of December 7, 2000 No. 2121-III / Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (accessed 10 August 2019).
8. About Joint Stock Companies : Law of Ukraine of September 17, 2008, No. 514-VI / The Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (accessed 10 August 2019).
9. Bodretsky, M.V. (2018). Rehulyuvannya bankiv'skoyi diyal'nosti v Ukrayini yak kryzovyy faktor [Regulation of banking activity in Ukraine as a crisis factor]. *Market Infrastructure*, no. 22, pp. 153–175. (in Ukrainian)

**Аннотация.** В статье приведены результаты исследования вопроса фактической эффективности работы коллегиальных органов управления банка в кризисных условиях, которое проводилось в период с 01.09.2018 по 30.08.2019 путем опроса специалистов украинских банков. По результатам исследования установлено, что банковские учреждения Украины принимают практически все управленческие решения с использованием коллегиального принципа. Все вопросы, требующие управленческого решения, готовятся специалистами банка и выносятся на рассмотрение коллегиального органа. Однако количество коллегиальных органов, организованных в банках является завышенным. Количество руководителей банков, привлеченных к работе таких органов, также является завышенным. В связи с этим качество работы коллегиальных органов является низким. Оперативность принятия решений часто не соответствует современным требованиям, при этом качество принимаемых управленческих решений остается не высоким.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление, банк, качество управления, эффективность менеджмента.

**Summary.** Ukrainian banks are working in a banking crisis. In such circumstances, it is especially important to make high-quality management decisions. Ukraine has legislative requirements for the bank's governing bodies and management decision-making procedures. Almost all management decisions of banks should be taken collectively. For this, banks create collegial bodies such as committees, commissions, working groups, etc. Unfortunately, collegial management bodies do not always work efficiently. Banking institutions in the country need modern tools to make high-quality and operational management decisions. The analysis of the effectiveness of the collegial management bodies of the bank in modern (crisis) conditions is an urgent issue, both for the management of Ukrainian banks and for the National Bank of Ukraine. The article presents the results of a study of the actual effectiveness of the collegial management bodies of the bank in crisis conditions. The study was conducted from September 1, 2018 to August 30, 2019 by interviewing specialists of Ukrainian banks. According to the results of the study, it was established that the banking institutions of Ukraine take almost all managerial decisions using the collegial principle. All issues requiring a managerial decision are prepared by the bank's specialists and submitted for consideration by the collegial body. However, a number of problems have been identified. The number of collegial bodies organized in banks is overpriced. The number of bank managers involved in the work of such bodies is also overpriced. The organization by banks of a large number of collegial bodies is associated with a lack of quality management. In this regard, the quality of work of collegial bodies is low. Efficiency of decision-making often does not meet modern requirements, while the quality of managerial decisions remains low. Bank performance is declining. Improving the quality of work of governing bodies is required. For this, the article offers a number of recommendations for the management of Ukrainian banks and for the National Bank of Ukraine. Among the recommendations: conducting an audit of the work of collegial bodies of the bank, optimizing the number of members of collegial bodies of the bank, objectively recording meetings of bank bodies, providing individual powers to bank managers.

**Keywords:** management, management, bank, quality of management, effectiveness of management.

**Романчукевич В.В.**

к.е.н., докторант,

ДВНЗ «Університет банківської справи»

**Romanchukewych Vitaliy**

Banking University

## ДІАЛЕКТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### DIALECTIC CONCEPTUALIZATION OF THE STATE FINANCIAL POLICY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Анотація.** У статті подано результати діалектичної концептуалізації державної фінансової політики сталого розвитку. У дослідженні використано діалектичний підхід до пізнання складного економічного поняття «державна фінансова політика сталого розвитку». Сформовано комплексну характеристику базових категорій діалектики відповідного поняття. Розкрито єдність та протилежність сутності й явища, змісту і форми державної фінансової політики сталого розвитку як складного соціально-економічного та фінансового поняття. Запропоновано систему атрибутів поняття «державна фінансова політика сталого розвитку» з виділенням у її складі груп об'єктних та спеціальних ознак. Обґрунтовано об'єкт, призначення та результат як спеціальні атрибути фінансової політики сталого розвитку. Виділено її характерні особливості як різновиду сучасної державної політики.

**Ключові слова:** діалектичний підхід, концептуалізація, сталий розвиток, державна фінансова політика, глобалізація, атрибути державної фінансової політики.

**Постановка проблеми.** На початку ХХІ ст. тенденції цивілізаційного розвитку характеризуються масштабними екологічними та соціо-економічними трансформаціями під впливом науково-технічного та соціального прогресу майже в усіх сферах людської діяльності. Поряд із позитивними тенденціями в соціально-економічному розвитку соціум постійно зіштовхується з глобальними проблемами та загрозами, ймовірність яких постійно зростає. В основі нової

парадигми розвитку лежить концепція сталого розвитку, необхідною умовою забезпечення якого є створення дієвої системи фінансування відповідних цілей і пов'язаних з їх досягненням завдань та потреб, визначених фінансовою політикою сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні теоретичні аспекти визначення ролі та змісту державної фінансової політики, загальні методологічні положення її розроблення та ефективної реалізації, у т. ч. у контексті забезпечення досягнення сталого розвитку, досліджено у працях таких відомих науковців та практиків, як І. Адамєнко [1], Дж. Андерсон [2], Н. Ботвіна [3], О. Валєвський [4], А. Ватульов [5], З. Герасимчук [6], Б. Гогвуд [7], Л. Ган [7], Т. Дай [8], Т. Кожухова [9], В. Котковський, Л. Куїнн, Л. Пал [10], Ю. Радіонов [11], Р. Розенфельд [12], Г. Східницька [13], С. Шклярчук [14], Е. Янг [15] та ін.

Поняття «державна фінансова політика сталого розвитку» є похідним від змісту його родового терміна «політика», загальноприйняті визначення якого містять словники. Так, зокрема, в Енциклопедичному словнику з державного управління [16] державна політика (англ. *Public Policy, State Policy*) розглядається як дії системи органів державної влади згідно з визначеними цілями, напрямками, принципами для розв'язування сукупності взаємопов'язаних проблем у певній сфері суспільної діяльності.



У світовій літературі одним із найбільш відомих досліджень проблеми ідентифікації змісту державної політики є праця Т. Дая *Understanding public policy* [8], уперше опублікована в 1969 р. Він надає коротке, проте доволі точне та ємне визначення державної політики – «будь-що, що влада вибирає робити чи не робити», тобто будь-який вибір влади, відносно якого нею приймається рішення чинити або не чинити певні дії. У цьому визначенні чітко встановлено, що провадження державної політики є прерогативою політичної влади як організаційно-управлінського та регулятивно-контрольного механізму здійснення політики та державної влади як вищої форми політичної влади, що спирається на спеціальний управлінсько-владний апарат, володіє монопольним правом на видання законів та інших нормативних актів, обов'язкових для виконання на території певної держави.

Аналогічний підхід обґрунтовується і в працях Л. Пал, який характеризує зміст державної політики як «осердя того, що роблять уряди» [10], напрям дії, вибраний державними органами для розв'язання певної проблеми, сукупності взаємопов'язаних проблем або утримання від нього. Вивчаючи проблеми ефективності державної політики, Л. Пал виділяє три парадокси, розуміння механізмів виникнення яких дає змогу поліпшити організацію процесу її розроблення та реалізації.

Сутність цих парадоксів полягає у такому [10]: 1) оскільки частина державних органів не наділена правом видання нормативних актів і, здійснюючи певні функції у сфері державного регулювання у певних сферах суспільного життя, позбавлена відповідальності за визначення напрямів і механізмів його провадження, для здійснення державної політики необхідною є легітимність повноважень суб'єктів її провадження щодо прийняття відповідних рішень, законність верховенства цих рішень над волею та поведінкою інших членів співтовариства, їхніх груп та державних і приватних інститутів; 2) державна політика перебуває під перетворюючим впливом динамічної зміни середовища, в якому вона провадиться, а отже,

державна політика не є сталим явищем: цілі і завдання, необхідні заходи та результати підлягають періодичному перегляду і коригуванню в процесі раціоналізації урядом своїх попередніх дій; 3) державна політика передбачає не лише цілеспрямоване втручання в економічне та суспільне життя для змін на краще, а й продумане утримання від нього, коли це є доцільним за даними проведеного аналізу та моніторингу.

Дж. Андерсоном [2] виділено систему змістовних характеристик державної політики, до яких віднесено такі: 1) повноважна дія органу влади – наявність в органу влади правових, політичних та фінансових повноважень на провадження державної політики; 2) реагування на реальні потреби або проблеми суспільства або суспільних груп; 3) спрямованість на досягнення цілей – прагнення досягти низки розроблених цілей, які являють собою спробу вирішити або розглянути потреби певної спільноти; 4) курс дій – державна політика не є окремим рішенням або дією, а являє собою розроблений підхід або стратегію; 5) вибір між необхідністю вживати заходи для вирішення проблеми або уникати додаткових дій (наприклад, якщо вирішення проблеми можливе засобами поточної політики та її змінювати недоцільно); 6) реалізується одним суб'єктом або групою суб'єктів; 7) обґрунтованість дій – зміна політики має передбачати пояснення причин, які закладені в основу нової політики; 8) прийняте рішення – державна політика завжди є рішеннями, а не намірами або обіцянками.

При цьому Дж. Андерсон визначає державну політику як «цілеспрямований курс дій, що виконується суб'єктом чи їх групою, що займаються проблемою чи питанням» [2]. Таке визначення, на нашу думку, не є повним, оскільки в ньому не враховано всі вказані вище головні змістовні аспекти, на яких зауважував сам дослідник. Так, зокрема, у ньому відсутня конкретизація складу суб'єктів провадження державної політики та умови, які є необхідними для реалізації ними такого «цілеспрямованого курсу дій» – наявність владних повноважень, атрибут вибору, цілеспрямованість та

обґрунтованість дій. Проте важливим аспектом дефініції «державна політика», наданої Дж. Андерсоном, який може бути віднесений до змістовних характеристик відповідного поняття, є полісуб'єктність: політичні рішення часто приймаються групою суб'єктів у рамках влади, а не окремим суб'єктом.

Своєю чергою, В. Дженкінс запропонував розглядати державну політику в контексті провадження управлінського процесу, результатом якого є прийняття комплексу взаємопов'язаних рішень з урахуванням умов певної проблемної ситуації [17]. Так, за наданим ним визначенням державна політика – це «набір взаємозв'язаних рішень, прийнятих суб'єктом політики чи їхньою групою для вибору цілей та засобів їх досягнення в рамках специфічної ситуації, в якій ці рішення мають бути реалізовані в межах повноважень цих суб'єктів» [17].

Аналогічне думкам В. Дженкінсона бачення сутності державної політики міститься у науковому доробку Б. Гогвуда і Л. Ган [7], на думку яких державна політика є системою послідовних рішень суспільних проблем, процес вироблення й ухвалення яких призводить до створення державних програм, які, накопичуючись упродовж певного часу, можуть скласти цілісну довгострокову політику або утворити певний ланцюг короткострокових політик. Зауважимо, що варто погодитися з їхньою тезою про те, що державну політику не можна розглядати як сукупність щоденних рішень, які ухвалюються державними органами, оскільки визначальними змістовними ознаками політики, на нашу думку, враховуючи базові компоненти визначення Б. Гогвуда і Л. Ган, є системність і комплексність прийнятих рішень, цілісність (часова, теологічна, праксеологічна) державних програм, які об'єднують такі рішення. Окремі управлінські рішення державних органів не задовольняють указаним вище ознакам.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на вагомий внесок зазначених вище досліджень у розроблення теоретико-методологічної проблематики формування ефективної державної фінансової політики сталого роз-

витку, вони не позбавлені дискусійних положень та недоліків, які не дають змоги розглядати проблему теоретико-методологічного обґрунтування трактування відповідного поняття вирішеною.

Ми погоджуємося з думкою, що фінансова політика (і державна фінансова політика сталого розвитку як її різновид) – «складне фінансово-правове явище з глибоким макрофінансовим змістовим наповненням, що тісно переплітається з багатьма співпричетними фінансовими категоріями та поняттями» [1; 13], що зумовлює існування різних тлумачень та суджень сутності й окреслення змістовних ознак цього поняття, відсутність єдиної думки щодо тлумачення даного терміна. Отже, чітке з'ясування економічної сутності та специфіки цієї категорії набуває принципового значення.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є вирішення економіко-управлінської проблеми формування ефективної державної фінансової політики сталого розвитку в умовах глобалізації в частині наукового обґрунтування відповідного категоріально-понятійного апарату, що дає змогу чітко ідентифікувати досліджуване явище, його зміст та роль в організації суспільного життя.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретико-методологічний аналіз поняття «державна фінансова політика сталого розвитку» дає змогу стверджувати, що воно є складним за своєю будовою, а основні характеристики його логічної структури – зміст і обсяг визначаються поєднанням таких понять, як «державна політика», «фінансова політика», «сталій розвиток» та ін.

Аналіз останніх досліджень із даної проблематики дає змогу стверджувати, що:

1) доцільно виділяти чотири підходи до трактування сутності фінансової політики: як складова частина економічної політики та стратегічний курс розвитку країни, як процес або діяльність із формулювання мети, визначення завдань і засобів забезпечення розвитку, як сукупність заходів системи мобілізації фінансових ресурсів або як фінансові відносини, які виникають у процесі забезпечення досягнення цілей та завдань розвитку;

2) визначення, які передбачають розгляд фінансової політики як складової частини економічної політики або як процесу чи діяльності з формування мети, завдань і засобів забезпечення розвитку, можна розглядати як форму реалізації директивного та функціонального підходів до ідентифікації змісту та ролі державної політики, відповідно;

3) у визначеннях фінансової державної політики як складової частини економічної політики або як процесу чи діяльності із забезпечення розвитку, як правило, увага акцентується на якомога повнішому відображенні облігативних атрибутів державної політики;

4) до числа спеціальних атрибутів поняття «фінансової політики» слід віднести об'єкт, призначення та результат.

Найбільш повний змістовний аналіз досліджуваної категорії, на нашу думку, може бути забезпечений шляхом застосування діалектичного підходу до концептуалізації трактування державної фінансової політики сталого розвитку. Він заснований на застосуванні філософської методології пізнання через призму базових категорій діалектики – «сутність і явище», «зміст і форма». Яскравим прикладом його застосування є представлена у хрестоматійному підручнику в галузі фінансових наук «Фінанси» за редакцією С. Юрія та В. Федосова [18] концептуалізація фінансів.

