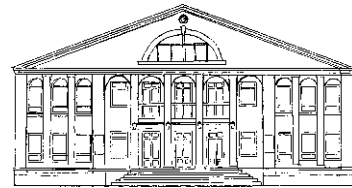


# Держава та регіони

Серія:  
Економіка та підприємництво  
2019 р., № 4 (109)



## Науково-виробничий журнал

Голова редакційної ради: **О. В. Покатаєва**,  
доктор економічних наук, доктор юридичних наук,  
професор

### Головний редактор:

**О. І. Трохимець**, доктор економічних наук, професор

### Редакційна колегія:

**О. І. Амоша**, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік НАН України

**В. М. Бородюк**, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України

**Ю. Г. Лисенко**, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України

**Б. М. Андрушків**, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України

**В. Г. Бодров**, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України

**Ю. Є. Петруня**, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України

**В. В. Вітлінський**, доктор економічних наук, професор

**О. Л. Гальцова**, доктор економічних наук, професор

**Л. С. Головова**, доктор економічних наук, професор

**В. М. Даніч**, доктор економічних наук, професор

**М. М. Іванов**, доктор економічних наук, професор, академік АЕН України

**Т. С. Клебанова**, доктор економічних наук, професор

**В. Л. Корінсв**, доктор економічних наук, професор, академік АЕН України

**Г. Ю. Кучерова**, доктор економічних наук, доцент

**В. І. Ляшенко**, доктор економічних наук, професор

**М. Г. Пивоваров**, доктор економічних наук, професор

**О. В. Покатаєва**, доктор економічних наук, доктор юридичних наук, професор

**В. М. Порожня**, доктор економічних наук, професор

**В. М. Радєва**, доктор економічних наук, професор

**В. Л. Осецький**, доктор економічних наук, професор

**К. С. Салига**, доктор економічних наук, професор

**А. Г. Семенов**, доктор економічних наук, професор, академік АЕН України

**Л. Н. Сергєєва**, доктор економічних наук, професор

**А. А. Ткач**, доктор економічних наук, професор, академік АЕН України

**В. В. Томарєва-Патлахова**, доктор економічних наук, доцент

**А. М. Турило**, доктор економічних наук, професор

**О. І. Черняк**, доктор економічних наук, професор

### Іноземні члени редакційної колегії:

**В. Курзєнєв**, доктор технічних наук, професор (Російська Федерація)

**Ю. Осипов**, доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки Російської Федерації (Російська Федерація)

**С. Пєлих**, доктор економічних наук, професор (Республіка Білорусь)

**Ю. Сокол**, доктор хабілітований, професор (Республіка Литва)

**В. Фатєєв**, доктор економічних наук, професор (Республіка Білорусь)

Технічний редактор: **М. В. Блохіна**

Дизайнер обкладинки: **Я. В. Зоська**

Редакція залишає за собою право редагувати та скорочувати авторські оригінали, в тому числі змінювати назву та рубрикацію. В статтю можуть вноситься зміни редакційного характеру без згоди автора (авторів).

Журнал включено  
до переліку фахових видань  
згідно з наказом МОН  
від 06.11.2014 р. № 1279

Журнал включено до міжнародної  
наукометричної бази Index Copernicus  
International (Республіка Польща)

### Засновник:

**Класичний приватний університет**  
Свідоцтво Державного комітету  
інформаційної політики, телебачення  
та радіомовлення України про державну  
реєстрацію друкованого засобу  
масової інформації  
Серія KB № 14178-3149 ПР від 24.04.2008 р.

### Видавець:

**Класичний приватний університет**  
Свідоцтво Державного комітету  
інформаційної політики, телебачення  
та радіомовлення України  
про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 3321 від 25.11.2008 р.

Журнал ухвалено до друку вченою радою  
Класичного приватного університету  
**26.09.2019 р., протокол № 1**

Усі права захищені. Повний або частковий передрук  
і переклади дозволено лише за згодою автора  
і редакції. При передрукуванні посилання на журнал  
"Держава та регіони. Серія: Економіка  
та підприємництво" обов'язкове.

Редакція не обов'язково поділяє думку автора  
і не відповідає за фактичні помилки,  
яких він припустився.

### Адреса редакції:

Класичний приватний університет  
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70б.  
Телефон: +38 (099) 273 83 99

### Електронна пошта:

editor@econom.stateandregions.zp.ua  
Офіційний сайт: www.econom.stateandregions.zp.ua

Підписано до друку 30.09.2019  
Формат 60×84/8. Ризографія. Тираж 300 пр.  
Замовлення № 0919/201.