Розуміння діалектичного взаємозв'язку та відмінностей між указаними аспектами теоретичних і практичних засад державної фінансової політики сталого розвитку (а саме сутністю і явищем, змістом і формою) становить основу для досягнення гармонійного взаємоузгодження економічних, соціальних, природоохоронних інтересів і потреб усіх членів суспільства, збереження й примноження потенціалу навколишнього середовища, етичних цінностей та національної духовності.

Нами пропонується таке визначення сутності державної фінансової політики сталого розвитку: це складова частина соціально-економічної політики держави, яка являє собою цілісну систему цілей, завдань та заходів із фінансового забезпечення сталого розвитку, інноваційних для даної системи державного управління, комплекс яких обґрунтовується та вибирається державою в особі органів дер-

жавної влади та в межах наданих їм функцій і повноважень щодо ефективної організації функціонування фінансів та прийняття рішень для модернізації національної системи суспільних відносин шляхом узгодження і збалансування інтересів та запитів представників органів державної та місцевої влади, бізнесу і громадянського суспільства цієї країни та світового співтовариства щодо мобілізації, розподілу і використання фінансових ресурсів для подолання та попередження виникнення суспільних соціально-економічних й екологічних проблем, зростання рівня і поліпшення якості життя населення, досягнення сталого розвитку.

Протилежною категорією сутності державної фінансової політики сталого розвитку є її явище. Державна фінансова політика сталого розвитку є динамічним явищем. Відповідно, розуміння її як явища вбачається нами саме у процесі її формування та реалізації за допомогою відповідного механізму, оскільки такий процес передбачає послідовну зміну концепцій (курсів) політики в часі (з урахуванням вимоги до наслідування позитивного досвіду та врахування уроків негативної практики). Зауважимо, що, як зазначив П. Юхименко [19], весь історичний процес формування і зміни державної фінансової політики «...не можна подавати однозначно – як розвиток по висхідній або як розвиток циклічного характеру. Він має складніший характер, що викликано змінами цілей економічної політики».

Між сутністю державної фінансової політики сталого розвитку та її явищем прослідковується тісний взаємозв'язок та суперечності, зумовлені законом єдності і боротьби протилежностей. Єдність виявляється, насамперед, у тому, що така політика не може існувати без і поза процесу її формування та реалізації, а процес не має сенсу без і поза політики, зі створенням і реалізацією якої він пов'язаний. Своєю чергою, основні суперечності полягають у невідповідності очікуваних цільових характеристик суспільного виробництва, якості життя людей, поліпшення стану навколишнього середовища, людського розвитку, отримання яких закладається в основу дер-

жавної фінансової моделі на основі моделювання впливів передбачених нею форм, засобів, інструментів, методів фінансового забезпечення на досягнення сталого розвитку в різних сферах життєдіяльності суспільства, та фактичних результатів практичної реалізації цієї моделі за допомогою фінансового механізму, елементи якого в умовах глобалізації формуються на різних (у т. ч. з погляду ступеня контролюваності з боку держави) рівнях: національному, міжнародному та світовому.

Наступними філософськими категоріями, які дають можливість сформулювати концептуальні підходи до розуміння державної фінансової політики сталого розвитку як економіко-управлінської проблеми, є зміст і форма.

За змістом державна фінансова політика сталого розвитку конкретизує кінцеву мету процесу розроблення і формування такої політики, а також функціонування механізмів її реалізації, тобто своє призначення – фінансове забезпечення процесів досягнення сталого розвитку. Протилежною категорією змісту є форма державної фінансової політики сталого розвитку – її результати, які набувають різних форм залежно від конкретних цілей такої політики, вибраних засобів її реалізації, кількісних та якісних цільових індикаторів, які визначають рівень досягнення вказаних цілей і ефективність механізму державної фінансової політики в частині досягнення її кінцевої мети.

Між формою (результатами) і змістом (призначенням) державної фінансової політики сталого розвитку простежуються тісний взаємозв'язок та суперечності, визначені особливостями дії закону єдності і боротьби протилежностей. Одночасно зміст і форма державної фінансової політики сталого розвитку зумовлені її сутністю та явищем.

Такий підхід, на нашу думку, забезпечує внутрішню та зовнішню визначеність і стійкість державної фінансової політики сталого розвитку з погляду цілісності та єдності її сутності та змісту, явища та форми. Наочно він поданий на рис. 1.

При цьому, на нашу думку, доцільно виділяти чотири особливості державної фінансової політики сталого розвитку:

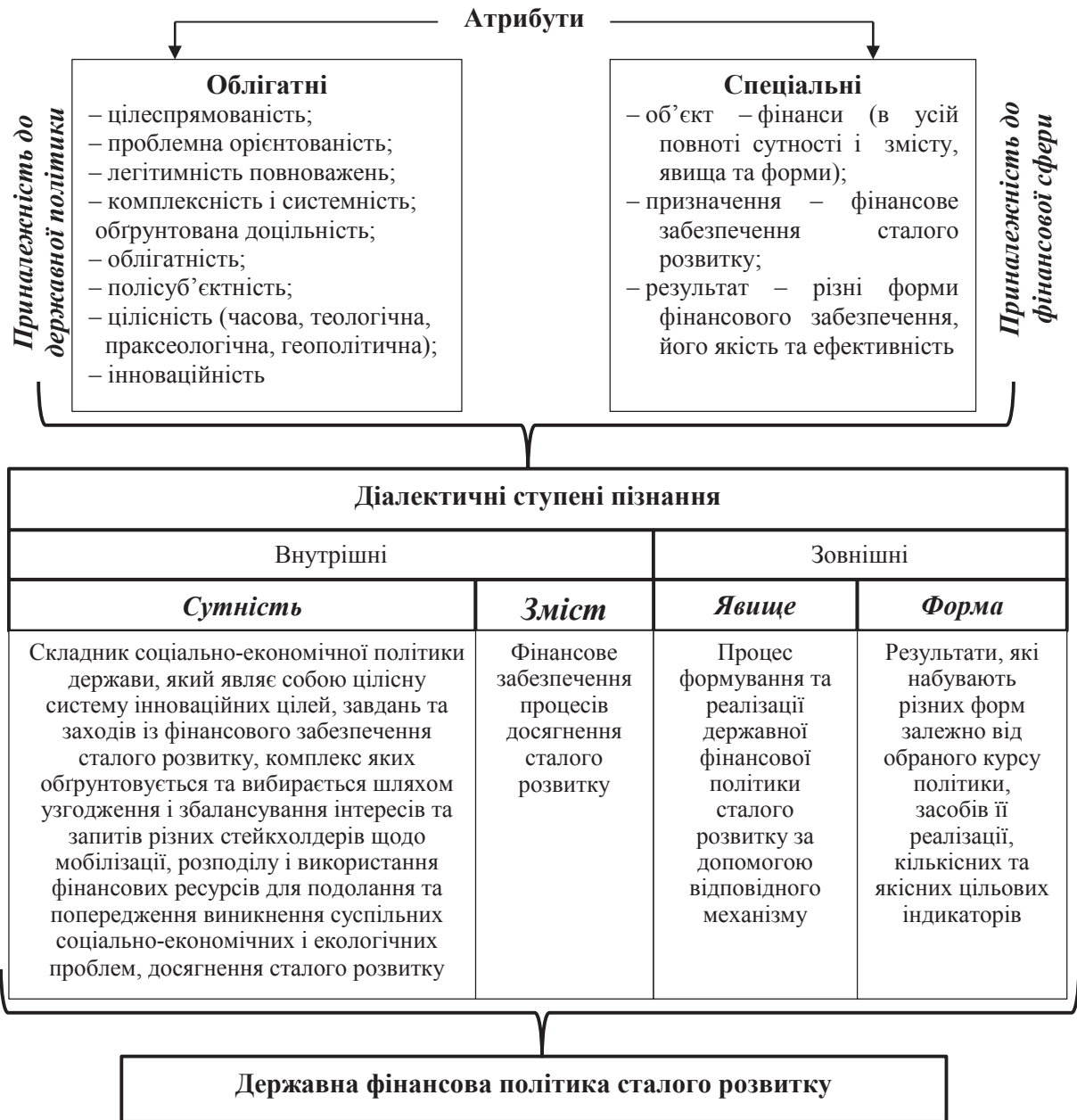
– вона завжди є інноваційною для даної системи державного управління і пов'язана з ефективною організацією функціонування фінансів та модернізацією національної системи суспільних відносин (економічних, фінансових, моральних, релігійних та ін.) на основі пошуку оптимального балансу у задоволенні фінансових інтересів і потреб різних стейкхолдерів (внутрішніх та зовнішніх по відношенню до відповідної національної системи) у сфері подолання соціальних, економічних та екологічних проблем, досягнення сталого розвитку;

– процес трансформації державної фінансової політики сталого розвитку завжди має характер модернізації, тобто будується на засадах розумного наслідування здобутків, цілей і завдань, урахування ефективності політики попередніх періодів;

– фінансове забезпечення сталого розвитку, який становить багатоаспектне завдання щодо підвищення якості життя всіх людей, є матеріальним змістом фінансової політики сталого розвитку;

– різні форми фінансового забезпечення сталого розвитку на державному, міжнародному та світовому рівнях є матеріальними носіями фінансових відносин, які виникають із приводу реалізації відповідної державної фінансової політики, а цільові індикатори та фактичні показники ефективності реалізації – матеріальним відображенням якості такого фінансового забезпечення та ефективності державної фінансової політики.

**Висновки і пропозиції.** Державна фінансова політика сталого розвитку є складним соціально-економічним та фінансовим поняттям, що вимагає застосування діалектичного підходу для концептуалізації його трактування. Розуміння діалектичного взаємозв'язку та відмінностей між сутністю і явищем, змістом і формою державної фінансової політики сталого розвитку, які є головними діалектичними категоріями, що визначають теоретико-методологічні засади її формування та реалізації, досягнення збалансування економічних, соціальних, природоохоронних інтересів і потреб усіх членів суспільства, збереження і примноження потенціалу навколишнього середовища, етичних цінностей і національної духовності.



**Рис. 1. Концепція поняття «державна фінансова політика сталого розвитку»**

Джерело: розроблено автором

**Література:**

1. Адаменко І.П. Фінансова політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 341–345.
2. Anderson James E. *Public Policy Making: An Introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1984. 352 p.
3. Ботвіна Н.О. Фінансова політика сталого розвитку агро-сфери : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 303 с.
4. Валевський О.Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства : монографія. Київ : НАДУ, 2007. 217 с.
5. Вагульов А.В. Фінансова політика в системі державного регулювання економіки. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 35/1. С. 170–176.
6. Герасимчук З.В., Вахович І.М., Камінська І.М. Фінансова політика сталого розвитку регіону : монографія. Луцьк : Надтир'я, 2006. 220 с.
7. Гогвуд Б., Ган Л. Аналіз політики для реального світу. Київ : Основи, 2004. 396 с.
8. Dye T.R. *Upper Saddle River N.J. Understanding Public Policy*. Pearson : Prentice Hall, 2008. 354 p.
9. Кожухова Т.В. Формування та трансформація глобальної системи фінансування сталого розвитку : монографія. Кривий Ріг : Чернявський Д.О., 2017. 336 с.
10. Пал Л.А. Аналіз державної політики. Київ : Основи, 1999. 422 с.
11. Радіонов Ю.Д. Фінансова політика та проблеми ефективності її реалізації в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 4(69). С. 20–26.
12. Розенфельд Р.А. Лекції з державної політики. Київ : К.І.С., 2002. 60 с.
13. Східницька Г.В. Фінансова політика сталого розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 226–232.

14. Шклярчук С.Г. Финансовая система: структура, механизм функционирования, оптимизация : монография. Київ : Нора-принт, 2003. 568 с.
15. Янг Э., Куинн Л. Как написать действенный аналитический документ в сфере государственной политики : практическое пособие для советников по государственной политике в Центральной и Восточной Европе / пер. с англ. Ю.Д. Полянского ; науч. ред. пер. А.И. Килиевич. Київ : К.И.С., 2003. 124 с.
16. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю.П. Сурмін та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
17. Jenkins William I. Policy Analysis: A Political and Organizational Perspective. New York : St. Martin's Press, 1978. 278 p.
18. Фінанси : підручник / С.І. Юрій та ін. ; за ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. Київ : Знання, 2012. 687 с.
19. Юхименко П.І. Сучасні тенденції і стратегія фінансової політики України. *Фінанси України*. 2005. № 10. С. 101–110.
7. Hogwood B. & Gunn L. (2004). *Analiz polityky dlia real'noho svitu [Policy Analysis for the Real World]*. Kyiv : Osnovy.
8. Dye Thomas R. (2008). *Understanding Public Policy*. Pearson: Prentice Hall.
9. Kozhukhova T.V. (2017). *Formuvannia ta transformatsiia hlobal'noi systemy finansuvannia staloho rozvytku [Formation and transformation of the global system for financing sustainable development]*. Kryvyj Rih : Cherniavs'kyj.
10. Pal L. (1999). *Analiz derzhavnoi polityky [Public Policy Analysis]*. Kyiv : Osnovy.
11. Radionov Yu.D. (2014). *Finansova polityka ta problemy efektyvnosti ii realizatsi v Ukraini [Financial policy and problems of its implementation in Ukraine]. The scientific journal of the Research financial institute of the State educational and scientific establishment "The Academy of Financial Management"*, no. 4(69), pp. 20–26.
12. Rosenfeld R. (2002). *Lektsii z derzhavnoi polityky [Lectures on state policy]*. Kyiv : K.I.C.
13. Skhidnytska H.V. (2015). *Finansova polityka staloho rozvytku sil's'kykh terytorij [The financial policy of sustainable development of rural territories]. Stalyj rozvytok ekonomiky [Sustainable development of the economy]*, no. 1(26), pp. 226–232.

### References:

1. Adamenko I.P. (2014). *Finansova polityka iak instrument sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku krainy [Financial Policy as an Instrument of Socio-economic Development of a Country]*. *Business Inform*, no. 3, pp. 341–345.
2. Anderson James E. (1984). *Public Policy Making: An Introduction* Boston: Houghton Mifflin Company.
3. Botvina N.O. (2011). *Finansova polityka staloho rozvytku ahrosfery [The financial policy of the sustainable development of the agrosphere]*. Kyiv : NNTs IAE.
4. Valevs'kyj O.L. (2007). *Derzhava i reformy v Ukraini: analiz derzhavnoi polityky v umovakh transformatsii suspil'stva [State and Reforms in Ukraine: Analysis of State Policy in the Context of the Transformation of Society]*. Kyiv : National academy for public administration under the President of Ukraine.
5. Vatul'ov A.V. (2017). *Finansova polityka v systemi derzhavnogo rehuliuвання ekonomiky [Financial policy in the system of state regulation of the economy]*. *Ekonomichnyj visnyk universytetu [Economic Herald of the University]*, no. 1(35), pp. 170–176.
6. Herasymchuk Z.V., Vakhovych I.M. & Kamins'ka I.M. (2006). *Finansova polityka staloho rozvytku rehionu [Financial policy of sustainable development of the region]*. Lutsk : Nadstyr'ia.
14. Shklyaruk S.H. (2003). *Finansovaja sistema: struktura, mehanizm funkcionirovanija, optimizacija [Financial system: structure, mechanism of functioning, optimization]*. Kyiv : Nora-print.
15. Young E. (2003). *Kak napisat' dejstvennyj analiticheskij dokument v sfere gosudarstvennoj politiki: Prakticheskoe posobie dlja sovetnikov po gosudarstvennoj politike v Central'noj i Vostochnoj Evrope [How to write an effective analytical document in the field of public policy: A practical guide for public policy advisers in Central and Eastern Europe]*. Kyiv : K.I.C.
16. Kovbasiuk Yu.V. (ed.), Troshyn's'kyj V.P. (ed.) & Surmin Yu.P. (ed.) (2010). *Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnogo upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]*. Kyiv : National academy for public administration under the President of Ukraine.
17. Jenkins William I. (1978). *Policy Analysis: A Political and Organizational Perspective*. New York : St. Martin's Press.
18. Yuriy S.I. (ed.) & Fedosov V.M. (ed.) (2012). *Finansy [Finance]*. Kyiv : Znannia.
19. Yuhymenko P.I. (2005). *Suchasni tendentsii i stratehiia finansovoi polityky Ukrainy [Current trends and strategy of Ukraine's financial policy]*. *Finance of Ukraine*, 10, 101-110.

**Аннотация.** В статье представлены результаты диалектической концептуализации государственной финансовой политики устойчивого развития. В исследовании использован диалектический подход к познанию сложного экономического понятия «государственная финансовая политика устойчивого развития». Сформирована комплексная характеристика базовых категорий диалектики соответствующего понятия. Раскрыто единство и противоположность сущности и явления, содержания и формы государственной финансовой политики устойчивого развития как сложного социально-экономического и финансового понятия. Предложена система атрибутов понятия «государственная финансовая политики устойчивого развития» с выделением в ее составе групп облигатных и специальных признаков. Выделены ее особенности как разновидности современной государственной политики.

**Ключевые слова:** диалектический подход, концептуализация, устойчивое развитие, государственная финансовая политика, глобализация, атрибуты государственной финансовой политики.

**Summary.** The purpose of the article is to solve the economic and managerial problem of forming an effective public financial policy of sustainable development in the conditions of globalization, namely the article is aimed at scientific substantiation of the corresponding categorical-conceptual apparatus, which allows to clearly identify the phenomenon under study, its content and role in the organization of public life. The study used a dialectical approach to cognition the concept of "public financial policy of sustainable development", which

involves recognizing its content, essence, phenomenon and form, as well as establishing dialectical relationships between them. The article shows that the public financial policy of sustainable development is a complex financial, economic and legal phenomenon. It has a deep macro-financial content that is closely intertwined with many financial categories. This leads to the existence of different views on the nature and features of the content of this concept. The article presents the results of the dialectical conceptualization of the state financial policy of sustainable development. The author has formed a complex characteristic of dominance in the form of identification of its dialectical components. The unity and the opposite of the essence and phenomenon, content and form of the state financial policy of sustainable development as a complex socio-economic and financial concept are revealed. The system of obligatory and special attributes of the concept "state financial policy of sustainable development" is offered. Its features as a kind of modern state policy are distinguished. The practical significance of the obtained results is to create a theoretical and methodological basis for improving the efficiency of the formation and implementation of the state financial policy of sustainable development at the expense of a better understanding of its dialectical nature, obligatory and specific features. Defining key dialectical characteristics of the concept of "public financial policy of sustainable development" provides a comprehensive holistic view of the basic requirements for its development and directions of implementation.

**Keywords:** dialectical approach, conceptualization, sustainable development, public financial policy, globalization, attributes of public financial policy.

*Сталінська О.В.**д.е.н., професор,**професор кафедри міжнародних економічних відносин,**ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»**Stalinska Olena**Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

## СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

### ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM IN DIGITAL ECONOMIC DEVELOPMENT

**Анотація.** В епоху цифрової економіки нові технології змінюють структури галузей та бізнес-моделі компаній. У статті визначено основні види економічних злочинів, які чинять негативний вплив на українські підприємства, узагальнено теоретико-методологічні аспекти системи економічної безпеки підприємства: мета, основні завдання та основні функціональні складові системи економічної безпеки підприємства. Проаналізовано стан найбільш поширених видів економічних злочинів та шахрайства на підприємствах України. Узагальнено фактори розвитку цифрової економіки та наслідки для економічної безпеки підприємств України. У сучасних реаліях цифрові технології охопили усі аспекти діяльності організації, у той самий час вони одночасно є, і засобом її захисту, і загрозою для організацій. Запропоновано заходи щодо удосконалення системи економічної безпеки підприємств в умовах розвитку цифрової економіки.

**Ключові слова:** економічна безпека, система, кіберзлочини, кібербезпека, функції комплаєнс, хабарництво та корупція, шахрайство, цифрова економіка.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку цифрової економіки зростає турбулентність ринкової кон'юнктури та питання забезпечення та підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства набувають особливого значення. Відсутність ефективної нормативно-правової бази щодо захисту суб'єктів господарювання від корупції, криміналізації владно-управлінських структур, рейдерства, недобросовісної конкуренції та

інших дестабілізуючих чинників змушує підприємства висувати на перше місце питання забезпечення своєї економічної безпеки.

За результатами дослідження, яке провели спеціалісти компанії PricewaterhouseCoopers (PwC) Україна у 2018 року, 48% українських організацій постраждали від випадків економічних злочинів та шахрайства протягом останніх двох років, порівняно з 43% у 2016 році [1]. Хабарництво та корупція залишається одним із основних видів економічних злочинів, негативний вплив яких зазнають українські організації – 73% респондентів відповіли, що їхні організації стали жертвами випадків хабарництва та корупції протягом останніх двох років. До п'ятірки найбільш поширених видів економічних злочинів та шахрайства також входять: незаконне привласнення майна (46%), шахрайство у сфері закупівель (33%), шахрайство у сфері управління персоналом (33%) та кіберзлочини (31%). Результати дослідження ілюструють, що від випадків економічних злочинів та/або шахрайства 31% респондентів понесли фінансові збитки на суму понад 100 000 дол. США, при цьому 12% респондентів зазначили збитки від 1 млн. дол. США до 50 млн. дол. США. Проте, це ще не всі негативні наслідки. Українські організації відзначають, що від економічних злочинів та шахрайства найбільше постраждали їхня репутація/бренд (50%), відносини з бізнес-партнерами (42%) та взаємодія з регуляторами (38%) [1].



Вищенаведені данні свідчать про те, що компанії сьогодні працюють в умовах, за яких трансформація бізнес-процесів та моделей управління підприємством стає питанням не лише підвищення конкурентоспроможності, а й виживання загалом. Тому українські підприємства повинні трансформувати існуючі системи економічної безпеки у відповідності до мінливих умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомою теоретико-методичною базою дослідження економічної безпеки агентів є праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Л. Абалкін, Л. Біркен, В. Геєць, О. Ілляшенко, А. Козаченко, О. Коробчинський, О. Кузнецов, Б. Мізюк, В. Мунтіян, Л. Шемаєва.

Попри вагомий доробок названих вчених, зміна умов господарювання, розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції на внутрішньому та глобальному ринках посилюють необхідність удосконалення системи економічної безпеки підприємств.

**Метою статті** є узагальнення та удосконалення питань щодо системи економічної безпеки підприємств в умовах розвитку цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із підходів до трактування суті категорії економічна безпека підприємства є відображення її як системи. Лише комплексний та системний підходи до організації економічної безпеки на підприємстві забезпечать найбільш повною мірою його надійний захист.

Під системою економічної безпеки Л. Донець, розуміє «обмежену безліч взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої безпеки є об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки» [2, с. 51]. Такої думки дотримується і В. Ортинський [3, с. 84].

Козаченко А.В. та інші вважають, що сучасна система управління економічною безпекою повинна бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, яка охоплює принципи, прийоми і способи, методи і методики, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів під-

приємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [4, с. 107].

Найбільш повне трактування надає Отенко І.П., який вважає, що система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому [5, с. 36].

Головною метою системи управління економічною безпекою підприємства є попередження кризових ситуацій та мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства належать:

збір вихідної інформації щодо можливості виникнення загроз;

оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;

прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;

дослідження інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства (обґрунтування безпечності вибору партнерів, клієнтів та співробітників);

недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;

протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях; забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;

забезпечення схоронності матеріальних цінностей підприємства;

багатоетапний захист банківських рахунків підприємства;

захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;

своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;

виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства, направлених на зниження рівня його економічної безпеки;

захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;

формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;

формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;

вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;

фізична й технічна охорона будинків, споруд, території й транспортних засобів;

відшкодування матеріального й морального збитку, завданого в результаті неправомірних дій підприємства та окремих співробітників;

здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів [5, с. 36–37].

З урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства вибудовується його система економічної безпеки. Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяє керівник підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу.

До системи економічної безпеки підприємства входить цілий ряд елементів (функціональних складових), які відображають основні напрямки його економічної безпеки, і які суттєво відрізняються один від одного за своїм змістом.

Узагальнивши напрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової думки щодо досліджуваної проблеми, виділимо наступні основні функціональні складові системи економічної безпеки підприємства:

- фінансова безпека;
- інтерфейсна безпека;
- інформаційна безпека;
- комп'ютерна безпека;
- внутрішня безпека;

– ресурсна (енергетична) безпека;

– екологічна безпека;

– техніко-технологічна безпека;

– кадрова безпека;

– виробнича безпека;

– силова безпека.

При такому складі елементів системи економічної безпеки, вона інтегрується в ресурсно-функціональний підхід при проведенні оцінки та аналізу її рівня [5, с. 39].

Як вже було зазначено раніше, згідно дослідження РwС Україна, до п'ятірки найбільш поширених видів економічних злочинів та шахрайства на підприємствах України входять: хабарництво та корупція (78% респондентів); незаконне привласнення майна (46% респондентів), шахрайство у сфері закупівель (33%), шахрайство у сфері управління персоналом (33%) та кіберзлочини (31%) [1].

Міжнародні дослідження свідчать про негативний стан корупції у приватній сфері в Україні та тенденції її розвитку. Так, за результатами дослідження організації Transparency International за підсумками 2018 року Україна в рейтингу «Індекс сприйняття корупції» набрала 32 бали зі 100 можливих, посіла 122-е місце, поруч із Малі, Малаві та Ліберією. Рейтинг спирається на опитування експертів та бізнесу, які проводить низка міжнародних організацій. Менш корумпованими за сприйняттям, ніж Україна, є всі країни ЄС, включно з Болгарією, яка має найгірші показники в Євросоюзі – 42 бали [6].

Для будь-якого підприємства вжиття заходів щодо обмеження ймовірності і впливу корупції, що може виникати в процесі її діяльності, є ключовим елементом ефективної системи управління ризиками. Це також неодмінна умова виходу на західні ринки і встановлення довгострокових партнерських відносин з компаніями з США, Великої Британії, Німеччини та інших країн, які активізували дотримання правил боротьби з корупцією. Сьогодні комплаєнс став ключовим бізнес-імперативом на сучасному світовому ринку [7].

У контексті протидії корупції у приватній сфері важливого значення набуває запровадження антикорупційного комплаєнсу. Антикорупційний комплаєнс – це система заходів щодо управління ризиками недотри-

мання вимог законів України та інших країн, інших нормативних документів, стандартів та етичних норм (кодексів поведінки), що стосуються боротьби з корупцією [7].

Багато українських організацій все ще не займаються профілактикою шахрайства, а лише реагують або захищаються, коли факт шахрайства вже вчинений: лише 40% опитаних організацій в Україні проводили загальну оцінку ризиків шахрайства протягом останніх двох років; близько третини українських організацій повідомили, що проводили оцінку вразливості до кіберзлочинів. Негативна тенденція спостерігається в більш фокусній оцінці ризиків критичних напрямків діяльності організацій: протидії хабарництву та корупції, боротьбі з відмиванням коштів, або застосуванні санкцій та дотриманні вимог експортного контролю. Крім того, лише 27% українських організацій проводили перевірку дотримання законодавства (due diligence) у сфері протидії хабарництву та корупції в процесі придбання / поглинання іншого бізнесу (порівняно з 45% організацій у світі). Кожна п'ята організація (17%) взагалі не проводила оцінку ризиків протягом двох років, тобто не мають функції комплаєнсу [1].

У багатьох організаціях функції комплаєнс, етики та управління ризиками закріплені за окремими підрозділами і рідко розглядаються як єдине стратегічне ціле. Такий підхід може призвести до того, що ті чи інші сфери діяльності організації залишаються неохопленими, тож випадки шахрайства можна дуже легко замовчувати чи вважати проблемою інших підрозділів, попри негативний вплив такого підходу на загальну ефективність заходів із запобігання шахрайству, фінансові результати та відносини з регуляторами. Важливим кроком, який допоможе подолати відсутність скоординованості дій основних підрозділів, до чітких функцій входить протидія шахрайству, та дозволить організації підвищити ефективність оцінки та управління комплаєнс, етикою та ризиками на горизонтальному рівні, а також врахувати їх принципи в процесі прийняття стратегічних рішень є розробка та впровадження механізму співробітництва та координації різних підрозділів організації, відповідаль-

них за розслідування випадків шахрайства, за управління ризиками шахрайства та за звітування Правлінню або регуляторам.

У 2018 році значно збільшилися випадки шахрайства в українських організаціях, скоєних співробітниками (з 28% у 2016 році до 56% у 2018 році), з поміж яких частка шахрайства скоєного вищим керівництвом також суттєво зросла (з 27% у 2016 році до 55% у 2018 році) [1]. Більше того, протягом останніх двох років шахрайство, скоєне співробітниками організації, майже в два рази більше, ніж шахрайство, скоєне третіми сторонами. Але однією з найсерйозніших загроз протидії шахрайству, часто є не її працівники, а її контрагенти. Це треті сторони, з якими організація має регулярні та прибуткові відносини – агенти, постачальники та клієнти. Іншими словами, це ті фізичні та юридичні особи, від яких організації очікують певну взаємну довіру, але які, натомість, можуть красти в організації. Зважаючи на результати дослідження, організаціям в Україні варто посилити управління ризиками щодо взаємодії з третіми сторонами (корпоративна розвідка, перевірка доброчесності контрагентів), як основний захід із запобігання випадкам шахрайства [1].

У сучасних реаліях цифрові технології охопили усі аспекти діяльності організації, у той самий час вони водночас є, і засобом її захисту і загрозою для організації – використовуються для скоєння економічних злочинів та шахрайства. Через це, можна стверджувати, що існує ефект замкненого кола: рік за роком технології стають дедалі прогресивнішими, що, у свою чергу, створює простір для збільшення випадків шахрайських дій. Тож організаціям не залишається іншого виходу: вони змушені бути готовими реагувати на дедалі складніші типи шахрайських схем. Якщо сучасні технології використовувати оптимально, вони можуть стати цінним інструментом для захисту організації. 49% українських респондентів відповіли, що технології дозволяють їхнім організаціям забезпечувати постійний моніторинг у режимі реального часу, а 51% переконані, що технології надають їхнім організаціям інформацію, яка дозволяє вживати оперативних заходів для протидії економічним

злочинам та / або шахрайству [1]. Хід прогресу зупинити неможливо, тож сьогодні організаціям доступний величезний вибір з поміж інноваційних та надсучасних технологій для захисту від шахрайства.

В епоху цифрової економіки нові технології змінюють структури галузей та бізнес-моделі компаній. Бізнес розцінює інновації не просто як одну із функцій, а як засіб виживання на ринку. Проте інновації не завжди є вкрай необхідними для бізнесу і до їх впровадження необхідно ставитися досить виважено.

Обсяги ділової активності в Інтернеті зростають з кожним днем. Як споживачі, так і організації дедалі сильніше залежать від ІТ. Поширення Інтернету та поява у повсякденному житті новітніх електронних засобів зробили шахрайство більш витонченим та оригінальним. «Індустрія 4.0» («Четверта промислова революція», «Індустріальний Інтернет» або «Фабрика цифрових технологій») спрямована на повномасштабне переведення усіх фізичних активів і процесів на цифрові технології та їх інтеграцію у цифрові екосистеми з партнерами у ланцюжку створення доданої вартості. Це змінило спосіб ведення бізнесу та функціонування організацій. Інноваційні рішення дозволяють машинам спілкуватися та приймати рішення, а технології штучного інтелекту, робототехніки, дронів та 3D-друку трансформують способи виробництва продукції та виконання повсякденних робочих завдань людиною. ІТ рішення вже стали базовим інструментарієм для функціонування організацій, в той самий час як ІТ організації виходять і на інші ринки: роздрібна торгівля, фінансовий сектор, ринок виробництва та збуту автомобілів.

ІТ рішення створюють нові ринки та послуги, замінюючи собою роботу, яку раніше виконувала людина. Змінюються і принципи взаємодії: на ринку B2C (бізнес-споживач) поширюються інтернет-платформи та електронні сервіси, на ринку B2B (бізнес-бізнес) – смарт-контракти, на ринку B2G (бізнес-уряд) – технології електронного урядування. Та разом з тим, розвиток цифрової економіки створює для організацій нові загрози, серед яких: кібератаки, корпоративне шпигунство та багато інших. У цьому контексті інформаційна без-

пека стає невід’ємним компонентом успішного функціонування організації. Наведемо деякі характеристики та виклики сучасного цифрового шахрайства: • Нові цифрові продукти створюють простір для нових видів атак. Раніше для того, щоб вивести продукцію на ринок, організації діяли за схемою B2B, тобто: співпрацювали з торговельними посередниками, дистриб’юторами та роздрібними мережами. Сьогодні ж організації активно використовують цифрові платформи B2C, які поєднують їх безпосередньо із споживачами та створюють можливість для істотно різноманітніших видів атак, а отже, і шахрайства. Цифрове шахрайство стає дедалі складнішим, продуманим та руйнівним. За останні роки кібератаки стали доволі поширеним явищем. Сьогодні організації та державні органи у всьому світі потерпають від нового гравця – кібератак, профінансованих державами, здійснених хакерами з політичних чи ідеологічних мотивів, та, вчинених терористичними організаціями. Для цих зловмисників кібератака – це засіб не збагачення, а досягнення тих чи інших геополітичних цілей: порушення діяльності держав, викрадення персональних даних та інтелектуальної власності, збір інформації про структуру інформаційних систем та програмного забезпечення, отримання даних для віддаленого доступу до критично важливої інфраструктури.

За даними дослідження кіберзлочини один із найпоширеніших видів економічних злочинів: від них постраждали 31% організацій в Україні [1]. У світі 49% опитаних керівників стверджують, що можливість стати жертвою кібератаки – це питання часу, а не вірогідності. В Україні 39% керівників також виділяють ризик порушення кібербезпеки як пріоритетний [8].

Кібератаки вражають все на своєму шляху: неважливо, чи це приватна компанія, чи державна установа, чи розташована вона в Україні, чи в іншій частині світу. Організації в Україні з побоюванням ставляться до кіберзлочинів: 16% українських респондентів не лише очікують кібератаки на їхні організації у наступні два роки, а й переконані, що кібератаки будуть найбільш значними для їхніх організацій з точки зору

фінансових збитків або інших наслідків. Та попри це, більшість організацій в Україні не лише недостатньо підготовлені до кібератак, а й не розуміють до кінця ризику, на які наражаються. Так, лише кожна третя організація в Україні (31%) має повністю функціонуючу програму кібербезпеки для захисту від кібератак [1]. Така програма має включати наявні та потенційні ризики для організації, а також перевірений план заходів з реагування на інциденти кібербезпеки. Стандартна практика для організацій, що постраждали від кіберзлочинів, це повідомити державні чи правоохоронні органи про інциденти кібератак. Проте, 28% організацій в Україні відповіли, що вони мало ймовірно або й навряд чи будуть повідомляти про такі факти державним або правоохоронним органам (порівняно з 12% респондентів у світі). Більше половини (54%) цих респондентів стверджують, що не впевнені у тому, що у правоохоронних органів є необхідна кваліфікація у цій сфері, а інші 41% – не довіряють правоохоронним органам. Більше третини українських організацій, що зазнали кібератак, постраждали від наслідків шкідливого програмного забезпечення. Внаслідок кібератак були порушені не тільки бізнес-процеси організацій (на думку 51% українських респондентів), а й завдані істотні збитки організаціям [1]. Тому створення сильної кіберстратегії є критично важливим завданням в умовах розвитку цифрової економіки.

Технології, без жодних сумнівів, мають критичне значення у боротьбі з шахрайством, але лише як компонент комплексного рішення. Це тому, що шахрайство є результатом складного поєднання умов та мотивації людей. І організаціям слід приділяти більшу увагу та зосередити зусилля, спрямовані на боротьбу з шахрайством, для мінімізації саме можливостей для скоєння шахрайських дій. Перш за все, слід зосередити зусилля на середовищі, яке впливає на їхню поведінку, а саме: корпоративній культурі на підприємстві. Проведення опитувань, створення фокус-груп та поглиблені інтерв'ю із працівниками можуть використовуватись як засоби для оцінки сильних та слабких сторін корпоративної культури всієї організації.

Безперервне навчання та розвиток компетенцій є, також, дуже важливими. Коли працівники чітко розуміють, що саме є неприйнятним і чому, – їм буде значно складніше виправдати для себе шахрайські дії.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку економіки України значної уваги здобуває питання забезпечення та підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства. Виявлення та попередження економічних злочинів чи шахрайства – це, поза всіляким сумнівом, комплексне та складне для організації завдання, яке передбачає пошук збалансованого комплексу заходів, які включають технології та людські ресурси, і побудовані на чіткому розумінні стимулів до шахрайських дій та обставин за яких ці дії вчинені. Організаціям вкрай важливо відійти від переконання, що технології є єдиним рішенням або що, до певних меж, шахрайство можна вважати просто частиною операційних витрат організації. Натомість, лише створення корпоративної культури чесності та відкритості в організації за принципом «згори вниз», дозволить побудувати та просувати прозору підзвітність – а це, в свою чергу, дозволить вивести шахрайство з тіні.

З огляду на це стають зрозумілими масштаби необхідної трансформації системи економічної безпеки підприємств, наскільки радикальними повинні бути зміни і чи варто ставитися до них як до інвестицій, що забезпечать повернення вкладених коштів.

#### *Література:*

1. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2018 року: результати опитування українських організацій. Виведення шахрайства з тіні. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/economic-crime-survey.html> (дата звернення: 25.10.2019).
2. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.
3. Ортинський В. Л., Ващенко І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ: Правова єдність, 2009. 54 с.
4. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
5. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2012. 262 с.
6. Дослідження Transparency International «Індекс сприйняття корупції - 2018. URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-spryinyattya-koruptsiyi-2018/>

7. Окунев О, Бойко О., Лукін С. Антикоруційний комплаєнс. Посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf> (дата звернення: 25.10.2019).
8. Глобальне дослідження KPMG “Виклики, що зростають. Global 2018 CEO Outlook”. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/07/CEO-Outlook-2018-ua-v2.pdf>

### References:

1. Vsesvitnje doslidzhennja ekonomichnykh zlochyniv ta shakhraystva 2018 roku: rezul'taty opytuvannja ukrajinsjkykh orghanizacij. Vyvedennja shakhraystva z tini. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/economic-crime-survey.html> (accessed 25 October 2019).
2. Donec L. I., Vashhenko N. V. (2008) Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva [Economic security of the enterprise]. Kyiv: Centr navchal'noji literatury.
3. Ortynsjkyj V. L., Vashhenko I. S., Zhyvko Z. B. (2009) Ekonomichna bezpeka pidpryjemstv, orghanizacij ta ustanov [Economic security of enterprises, organizations and institutions]. Kyiv: Pravova jednistj.
4. Kozachenko Gh. V., Ponomarjov V. P., Ljashenko O. M. (2003) Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva: sutnistj ta mekhanizm zabezpechennja [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of providing]. Kyiv: Libra.
5. Otenko I. P., Ivashhenko Gh. A., Voronkov D. K. (2012) Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva [Economic security of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
6. Doslidzhennja Transparency International “Indeks spryjnjattja korupciji - 2018. Available at: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-korupciji-2018> (accessed 25 October 2019).
7. Okunjev O., Bojko O., Lukin S. (2018) Antykorupcijnyj komplajens. Posibnyk dlja prohramy z pidghotovky osib, vidpovidal'nykh za realizaciju antykorupcijnoji prohramy. Available at: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf> (accessed 25 October 2019).
8. Ghlobaljne doslidzhennja KPMG “Vykylyky, shho zrostajutj. Global 2018 CEO Outlook”. Available at: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/07/CEO-Outlook-2018-ua-v2.pdf> (accessed 25 October 2019).

**Аннотация.** В эпоху цифровой экономики новые технологии меняют структуру отраслей и бизнес-модели компаний. В статье определены основные виды экономических преступлений, которые оказывают негативное влияние на украинские предприятия, обобщены теоретико-методологические аспекты системы экономической безопасности предприятия: цель, основные задачи и основные функциональные составляющие системы экономической безопасности предприятия. Проанализировано состояние наиболее распространенных видов экономических преступлений и мошенничества на предприятиях Украины. Обобщены факторы развития цифровой экономики и последствия для экономической безопасности предприятий Украины. В современных реалиях цифровые технологии охватили все аспекты деятельности организации, в то же время они одновременно являются и средством ее защиты, и угрозой для организаций. Предложены мероприятия по совершенствованию системы экономической безопасности предприятий в условиях развития цифровой экономики.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, система, киберпреступления, кибербезопасность, функции комплаєнс, взяточничество и коррупция, мошенничество, цифровая экономика.

**Summary.** In the digital economy, new technologies are changing the structure of industries and business models of companies. In Ukraine in 2018, 48% of Ukrainian organizations have suffered from economic crime and fraud in the last two years. Companies today operate in a context where the transformation of business processes and enterprise management models becomes not only a matter of increasing competitiveness, but of survival in general. Therefore, Ukrainian enterprises must transform existing economic security systems in the light of changing conditions. The theoretical and methodological aspects of the enterprise economic security system are summarized: the purpose, the main tasks and the main functional components of the enterprise economic security system. The state of the most common types of economic crimes and fraud at the enterprises of Ukraine is analyzed. Factors of digital economy development and consequences for economic security of Ukrainian enterprises are summarized. The article identifies the main types of economic crimes that have a negative impact on Ukrainian businesses: bribery and corruption; misappropriation of property, procurement fraud, personnel management fraud and cybercrime. In the context of combating corruption in the private sphere, the introduction of anti-corruption compliance has been proposed. In today's realities, digital technologies have embraced all aspects of an organization's activities, while being both a means of protecting it and a threat to organizations. It is proposed to create cyber strategies of Ukrainian enterprises, which is a critical task in the conditions of digital economy development. Technologies are without a doubt critical in the fight against fraud, but only as a component of a comprehensive solution. This is because fraud is the result of a complex combination of conditions and people's motivation. The article proposes to focus on the development of corporate culture at the enterprise. The scope of the necessary transformation of the system of economic security of the enterprises becomes clear from the articles, how radical the changes should be and whether they should be treated as investments that will ensure the return of the invested funds. Finding new solutions to improve the economic security of businesses in a digital economy requires the joint efforts of governments, civil society, academia, the scientific community and the technology sector.

**Keywords:** economic security, system, cybercrime, cybersecurity, compliance functions, bribery and corruption, fraud, digital economy.

*Тютюнник І.В.**к.е.н., доцент,  
старший викладач кафедри фінансів і підприємництва,  
Сумський державний університет**Tiutiunyk Inna**Sumy State University*

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОЛІТИКИ ДЕТИНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ<sup>1</sup>

### THEORETICAL ASPECTS OF ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE DE-SHADOWING ECONOMY POLICY

**Анотація.** В умовах посилення соціально-економічної напруженості як в окремих країнах, так і у світі у цілому однією з причин низького рівня їх економічного розвитку є зростання активізації зусиль суб'єктів господарювання та домогосподарств, спрямованих на приховування частки своїх доходів та виведення їх у тінь. У статті на основі аналізу показників тіньового сектору економіки доведено важливість управлінського складника у забезпеченні результативності детінізації економічних процесів у країні та обґрунтовано доцільність оцінювання ефективності існуючої політики протидії тінізації. Визначено основні складники, що впливають на рівень тінізації економіки, та наведено критерії їх оцінювання. Узагальнено переваги підвищення ефективності державної політики управління нелегальними фінансовими операціями як для окремих суб'єктів господарювання, так і країни у цілому.

**Ключові слова:** тінізація економіки, ефективність, державне регулювання, політика детінізації, неофіційна економіка.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні перетворення, які спостерігаються в Україні, відбуваються під впливом значної кількості чинників екзогенного та ендегенного характеру, котрі, з одного боку, виступають стимуляторами даних процесів, а з іншого – поглиблюють економічні дисбаланси в країні. Одним із найбільш впливових драйверів сьогодні виступає тінізація економіки. Саме

наявність неофіційної економічної діяльності, розмір якої в Україні суттєво перевищує середньосвітове значення, здійснює вагомий вплив на рівень макроекономічної стабільності в країні, порушуючи відповідність між фактичними показниками надходжень до бюджетів з їх плановими значеннями, що лежать в основі розрахунку обсягу фінансування програм економічного та соціального характеру.

Як свідчать розрахунки останніх років, частка тіньового сектору економіки України залишається все ще на критично високому рівні. За даними Світового банку за результатами 2015 р., рівень неофіційної економіки в Україні становив 42,9%, тоді як середньосвітове його значення не перевищувало 28% [1]. Міністерство економічного розвитку і торгівлі оцінює рівень тіньової економіки 2018 р. у 30% [3] та визначає його як одну з головних загроз економічній безпеці та макроекономічній стабільності країни.

Ураховуючи вищезазначене, значної актуальності набуває дослідження питань розроблення на державному рівні комплексу заходів, спрямованих на зниження частки неофіційної економіки в країні та зменшення сили його впливу на показники економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема зростання масштабів тіньових фінансових операцій із кожним роком

<sup>1</sup> Виконано в рамках науково-дослідної теми № 0117U003930 «Економетричне моделювання механізму запобігання тіньовим схемам виведення капіталу через податкові та інвестиційні канали в Україні»

привертає увагу дедалі більшої кількості як вітчизняних, так і закордонних учених. Так, дослідженням питань тіньової економічної діяльності займалися Г. Беккер, О. Головенко, В. Захарченко, І. Мазур, Е. де Сото, В. Танзі, Ф. Шнайдер та ін.

Водночас питання побудови державної політики протидії тінізації економіки знайшли відображення в роботах О. Куришко, З. Варналія, І. Савич, О. Подмазко.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на наявність значної кількості напрацьованих у цьому напрямі, питання оцінювання ефективності існуючої політики детінізації економіки є недостатньо опрацьованими. Зокрема, практично відсутні дослідження індикаторів оцінювання заходів, що реалізуються в системі державного регулювання тіньового сектору економіки.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності державної політики щодо протидії тінізації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із головних дестимуляторів зростання показників економічного розвитку виступає тіньова економічна діяльність суб'єктів господарювання, спрямована як на приховування нелегальних доходів, так і на ухилення від виконання податкових зобов'язань по відношенню до офіційних надходжень платника податків.

Усвідомлення значної актуальності цієї проблеми призвело до розроблення та запровадження комплексу заходів із протидії тінізації економіки урядами переважної більшості країн світу. Однак, як свідчать результати, ефективність їх реалізації знаходиться на досить низькому рівні. Переважна більшість країн низького та середнього рівнів розвитку з кожним роком дедалі гостріше відчуває проблему наявності неофіційного сектору економіки та негативний його вплив на показники офіційної статистики.

Ураховуючи низький рівень результативності існуючої політики детінізації економіки, значно актуалізується потреба у розробленні критеріїв оцінки ефективності заходів, що реалізуються на рівні держави,

та запровадженні стратегії щодо підвищення їх ефективності.

Оцінювання ефективності державної політики є досить важливим елементом у системі управління тіньовим складником економіки та водночас складним із погляду реалізації процесом.

Запровадження реформи децентралізації, що супроводжується зростанням частки податків та зборів, які залишаються на місцях (тобто зростання відповідальності за надходження), є, безперечно, чинником, який буде підвищувати ефективність контролю над повнотою сплати податкових платежів економічними суб'єктами.

Податкова політика є ключовим компонентом фінансової політики кожної країни. Так, відповідно до даних Світового банку, незважаючи на середньорічне зростання світового значення даного показника порівняно з кризою 2009–2010 рр. (14,516% у 2015 р. порівняно з 13,26% у 2009 р.), протягом останніх двох років його значення дещо скорочується та знаходиться на рівні 2008 р. У цілому середній рівень податкових надходжень у структурі ВВП у розвинутих країнах світу протягом останнього десятиліття становив приблизно 35%. За результатами 2016 р. найвище значення мали Данія – 33,74%, Ісландія – 38,52%, Сейшельські Острови – 31,67%, Швеція – 27,65%. Найнижчу частку податкових платежів у структурі ВВП країни мали Об'єднані Арабські Емірати – 0,043%, Ірак – 2,03%, Китай – 9,157%, Швейцарія – 9,76% [5].

Провідна роль у протидії тінізації грошових коштів належить органам державної влади, діяльність яких прямо чи опосередковано пов'язана з моніторингом фінансових операцій, формуванням ключових засад фінансової політики та нормативно-правового забезпечення.

В Україні існує значна кількість державних інституцій, які пов'язані з реалізацією політики детінізації економіки. С. Задворних було здійснено систематизацію державних органів за критерієм їхньої участі в боротьбі з тіньовими фінансовими операціями, результати якої наведено в табл. 1.



**Державні органи, що здійснюють адміністрування тіньових фінансових операцій в Україні**

Державний орган	Повноваження
Національний банк України	Протидіє порушенням чи тінізаційним діянням у банківському секторі
Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	Розраховує фінансові показники, розробляє норми та нормативи, забезпечує реалізацію механізму запобігання відмиванню «брудних грошей»
Міністерство фінансів України	Виконує роль головного координатора і контролюючого органу у справах, пов'язаних із фінансовою політикою держави та детінізацією економіки
Державна фінансова інспекція	Здійснює незалежний державний фінансовий контроль над тінізаційною діяльністю і забезпечує реалізацію державної політики у сфері державного фінансового контролю над економічними правопорушеннями
Державна служба фінансового моніторингу	Здійснює контроль над виконанням законодавчо закріплених постанов, норм, розпоряджень та ін. щодо детінізації
Державна фіскальна служба	Здійснює моніторинг та детінізаційну діяльність у сфері оподаткування, митних процедур
Національне антикорупційне бюро	Здійснює моніторинг та протидію корупційним діянням
Верховна Рада України	Встановлює норми та нормативи, приймає закони щодо детінізації та протидії корупції
Кабінет Міністрів України	Встановлює норми та нормативи щодо детінізації
Служба безпеки України	Протидіє тіньовим схемам
Міністерство внутрішніх справ України	Протидіє тіньовим схемам
Антимонопольний комітет України	Протидіє тіньовим схемам у господарській діяльності

*Джерело: сформовано на основі [4]*

Однак, незважаючи на наявність значної кількості державних інституцій, відповідальних за реалізацію політики детінізації економіки, ефективність та результативність їхньої роботи є досить низькою. Причинами такої ситуації виступають як об'єктивні чинники, пов'язані із суттєвим впливом зовнішнього (міжнародного) середовища на економічних суб'єктів, так і суб'єктивні, серед яких вагомим місцем займають корупція та бюрократія в країні, низький рівень довіри до влади, відсутність історично сформованих принципів та норм податкової моралі тощо.

Як свідчить досвід розвинених країн, підвищення ефективності реалізації політики детінізації економіки має низку переваг для всіх напрямів розвитку країни.

Ефективна реалізація політики детінізації економіки повинна передбачати не лише заходи з виявлення фактів приховування доходів, а й заходи, спрямовані на підвищення рівня податкової моралі серед населення, зниження рівня корупції в органах, що є безпосередніми учасниками процесу детінізації економіки (податкові органи, органи державної адміністрації, контрольно-ревізійні служби тощо).

У цьому контексті одним із важливих напрямів є розуміння цілей та ключових

завдань реформування економіки, зокрема податкової реформи. Усвідомлення суспільством важливості податків та зборів як ключових складників наповнення бюджету, причин та наслідків зміни рівня податкового навантаження виступає важливим інструментом боротьби з фактами ухилення від оподаткування. Крім того, ці заходи можна розглядати як важливий інструмент визначення суб'єктами господарювання – платниками податків ключових пріоритетів своєї діяльності як на коротко-, так і на довгострокову перспективу.

Однією з умов успішної реалізації політики детінізації економіки є зниження обсягів податкових розривів – різниці між сумою фактичних та потенційно можливих податкових надходжень. Ураховуючи той факт, що податкові платежі виступають одним із головних бюджетоформуючих елементів, вони визначають і здатність держави виконувати покладені на неї повноваження шляхом фінансування заходів економічного, екологічного та соціального спрямування. Однак сьогодні досить гостро стоїть проблема ефективного планування державних видатків унаслідок неможливості фінансування визначених статей під впливом тіньового сектору економіки та появи розривів у

доходах. Таким чином, уважаємо, що підвищення ефективності заходів із детінізації економіки забезпечить можливість чіткого планування та регулювання бюджетного процесу, цільового використання коштів та повного фінансування запланованих статей бюджету.

У процесі побудови державної політики протидії тінізації економіки, як правило, не враховується той факт, що значна частина нелегальних операцій здійснюється за безпосередньої участі або підтримки працівників державних чи місцевих органів влади. Таким чином, зниження рівня корупції в державних установах, підвищення прозорості їхньої діяльності, зниження протиріч нормативної бази слід розглядати як одні з головних складників ефективного функціонування економіки країни.

Окрім того, надання об'єктивної інформації про діяльність державних установ сприяє посиленню інтересу суспільства до даних про результати діяльності уряду та контролю над цим процесом.

Великого значення набуває запровадження в органах виконавчої влади результатно-орієнтованого підходу до визначення пріоритетних напрямів своєї діяльності. Досить часто фактична діяльність органів державної влади у сфері детінізації економіки не корелює з тими завданнями, які задекларовані в нормативно-правових актах відповідного спрямування. Однак, як свідчить досвід провідних країн світу, неузгодженість стратегії та тактики може виступати бар'єром на шляху визначених завдань.

На думку Г. Місса [2], державна політика являє собою лише декларування намірів змінити поведінку індивіда, тоді як інструмент – це засіб або конкретний захід для втілення даного наміру у життя. Погоджуючись із цим визначенням, зазначимо, що аналіз ефективності політики детінізації економіки повинен враховувати той факт, що етап визначення ключових засад її реалізації (включаючи цілі, показники та часовий горизонт їх досягнення) є важливим кроком до побудови державної політики. Подальше успішне досягнення даних цілей забезпечується шляхом ефективного управління, яке

можна розглядати як процес прийняття підприємствами, установами, організаціями та окремими індивідами рішень щодо дотримання чи недотримання визначених цілей.

Таким чином, оцінка відповідності інструментів задекларованим цілям є одним із ключових етапів визначення ефективності політики детінізації економіки.

Запровадження колабораційного режиму управління, який базується на залученні всіх зацікавлених сторін до процесу розроблення та реалізації державної політики протидії тінізації економіки, сприятиме, з одного боку, поліпшенню розуміння важливості та правильності рішень, які приймаються в межах реалізації податкової системи в країні, а з іншого – створить можливість для узгодження інтересів держави та суспільства під час прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу визначити основні складники оцінювання ефективності політики детінізації економіки, характеристику яких наведено в табл. 2.

Зазначимо, що оцінювання ефективності існуючої політики протидії тінізації економіки в розрізі визначених нами складників потребує використання значного масиву інформації, що в умовах низького рівня прозорості даних, демократизації суспільства може значно ускладнювати цей процес та знижувати достовірність отриманих результатів.

Водночас, ураховуючи той факт, що в основі розрахунку переважної більшості складників лежать макроекономічні показники, застосування цього підходу забезпечує можливість міжнародного порівняння та співставлення даних на рівні окремих країн, ідентифікації та використання найкращих практик проведення детінізаційних заходів.

**Висновки і пропозиції.** Розширення існуючого переліку видів економічної діяльності господарюючих суб'єктів та зміна особливостей їх реалізації, зростання рівня міжнародної співпраці та кооперації формують нові виклики для органів виконавчої та законодавчої влади щодо трансформації всіх напрямів державної політики та приведення їх у відповідність сучасним умовам економічного розвитку країни.

## Оцінювання ефективності політики детінізації економіки в розрізі основних складників

Показник	Характеристика
Обсяг податкових розривів в економіці	Характеризує обсяг недоотримання податкових платежів бюджетом відповідного рівня
Ефективність нормативно-правового складника	Рівень правового охоплення питань детінізації економіки як показник потенційної спроможності державних інституцій до раціональної політики протидії тінізації економіки
Ефективність боротьби з корупцією	Характеризує здатність представників органів державної та місцевої влади використовувати свої повноваження з метою власної вигоди
Якість економічного середовища	Характеризує рівень сприятливості економічного середовища на основі аналізу індексів економічної свободи, легкості ведення бізнесу
Якість бюджетної політики	Відображає ефективність побудови бюджетної системи в країні відповідно до принципів відкритості та прозорості на основі розрахунку індексу розвитку е-урядування, відкритості державних даних, бюджетної прозорості тощо
Податкова ефективність	Характеризує рівень стабільності та справедливості податкової системи в країні на основі рівня податкової конкурентоспроможності, якості окремих складників податкової системи
Податкова мораль	Відображає рівень податкової свідомості суспільства, його сприйняття та дотримання норм законодавства

Складна економічна ситуація в країні зумовлює необхідність акумулювання всіх потенційних джерел наповнення державного бюджету, одними з яких є приховані та незаконно виведені доходи суб'єктів господарювання. Найбільш ефективним способом детінізації економіки є розроблення та реалізація заходів із протидії незаконному формуванню доходів господарюючими суб'єктами, індивідами, державними органами та подальшому їх виведенню.

У роботі визначено економічні та соціальні ефекти від запровадження ефективної політики протидії тінізації економіки, визначено найбільш пріоритетні заходи детінізації економіки (формування достатнього рівня податкової моралі серед населення, боротьба з корупцією в державних органах, підвищення поінформованості про основні цілі економічних реформ тощо).

На основі аналізу економічних та соціальних ефектів від запровадження ефективної політики детінізації економіки розроблено методичний інструментарій оцінювання ефективності державної політики протидії тінізації економіки, до якого віднесено обсяг податкових розривів, рівень корупції, податкової моралі, податкової ефективності, якість бюджетної політики, економічного середовища, нормативно-правового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання.

**Література:**

1. Medina L., Schneider F. Shadow Economies around the World: What Did We Learn over the Last 20 Years? African Department. *IMF Working Papers* 2018. № 18/17. 76 p.
2. Mees H., Crabbé A., Driessen P.P.J. Conditions for citizen co-production in a resilient, efficient and legitimate flood risk governance arrangement. A tentative framework. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2017. № 19(6). P. 827–842.
3. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у 2018 році. Звіт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (дата звернення: 15.08.2019).
4. Задворних С.С. Фінансова політика держави у забезпеченні детінізації економіки України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Черкаси, 2015. С. 87–88.
5. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 22.08.2019).

**References:**

1. Medina L., Schneider F. (2018). Shadow Economies around the World: What Did We Learn over the Last 20 Years? African Department, IMF Working Papers 18/17, 76 p.
2. Mees H., Crabbé A., Driessen P.P.J. (2017). Conditions for citizen co-production in a resilient, efficient and legitimate flood risk governance arrangement. A tentative framework. *Journal of Environmental Policy & Planning*, no. 19(6), pp. 827–842.
3. Zahalni tendentsii tinovoi ekonomiky v Ukraini u 2018 rotsi. Zvit Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy [General trends of the shadow economy in Ukraine in 2018. Report of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine]. Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (accessed 15 August 2019).
4. Zadvornyykh S.S. (2015). Finansova polityka derzhavy u zabezpechenni detinizatsii ekonomiky Ukrainy [State financial policy in the de-shadowing of the economy of Ukraine]. (PhD Thesis). Cherkasy, pp. 87–88.
5. Ofitsiyniy sait Svitovoho banku [Official Website of The World Bank]. Available at: <https://www.worldbank.org/> (accessed 22 August 2019).

**Аннотация.** В условиях усиления социально-экономической напряженности как в отдельных странах, так и в мире в целом одной из причин низкого уровня их экономического развития является активизация усилий субъектов хозяйствования и домохозяйств, направленная на сокрытие части своих доходов и выведение их в тень. В статье на основе анализа показателей теневого сектора экономики доказана важность управленческой составляющей в обеспечении результативности детенизации экономических процессов в стране и обоснована целесообразность оценки эффективности существующей политики противодействия тенизации. Определены основные составляющие, влияющие на уровень тенизации экономики, приведены критерии их оценивания. Выделены преимущества повышения эффективности государственной политики управления нелегальными финансовыми операциями как для отдельных субъектов хозяйствования, так и страны в целом.

**Ключевые слова:** тенизация экономики, эффективность, государственное регулирование, политика детенизации, неофициальная экономика.

**Summary.** In the context of increasing socio-economic tensions in individual countries and in the world as a whole, one of the reasons for their low level of economic development is the increased activation of efforts of economic entities and households aimed at hiding a part of their income and putting them in the shadow. Today, one of the most influential destabilizing factors is the shadowing of the economy. It is the presence of the informal component of economic activity has a significant impact on the level of macroeconomic stability in the country, violating the correspondence between the actual budget revenues and their planned values, which underlie the calculation of economic budget. The purpose of the article is to develop methodological tools, to analyze and systematize the principles of evaluating the effectiveness of state policy, the application of which will minimize the level of shadow economy. One of the reasons for this situation is the fact that the shadow economy appear not only due to objective but also to subjective (deliberate illegal actions of taxpayers to avoid fulfillment of their obligations) reasons, preconditions for which include the deterioration of country's economic and social development indicators, the aggravation of the political crisis, etc. The article analyzes the role and place of shadow economy in the country's economic development. On the basis of the research of existing practices of the state policy of counteracting shadow income, it was proved the feasibility of increasing the efficiency of its formation and implementation. In the article, based on the analysis of indicators of the shadow sector of the economy, the importance of the managerial component in ensuring the effectiveness of the de-shadowing of economic processes in the country is proved and the expediency of assessing the effectiveness of the existing policy of the de-shadowing of the economy is substantiated. The paper identifies the main components that influence the level of shadowing of the economy and provides criteria for their evaluation. The benefits of increasing the effectiveness of public policy for managing illicit financial transactions for both individual entities and the country as a whole are determined. The results of the research may be useful for the relevant executive authorities when developing measures to prevent income shadowing.

**Keywords:** economy shadowing, efficiency, state regulation, policy of shadowing, informal economy.



**Курій В.В.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою,  
Харківський національний університет радіоелектроніки*  
**Kyriy Valentyna**  
*Kharkiv National University of Radioelectronics*

**Колісник М.М.**

*к.н. держ. упр.,  
доцент кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою,  
Харківський національний університет радіоелектроніки*  
**Kolisnyk Maxsym**  
*Kharkiv National University of Radioelectronics*

## РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

## DEVELOPMENT OF MECHANISMS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF INTERNET MARKETING ENTERPRISE

**Анотація.** Актуальність дослідження елементів Інтернет-маркетингу визначається зростанням попиту його використання. У статті здійснено формування науково-методичного забезпечення вдосконалення пошукової оптимізації (SEO) як елементу Інтернет-маркетингу. Досліджено поняття «пошукова оптимізація», узагальнено мету, функції та завдання SEO, серед яких основними є створення відповідних текстів, дотримання правил підготовки контенту для збільшення активності користувачів та оптимізація тексту для пошукових машин. Визначено результати використання SEO в маркетинговій діяльності. Проведено дослідження та запропоновано моделі аудиту сайту, який складається з чотирьох основних етапів, із метою здійснення пошукового просування та оцінки його привабливості для користувачів. Моделювання здійснено в нотації IDEF0.

**Ключові слова:** Інтернет-маркетинг, пошукова оптимізація, моделювання, аудит сайту, ефективність Інтернет-маркетингу.

**Постановка проблеми.** Сучасний маркетинг усе більше спирається на новітні інструменти, в основі яких є використання Інтернет-технологій щодо розбудови проце-

сів визначення сподівань споживачів товарів і послуг та просування їх як на ринках B2C, так і на ринках товарів B2B.

Використання Інтернет-простору стає допоміжним інструментом для підприємств, а інколи й обов'язковим елементом маркетингової діяльності підприємств. Це відбивається у науковій дискусії із цього напрямку та розбудові наукового підходу до тенденцій теоретичного дослідження і визначення практичної значущості й ефективності даного маркетингового інструменту в діяльності українських та закордонних суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські дослідники приділяють достатньо уваги ідентифікації та оцінці тенденцій, можливостей розвитку Інтернет-маркетингу в Україні [1; 2; 4–6]. А.В. Семенова [1] всебічно розглянула визначення поняття Інтернет-маркетингу, основні трансформаційні переваги та недоліки його використання для різних сегментних груп, передумови виникнення та становлення Інтернет-торгівлі. Інші відомі вчені розглядали ефективність Інтер-

нет-маркетингу та її окремих інструментів. І.І. Новаківський та Л.С. Любомудрова провели досить ґрунтовне дослідження ефективності Інтернет-реклами з погляду переваг та недоліків використання такого інструменту для різних груп кінцевих споживачів, диференціації ефективності використання тощо [2]. Характер Інтернет-реклами на теренах українського та закордонного Інтернет-простору ЗМІ досліджує М. Кіца [5], яка вказує на перевагу банерної реклами в таких виданнях ще кілька років тому (стаття датується дослідженням 2013–2014 рр.). Проте ситуація у цій сфері змінюється найактивніше, й уже 2018–2019 рр. значного поширення набувають контекстна реклама, SEO, нативна реклама та активна реклама у соцмережах, що відбивається у показниках ефективності впливу. Актуальність розміщення реклами у віртуальному просторі визначається поновленням інструментів, адаптацією наявних, класичних рекламних носіїв на нових теренах, створенням новітніх, інноваційних способів впливу на користувача всесвітньої мережі [3; 4].

К.Ю. Семененко та С.А. Бакуліна [8] зазначають найбільш ефективні, найчастіше використовувані види реклами з погляду вартості залучення користувачів і клієнтів, просування наявних та відомих товарів, доцільності, вартості та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте майже всі дослідники, обґрунтовуючи вибір і напрями розвитку вподобань користувачів та рекламодавців Інтернет-реклами, не показують механізму використання відповідних інструментів маркетингу, шляхи їх реалізації та підвищення ефективності використання. Ураховуючи ступінь актуальності та розроблення даного питання, можна вважати, що нинішні тенденції розвитку вказують на необхідність розробити та формалізувати методичний підхід до використання підприємствами України Інтернет-простору для маркетингових інструментів. Саме це зумовило актуальність напряду дослідження та визначило спрямованість вирішення означеної вище проблеми.

**Мета статті.** Головною метою роботи є формування науково-методичного забезпе-

чення управління розробленням окремих елементів Інтернет-маркетингу для підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Як зазначають дослідники ринку Інтернет-реклами, серед його сегментів можна виділити медійну рекламу, пошукову рекламу, електронну пошту та електронну дошку оголошень [7]. Сьогодні серед найпоширеніших інструментів Інтернет-просування є SEO (Search Engine Optimization) – пошукова оптимізація сайтів. Говорячи про SEO-оптимізацію, слід сказати, що часто під цим терміном мають на увазі сукупність усіх факторів просування сайту, проте фактично SEO – це так звана внутрішня оптимізація, тобто система та послідовність дій, які можна зробити із сайтом зсередини (з його контентом, кодом і т. д.). А сукупність внутрішньої та зовнішньої оптимізації, тобто впорядкування результатів пошукових запитів по їх релевантності, називається ранжируванням сайту.

К.Ю. Семененко та С.А. Бакуліна зазначають, що SEO частіше є більш ефективним із погляду вартості залучення користувачів і клієнтів, аніж інші види Інтернет-маркетингу [8]. Згідно з визначенням А.А. Яковлева, «пошукова оптимізація – це техніка досягнення вищого положення в пошукових системах шляхом зміни сайту в бік максимальної сумісності з пошуковими машинами» [1]. Автор книги «Розкрутка і просування сайтів: основи, секрети, трюки» також зауважує, що хоча іноді під SEO і мають на увазі пошуковий маркетинг, фактично пошукова оптимізація – це тільки один його бік.

Сергій Кокшаров, автор Інтернет-блогу, аналізує визначення SEO і наводить своє. Згідно з думкою експерта-аналітика у сфері пошукового просування, «пошукова оптимізація – це процес роботи над сайтом, його внутрішніми чинниками, що впливають на ранжирування в пошукових системах, – структурою, контентом, кодом HTML, його зовнішніми факторами ранжирування – посиланнями на сайт для збільшення релевантності ресурсу визначеними, заздалегідь відомих ключовими словами, збільшення популярності сайту для пошукових машин

і, відповідно, підвищення позицій у пошукових результатах для залучення більшої кількості відвідувачів на сайт» [2].

І.С. Ашманов у роботі «Просування сайту в пошукових системах», описуючи даний інструмент просування, дає таке визначення: «SEO – це створення унікальних і «активних» текстів для сайтів на основі семантичного ядра за допомогою відповідного HTML-форматування» [3].

Метою SEO-оптимізації, як впливає з визначення, є, по-перше, правильне пошукове просування сайту (і, отже, підвищення позиції сайту в рейтингу), а по-друге, збільшення показника конверсії користувачів у покупців (рис. 1).

Досягнення поставленої мети зумовлює виконання завдань пошукової оптимізації: створення активних текстів, що спонукають до необхідних дій; дотримання правил підготовки текстів для сайтів; оптимізація тексту для пошукових систем.

На досягнення мети пошукового просування сайту впливає певна кількість основних чинників. Зовнішні чинники – це використання рекомендаційних посилань, що розміщуються на зовнішніх ресурсах та враховуються пошуковою системою, проте не належать до якостей сайту. До зовнішніх чинників ранжирування сайту належать: зовнішні

посилання на сайт; згадка сайту в авторитетних каталогах («Яндекс Каталог», DMOZ). До внутрішніх чинників ранжирування сайту належать: зміст, тобто контент сайту, а також його якість, актуальність і релевантність пошуковим запитам; навігація по сайту і його структура; метатеги сторінок сайту; зовнішні посилання на інші веб-ресурси.

Причини недостатньої кількості замовлень із сайту, низької конверсії або великої кількості відмов можуть бути приховані в дрібницях і пов'язані з абсолютно різними помилками, тому комплексний аудит сайту може включати різний набір послуг залежно від завдань, а також від стану сайту [9].

Механізмом забезпечення просування сайту є його аудит. Аудит сайту – це детальний, повний аналіз ресурсу для оцінки його відповідності вимогам, що висуваються пошуковими системами, а також визначення його привабливості для користувачів. Це дає змогу виявити недосконалості у структурі та наповненні сайтів із погляду пошукових алгоритмів та запропонувати шляхи їх вирішення. Для узагальнення досвіду ефективного аудиту сайту розроблені та реалізовані бізнес-процеси з оптимізації, які наводяться в даній роботі в нотації IDEF0, що використовується для створення функціональної моделі та показує структуру і функції системи, а

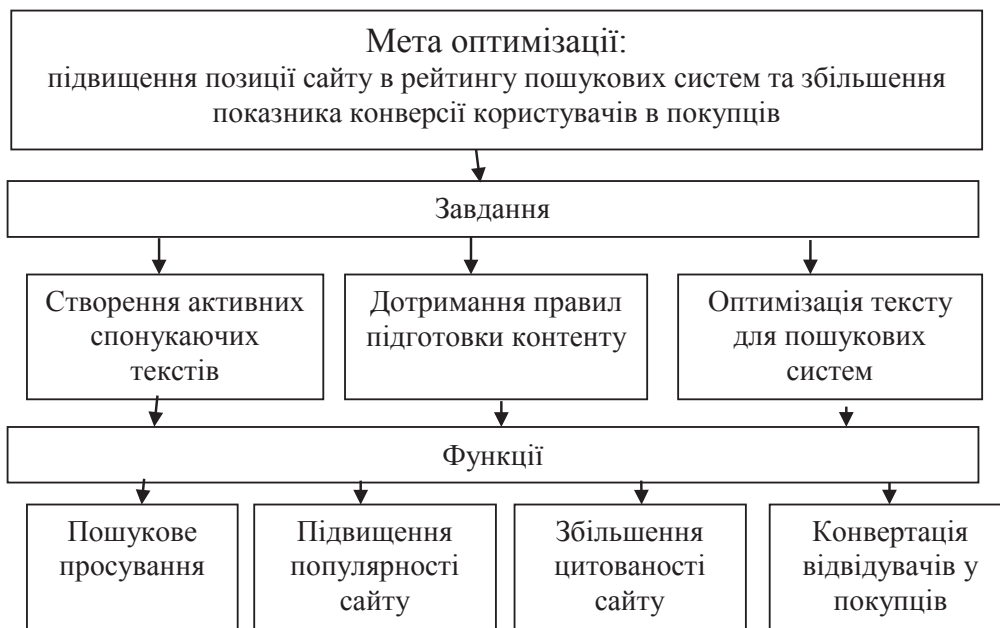


Рис. 1. Мета, завдання, функції SEO

Джерело: авторська розробка



також потоки інформації і матеріальних об'єктів, пов'язаних між собою функціями.

Аудит сайту складається з чотирьох основних частин: програмно-технічний аудит, пошукова оптимізація, перевірка зручності сайту, контентний аналіз. До першої частини належить програмно-технічний аудит (ПТА) (рис. 2). ПТА сайту проводиться для оцінки та вдосконалення технічного стану сайту, оптимального програмного забезпечення щодо можливості використання на різних пристроях, операційних системах, визначення необхідного мінімального обсягу характеристик технічних систем тощо.

Виходячи із завдань ПТА, його виконують технічні фахівці, що одночасно здійснюють і валідацію сайту. ПТА має п'ять внутрішніх процесів. Перший – це перевірка швидкості завантаження веб-ресурсу (швидкість завантаження та швидкість спрацювання скриптів), другий – перевірка семантики (узгодженості процедур та програмно реалізованого алгоритму, типу, змісту та формату даних). Третім процесом є перевірка адаптивності та кросбраузерності сайту, тобто можливості сайту показувати контент у різних браузерах, на роздільній здатності екрану, налаштування контенту на мобільне зображення та зручність перегляду за умов особливостей споживачів контенту. Четвертим процесом є перевірка роботи навігації та кнопок (коректність посилань та кнопок, зручність навігації), а останнім – визначення та видалення битих гіперлінків (посилань на відсутні сторінки) і сторінок помилок за допомогою спеціальних програм сканування.

Друга частина аудиту сайту є його пошукова оптимізація. Регламентними документами для виконання ефективної пошукової оптимізації є стандарти управління та документації пошукових систем, що містять положення компанії про правильну настройку файлів управління robot.txt, sitemap.xml. Robots.txt – файл, що містить обмеження доступу до вмісту роботам на http-сервері. Даний файл доповнює стандарт Sitemaps, який має прямо протилежну мету – полегшувати пошуковим системам (Google, Yahoo, Ask.com, MSN, Яндекс) доступ до змісту. Це дає змогу пошуковим машинам більш інтелектуально індексувати сайт. Для проведення пошукової оптимізації фахівці – SEO-фахівець, веб-майстер – використовують стандарти пошукових систем та програму лічильників відвідування сайту, головним завданням якої є збір статистики і показників поведінки користувачів, що відвідують сайт: кількість, тривалість перегляду, структура замовлень тощо. Дані звітів служать найкращим індикатором корисності сайту. Декомпозиція пошукової оптимізації сайту складається із семи основних процесів (рис. 3).

Перший процес є перевіркою на наявність та правильність налаштування файлів robot.txt, sitemap.xml, які відповідають за організацію індексації сайту. Другий – це пошук дублікатів сторінок, тобто окремих сторінок, контент яких повністю або частково збігається з розміщеною інформацією. Пошук дублів сторінок сайту – необхідний

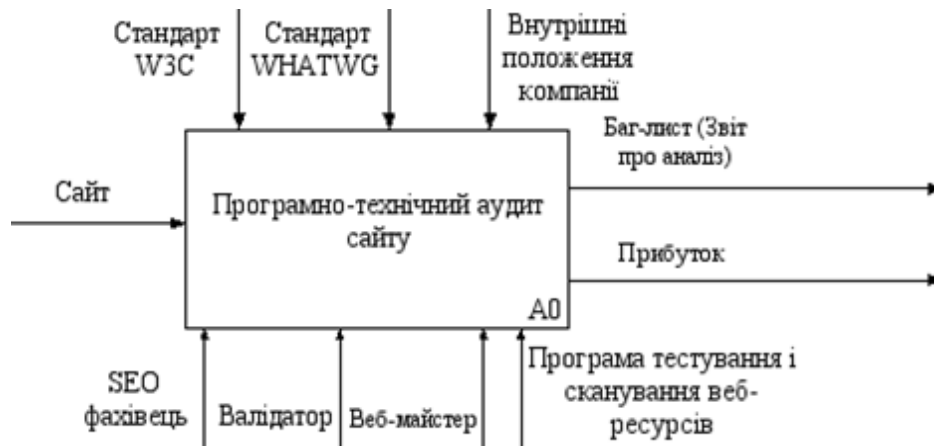


Рис. 2. Контекстна діаграма програмно-технічного аудиту

Джерело: авторська розробка

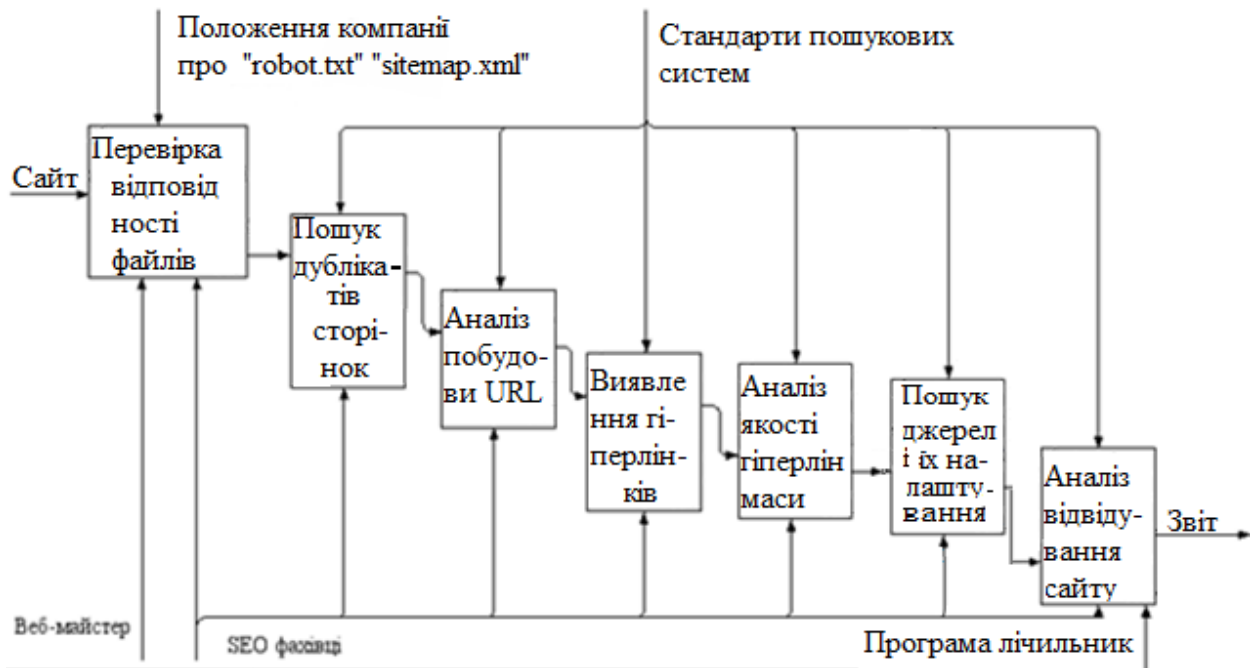


Рис. 3. Декомпозиція пошукової оптимізації сайту

Джерело: авторська розробка

захід для попередження помилок і проблем, пов'язаних із просуванням у пошукових системах [10]. Усупереч тому, що для короткочасного підвищення можливостей сайту використання дублікатів надає переваги, внаслідок удосконалення алгоритмів пошукових машин можливості «сірої» оптимізації знижуються, а постійне використання дублікатів сторінок поступово знижує рейтинг сайтів. Третій процес – аналіз побудови URL-адреси.

Один з основних способів оптимізації пошукових систем – використання правильних URL-адрес сторінок, що підходять для SEO. Правильна структура допоможе процесу індексації сайту. Розробники сайтів надають рекомендації щодо створення «правильної» URL-адреси [11]. Четвертий процес пошукової оптимізації – це виявлення вихідних посилань. На успішність просування сайту впливають не тільки зворотні посилання, а й і зовнішні посилання. Це є фактором ранжирування у пошукових систем, як і посилання на сайт. Природні і тематичні посилання із сайту впливають, і це тільки додає позицій під час просування сайту. П'ятий процес є аналізом якості гіперлінкової маси, тобто актуальності посилань, інформації в них, адреси. Вчасна корекція

цих даних може запобігти санкціям пошукових систем. Наступним є пошук дзеркал (за адресами URL і URL з WWW). Попри повне дублювання змісту, пошукові системи вважають їх різними, зазначення основного сайту та його дзеркала дадуть змогу пошуковим системам адекватно реагувати на зміни за основною адресою. Останнім процесом є аналіз відвідування сайту. Зазвичай аналізується за певний період часу (за добу). Аналіз статистики відвідувань враховує тип споживача час та кількість переглядів, що говорить про якість відвідувань, виокремлюючи випадкових відвідувачів. Окремі пошукові машини надають ефективні інструменти для вирішення завдань, пов'язаних зі статистикою сайту [8].

Третій етап аудиту – це перевірка зручності використання сайту. Це, насамперед, аналіз неправильного або некоректного оформлення сайту, що аналізуються, SEO-фахівцем та виправляється за допомогою веб-дизайнера. Діаграма декомпозиції має три процеси (рис. 4).

Перший процес включає перевірку інтерфейсу на зрозумілість. Зовнішній вигляд сайту є важливим чинником використання сайту користувачем. Серед чинників впливу слід урахувувати шрифти, поєднання



Рис. 4. Декомпозиція перевірки зручності використання сайту

Джерело: авторська розробка

кольору, тобто загальну ергономіку сайту, ці чинники впливають на повторне використання сайту. Другим процесом є перевірка дизайну на доброзичливість. Проектування сайту з певними значеннями властивостей, наприклад гнучка сітка макета, дає змогу одному макету працювати на різних пристроях. Доброзичливість взаємодії визначає легкість роботи користувача із сайтом. Особливої уваги це набуває у мобільних версіях. Останнім процесом є перевірка форм та

полів, які повинні працювати коректно та не бути занадто складними в заповненні, що є запорукою якісного зворотного зв'язку з користувачем. Четвертий етап – це контентний аналіз. Контент-аналіз сайту – це сукупність заходів, спрямованих на оцінку його структури і наповнення з позиції пошукової оптимізації. Його результати дають можливість сформулювати дії, спрямовані на підвищення якості оптимізації сайту [9]. Використовуючи стандарти W3C та внутрішні

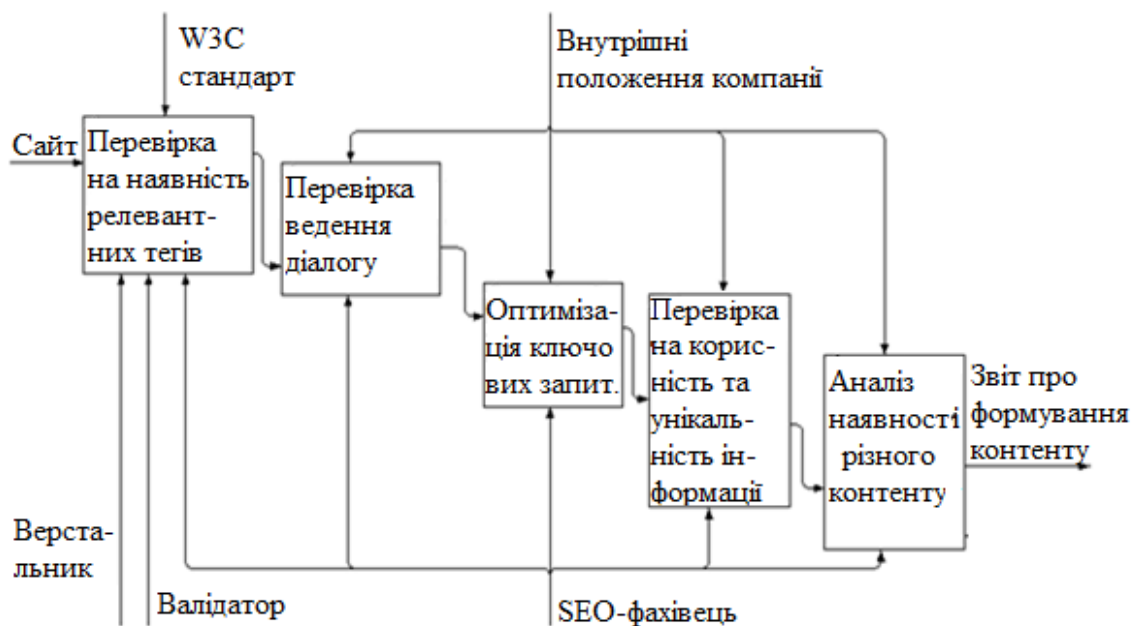


Рис. 5. Декомпозиція контентного аналізу

Джерело: авторська розробка

положення компанії, фахівці (SEO, валідатор та верстальник) визначають актуальність для пошукових машин підібраних тегів та кодів. Діаграма декомпозиції включає п'ять процесів (рис. 5).

Першим процесом є перевірка на наявність релевантних тегів, тобто релевантних інформаційних ознак. Для успішного просування сайту в пошукових системах необхідно мати релевантний контент і оптимальну щільність ключових слів. Визначається вага головної сторінки сайту, релевантність заголовка (title), відсоток релевантності ключових слів (keywords) до тексту сторінки, перевіряються на релевантність слова, укладені в основний тег H1 [11].

Другий процес – це перевірка ведення діалогу з клієнтом. Відгуки клієнтів – це унікальний контент позитивного, нейтрального або негативного характеру. Для сайтів e-commerce, по-перше, це зворотний зв'язок, який допомагає виявити недоліки бізнесу і поліпшити його; по-друге, це джерело унікального й якісного контенту сайту; по-третє, це можливість отримати нові теми для створення контенту і наповнення сторінок вебсайту. Діалог із користувачем робить контент живим та набуває ознак реального спілкування за посередництвом віртуальної реальності для вирішення його потреби. Третім процесом є оптимізація ключових запитів. Підбір ключових слів є одним із найважливіших етапів аудиту. Правильність ключових фраз для оптимізації є запорукою активності сайту. Дослідження популярних пошукових запитів є основою для складання семантичного ядра сайту, допомагає вивченню цільової аудиторії і, як наслідок, сприяє підвищенню цільового трафіку. Користь грамотно складеного семантичного ядра складно переоцінити. Можна спрогнозувати зміни попиту, своєчасно реагувати на зміни умов ринку, а також пропонувати споживачам товари, послуги і контент, яких вони потребують. На думку [11], не існує більш ефективного способу вивчення цільової аудиторії, ніж робота з ключовими словами. Четвертий процес – перевірка на корисність та унікальність інформації. Для того щоб зробити юзабіліті сайту, необхідно

й подбати про залучення відвідувача в процес вивчення його сторінок. Цьому найкраще сприяє використання релевантного, унікального і, головне, корисного контенту, як то статті та посилання, новини щодо теми та ін. П'ятий етап – це аналіз наявності різного контенту. Контент повинен містити відеоматеріали, зображення, опитувальники, статті, рейтинги, інфографіку.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, у роботі проведено дослідження сучасних елементів Інтернет-маркетингу підприємств. Для вдосконалення пошукового просування сайту підприємства пропонується провести аудит сайту. Основними елементами аудиту сайту є програмно-технічний аудит, пошукова оптимізація, перевірка зручності сайту, контентний аналіз. Для кожної частини аудиту в роботі запропоновано модель бізнес-процесу в нотації IDEF0. Запропоновані елементи механізму управління SEO є основою для подальшого розроблення бізнес-моделей управління окремими елементами Інтернет-маркетингу підприємств.

#### *Література:*

1. Семенова А.В. Інтернет-маркетинг в Україні: передумови виникнення, особливості становлення, перспективи розвитку *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 413–417. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_69) (дата звернення: 20.07.2019).
2. Новаківський І.І., Любомудрова Л.С. Оцінювання ефективності Internet-реклами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 175–182.
3. Зибін К.В., Сиволовський І.М. Нативна реклама – новий інструмент влучного охоплення цільової аудиторії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 306–312.
4. Все в натив: в 2017 году ожидается бум «естественной рекламы». URL : <https://ain.ua/2017/02/28/vse-v-nativ-v-2017-godu-ozhidaetsya-bum-estestvennoj-reklamy> (дата звернення: 20.07.2019).
5. Кіца М. Тенденції Інтернет-реклами в ЗМІ України та зарубіжних країн. *Теле- та радіожурналістика*. 2016. № 15. DOI : 10.30970/trj.2016.15.693.
6. Капінус Л.В. Інтернет-реклама в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Електронний архів Національного університету харчових технологій* URL : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4686/1/Internet-reklama.pdf> (дата звернення: 12.03.2019).
7. Ілляшенко С.М., Іваницький І.Ю. Аналіз ретроспективного та сучасного стану Інтернет-реклами і можливі напрями розвитку *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 57–66.
8. Семененко К.Ю., Бакуліна С.А. Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності

- підприємства *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 19(3). С. 26–29.
- Маекс Д. Ключевые цифры. Как заработать больше используя данные, которые у вас уже есть : учебник. Москва : Манн, Иванов и Фербер. 2012. 56 с.
  - Аудит сайту Staurus URL : <https://staurus.net/seo-kmb> (дата звернення: 12.03.2019).
  - Основи SEO великого сайту: фасетна навігація Lemarbet URL : <https://lemarbet.com/ua/instrument-idej/fasetnaya-navigatsiya/> (дата звернення: 12.03.2019).
- References:**
- Semenova A. V. (2013) Internet marketynh v Ukraini: peredumovy vynyknennia, osoblyvosti stanovlennia, perspektyvy rozvytku [Internet marketing in Ukraine: prerequisites, features of formation, prospects for development] *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. no. 10, pp. 413–417. Available at: [http://nbuv.hov.ua/UIRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_69](http://nbuv.hov.ua/UIRN/evntukpi_2013_10_69) (accessed 20 July 2019).
  - Novakivskiy I. I., Liubomudrova L. S. (2009) Otsiniuvannia efektyvnosti Internet-reklamy [Evaluating the effectiveness of Internet advertising] *Visn. Nats. un-tu "Lviv. politekhnika*. vol. 640, pp. 175–182.
  - Zybin K. V., Syvolovskyi I. M. (2018) Nativna reklama – novyi instrument vluchnoho okhoplennia tsilovoi audytorii [Native advertisement - a new tool for successful task target audience]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol 62, pp. 306 – 312.
  - Vse v nativ: v 2017 godu ozhidaetsya bum «estestvennoy reklamy» [All in the native: in 2017, a "natural advertising" boom is expected]. Available at: <https://ain.ua/2017/02/28/vse-v-nativ-v-2017-godu-ozhidaetsya-bum-estestvennoj-reklamy> (accessed 20 July 2019).
  - Kitsa M. (2016) Tendentsii internet-reklamy v ZMI Ukrainy ta zarubizhnykh krain: porivnialnyi aspekt [Tendencies of the internet-advertising in the media of the ukraine, usa and west europe: comparative aspect]. *Tele- ta radiozhurnalistyka*. vol. 15. DOI: 10.30970/trj.2016.15.693.
  - Kapinus L.V. Internet – reklama v systemi upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpriemstva [Internet advertising in the enterprise marketing management system]. *Elektronnyi arkhiv Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnologii* Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4686/1/Internet-reklama.pdf> (accessed 12 March 2019).
  - Illiashenko S. M., Ivanytskyi I.Yu. (2010) Analiz retrospektyvnoho ta suchasnoho stanu internet-reklamy i mozhyvi napriamky rozvytku [The analysis of retrospective and current state of Internet advertising and the possible directions of development]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 1, pp. 57 – 66.
  - Semenenko K. Yu., Bakulina S. A. (2018) Osoblyvosti zastosuvannia instrumentiv onlain-prosuvannia v marketynhovii diialnosti pidpriemstva [Features of the online promotion tools application in the marketing activities of the enterprise] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu Serii Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* vol. 19(3), pp. 26 – 29.
  - Maeks D. (2012) Klyuchevyye tsifry. Kak zarabotat bolshe ispolzuya dannyye, kotoryie u vas uzhe est [Key figures. How to make more money using data you already have] Moscow: Izdatelstvo Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)
  - Audyt сайту Staurus veb-sait Available at: <https://staurus.net/seo-kmb> (accessed 12 March 2019).
  - Osnovy SEO velykoho сайту: faseta navihatsiia Lemarbet veb-sait. Available at: <https://lemarbet.com/ua/instrument-idej/fasetnaya-navigatsiya/> (accessed 12 March 2019).

**Аннотация.** Актуальность исследования элементов Интернет-маркетинга определяются ростом спроса его использования. В статье проведено формирование научно-методического обеспечения совершенствования поисковой оптимизации (SEO) как элемента Интернет-маркетинга. Исследовано понятие «поисковая оптимизация», обобщены цель, функции и задачи SEO, среди которых основными являются создание соответствующих текстов, соблюдение правил подготовки контента для увеличения активности пользователей и оптимизация текста для поисковых машин. Определены результаты использования SEO в маркетинговой деятельности. Проведены исследования и предложены модели аудита сайта, который состоит из четырех основных этапов, для осуществления поискового продвижения сайта и оценки его привлекательности для пользователей. Моделирование осуществлено в нотации IDEF0.

**Ключевые слова:** Интернет-маркетинг, поисковая оптимизация, моделирование, аудит сайта, эффективность Интернет-маркетинга.

**Summary.** The formation of scientific and methodological support of search engine optimization (SEO) as an element of Internet marketing is created in the article. The subject of the study is the process of improving the usage of search engine optimization to improve the marketing activities of business. The actuality of research of the elements of Internet marketing comes from the growing demand for its usage in the business activities. It has been determined that search engine optimization is currently being actively used as the main tool for promoting goods and services in the Internet space. The study was conducted using methods of structural modeling, the modeling of business processes by IDEF0 notation. The concept of "search engine optimization" is explored, SEO tasks are generalized, among which the main ones are creation of relevant stimulating texts, following to the rules of content preparation for increasing user activity and also search text optimization for search engines. The functions and results of using such marketing tool as search engine optimization were defined. On the basis of conducted investigations for the purpose of search promotion the mechanism of site audit and evaluation of site attractiveness for users

were proposed. Focusing on such basis indicators of search engine optimization as engaging consumers to visit the site and converting a visitor to a product consumer, modeling of business processes of site audit was carried out, that includes four main steps: software and technical audit, search engine optimization, site usability evaluation, content analysis. The simulation is done in IDEF0 notation. For each part, a structural decomposition of the tasks, required resources and target results of the audit part were developed. For the software and technical audit five decomposition elements are proposed, performed by technicians who support the site. Search engine optimization is proposed to represent by decomposition of seven processes, including search engine compliance, analysis of internal structure and external "visibility". For checking the site's convenience, details of three processes that improve the perception of information by consumers, implying by this the clarity and friendliness of the site, were provided. Content analysis of the site, as a set of measures to evaluate its structure and content from a search engine optimization position, is proposed to provide by five-process decomposition. The practical value of the study is that the proposed mechanism can be used by enterprises to increase the ranking of a site in search engines and due to this expansion of the client base.

**Keywords:** Internet marketing, search engine optimization, simulation, site audit, internet marketing performance.

## ЗМІСТ

### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

*Посохов І.М., Новік І.О., Синіговець О.М.*

МІСЦЕ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ.....4

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

*Пармаклі Д.М., Деркач Т.В.*

ГРАФОАНАЛІТИЧНИЙ МЕТОД ПРОГНОЗУВАННЯ  
ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 14

*Коваленко Н.В.*

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ..... 23

*Разумова Г.В.*

ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ВЛАСТИВОСТЕЙ.....36

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Збарський В.К., Остапчук А.Д.*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОЄДНАННЯ РІЗНИХ ЗА РОЗМІРОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ....42

### ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

*Давиденко Н.М., Горобчук М.В.*

СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПОЛІПШЕННІ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....54

*Конєва Т.А., Семененко Г.М.*

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ.....60

*Бодрецький М.В.*

ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОЛЕГІАЛЬНИХ ОРГАНІВ  
УПРАВЛІННЯ БАНКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ..... 66

*Романчукевич В.В.*

ДІАЛЕКТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ  
ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....72

*Сталінська О.В.*

СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....80

*Тютюник І.В.*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОЛІТИКИ ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....87

### МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

*Кириї В.В., Колісник М.М.*

РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА..... 94

## CONTENTS

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

*Posokhov Ihor, Novik Iryna, Synihovets Olha*

A PLACE OF INNOVATIVE POTENTIAL IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS..... 4

### ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

*Parmakli Dmitriy, Derkach Tatyana*

GRAPHO-ANALYTICAL METHOD FOR FORECASTING ECONOMIC DEVELOPMENT

INDICATORS OF INDUSTRIES OF THE NATIONAL ECONOMY.....14

*Kovalenko Nataliia*

EFFECTIVE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT:

CONCEPTUAL FUNDAMENTALS.....23

*Razumova Hanna*

RESEARCH OF THE PHENOMENON OF DEVELOPMENT AND ITS PROPERTIES .....36

### ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

*Zbarsky Vasyl, Ostapchuk Anatoliy*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE BALANCE OF DIFFERENT IN SIZE ENTERPRISES.....42

### MONEY, FINANCES AND CREDIT

*Davydenko Nadiia, Horobchuk Maryna*

MEDIUM-TERM PLANNING IN BUDGETARY POLICY IMPROVEMENT IN UKRAINE..... 54

*Konieva Tetiana, Semenenko Hanna*

FINANCING SOURCES OF ENTERPRISES IN PROCESSING INDUSTRY.....60

*Bodretsky Michael*

EFFICIENCY OF WORK OF THE BANK'S COLLEGAL MANAGEMENT BODIES IN CRISIS CONDITIONS..66

*Romanchukevych Vitaliy*

DIALECTIC CONCEPTUALIZATION OF THE STATE

FINANCIAL POLICY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....72

*Stalinska Olena*

ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM IN DIGITAL ECONOMIC DEVELOPMENT.....80

*Tiutiunyk Inna*

THEORETICAL ASPECTS OF ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS

OF THE DE-SHADOWING ECONOMY POLICY ..... 87

### MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATIONAL TECHNOLOGIES IN ECONOMY

*Kyriy Valentyna, Kolisnyk Maxsym*

DEVELOPMENT OF MECHANISMS IN THE MANAGEMENT

SYSTEM OF INTERNET MARKETING ENTERPRISE.....94



## НОТАТКИ

*Збірник наукових праць*

НАУКОВИЙ ВІСНИК  
МІЖНАРОДНОГО  
ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

**Серія:**

Економіка і менеджмент

Випуск 38

Коректура • *В.І. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *В.О. Удовиченко*

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 12,32.  
Підписано до друку 25.10.2019 р. Замов. № 1019/218. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.