Виготовлено на поліграфічній базі  
Класичного приватного університету

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

*Кравцов О.О.*

СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ ТА ЇЇ ВРАХУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ.....	8
--	---

### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

*Мостова А.Д.*

ОЦІНКА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ.....	13
--	----

*Петрова Г.Є., Войтов С.Г., Зельдін А.В.*

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ.....	20
---	----

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

*Amit Kumar Goel, Trokhymets Olena*

COMPARATIVE STUDY OF ECONOMIC GROWTH OF UKRAINE AND INDIA.....	26
--	----

*Горбаченко С.А., Каражія Е.А.*

СТРУКТУРИЗАЦІЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	33
--	----

*Гудзь М.В., Плинокос Д.Д., Цавалюк К.А.*

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	38
--	----

*Кириченко О.С.*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ІНДУСТРІЇ 4.0 В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ТЕХНОЛОГІЙ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ.....	43
---	----

*Кіктенко О.В.*

ПОКРАЩЕННЯ НАПРЯМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ.....	47
---	----

*Корж Н.В., Соколовська В.В.*

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	53
---	----

*Кравченко М.О., Глущенко Г.Ю.*

РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	58
---	----

*Пиртко М.С.*

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ОБ'ЄДНАНИХ ГРОМАД.....	63
---	----

*Старченко Г.В.*

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЕКОНОМІКИ ТА ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ: ЇХ ВЗАЄМОВПЛИВ .....	69
---	----

*Худолей В.Ю., Дергалюк Б.В.*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ.....	75
--	----

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<i>Гнатишин Л.Б.</i> ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СВИНАРСТВА УКРАЇНИ.....	80
<i>Гросул В.А., Аскеров Т.Т.</i> ОЦІНКА РІВНЯ ВІДПОВІДНОСТІ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЦІЛЬОВИМ СТРАТЕГІЧНИМ ОРІЄНТИРАМ РОЗВИТКУ.....	85
<i>Даниленко В.І., Коваленко М.В., Салашна В.О.</i> СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В УКРАЇНІ.....	93
<i>Кащена Н.Б.</i> КОНЦЕПЦІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	99
<i>Корольов Д.С.</i> МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	104
<i>Кушнір Н.Б., Царук Д.С.</i> ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ.....	110
<i>Пудичева Г.О.</i> ЛОГІСТИЧНІ ПОТОКИ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ ГОСПОДАРСТВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	115
<i>Семенов А.Г.</i> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	119
<i>Серняк І.І.</i> КРЕАТИВНО-МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	125
<i>Харченко Т.О., Бондарук Ю.С.</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	130
<i>Шаповал О.А., Котенок С.Б.</i> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	134
<i>Шпатакова О.Л.</i> КЛАСИФІКАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ СТРАТЕГІЙ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	138

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

<i>Андрусяк Н.О.</i> ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ АТМОСФЕРНОЇ РЕНТИ ЯК ЧИННИКА СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ.....	143
--	-----

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

<i>Хитра О.В., Вихованчук М.В.</i> СИНЕРГІЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ І БРЕНДУ ПЕРСОНАЛУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ УСПІШНОГО HR-БРЕНДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	149
--	-----

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

*Волкова О.Г.*

ВПЛИВ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ  
НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ.....157

*Дем'янчук О.І.*

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОДИНИЦЬ І ЙОГО ДИСПРОПОРЦІЇ.....163

*Панченко В.В.*

ЗОВНІШНІЙ ДЕРЖАВНИЙ БОРГ ТА ФІНАНСУВАННЯ  
СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....172

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

*Бутко Н.В., Ткач А.М.*

ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА:  
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ.....179

*Легенчук С.Ф., Поліщук І.Р., Брохун Н.С.*

МЕХАНІЗМ РОЗКРИТТЯ ФІНАНСОВИХ ТА НЕФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ  
В ІНТЕГРОВАНІЙ ЗВІТНОСТІ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....184

*Ткач О.Л.*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДЕРЖАВНОГО АУДИТУ  
(НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА).....189

## МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

*Кожухівська Р.Б., Саковська О.М.*

ЛОГІСТИЧНИЙ ІНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДІНГ У ТУРИЗМІ.....196

## CONTENTS

### ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

<i>Kravtsov Alexander</i> SOCIAL JUSTICE AND ITS ACCOUNTING IN ECONOMIC POLICY.....	8
--	---

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<i>Mostova Anastasiia</i> STATE FOOD SECURITY ASSESSMENT AT THE INTERNATIONAL LEVEL.....	13
<i>Petrova Anna, Voitov Sergey, Zeldin Artur</i> ANALYZE OF MODERN STATE OF UKRAINE FOREIGN TRADE.....	20

### ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

<i>Amit Kumar Goel, Trokhymets Olena</i> COMPARATIVE STUDY OF ECONOMIC GROWTH OF UKRAINE AND INDIA.....	26
<i>Horbachenko Stanislav, Karazhiya Eduard</i> STRUCTURATION OF THE MARINE ECONOMIC COMPLEX OF UKRAINE.....	33
<i>Gudz Maryna, Plynokos Dmytro, Tsavaliuk Kateryna</i> APPROACHES TO THE FORMATION OF THE STRATEGY OF INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION.....	38
<i>Kyrychenko Oksana</i> CONCEPTUAL BASIS OF MODERNIZATION OF INDUSTRY OF UKRAINE ON THE BASIS OF INDUSTRY 4.0 IN THE CONDITIONS OF THE TRANSITION TO THE TECHNOLOGIES OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION.....	43
<i>Kiktenko Oksana</i> IMPROVEMENT OF STATE REGULATION OF STOCK MARKET REGULATIONS.....	47
<i>Korzh Nataliia, Sokolovska Valentyna</i> RISK MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM.....	53
<i>Kravchenko Maryna, Hlushchenko Hanna</i> REGULATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES: EXPERIENCE OF THE WORLD LEADING COUNTRIES FOR UKRAINE.....	58
<i>Pyrtko Marian</i> MARKETING AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....	63
<i>Starchenko Grygoriy</i> INNOVATIVE PROCESSES OF THE ECONOMY AND PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT: THEIR MUTUAL INFLUENCE.....	69
<i>Khudolei Veronika, Dergaliuk Bogdan</i> METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION STRUCTURAL CHANGES IN THE CONDITIONS OF INTELLECTUALIZATION NATIONAL ECONOMY.....	75

## **ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT**

<i>Hnatyshyn Liudmyla</i> PROBLEMS OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF PIG BREEDING IN UKRAINE.....	80
<i>Grosul Victoria, Askerov Timur</i> EVALUATION OF THE LEVEL OF COMPLIANCE OF THE ADAPTIVE POTENTIAL OF RETAIL ENTERPRISES OF THE KHARKIV REGION WITH TARGET STRATEGIC DEVELOPMENT BENCHMARKS.....	85
<i>Danilenko Victoria, Kovalenko Maryna, Salashna Vladislava</i> THE CURRENT STATE OF CROP PRODUCTION IN UKRAINE.....	93
<i>Kashchena Nataliia</i> CONCEPT OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF ECONOMIC ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES.....	99
<i>Korolov Denis</i> COMPETENCE MODEL: PRINCIPLES OF FORMATION AND EFFICIENCY CRITERIA .....	104
<i>Kushnir Nina, Tsaruk Diana</i> FINANCIAL MONITORING BASED ON THE VALUE-ORIENTED MANAGEMENT APPROACH.....	110
<i>Pudycheva Halyna</i> LOGISTIC FLOWS IN ENTERPRISE ENERGY SYSTEM.....	115
<i>Semenov Andrii</i> FORMING THE STRATEGY OF FINANCIAL FIRMNESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	119
<i>Serniak Iryna</i> THE CREATIVE AND MOTIVATIVE ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SOCIAL INSTRUMENTARY FORMATION AT THE ENTERPRISE.....	125
<i>Kharchenko Tetiana, Bondaruk Yuliia</i> INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES.....	130
<i>Shapoval Olena, Kotenok Stanislava</i> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGING PERSONNEL OF THE ENTERPRISE.....	134
<i>Shpatakova Oksana</i> CLASSIFICATION OF ENVIRONMENTAL STRATEGY FOR A CONSTRUCTION COMPANY.....	138

## **DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY**

<i>Andrusiak Natalia</i> SUBSTANTIATION OF THE INTRODUCTION OF ATMOSPHERIC RENT AS A FACTOR IN STIMULATING THE ECOLOGICAL AND ECONOMIC COMPETITIVENESS OF THE REGION.....	143
--	-----

## **DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS**

<i>Khytra Olena, Vykhovanchuk Marina</i> SYNERGY OF EMPLOYER'S BRAND AND STAFF BRAND AS A RESULT OF SUCCESSFUL HR-BRANDING AT AN ENTERPRISE.....	149
--	-----

## **MONEY, FINANCES AND CREDIT**

*Volkova Oksana*

INFLUENCE OF THE BUDGET SYSTEM OF UKRAINE  
ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE.....157

*Demianchuk Olha*

ECONOMIC EVALUATION OF THE FINANCIAL POTENTIAL  
OF THE ADMINISTRATIVE-TERRITORIAL UNITS  
AND ITS DISPROPORTIONS.....163

*Panchenko Victoria*

EXTERNAL PUBLIC DEBT AND FINANCING  
OF SOCIAL DEVELOPMENT OF UKRAINE.....172

## **ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT**

*Butko Nataliia, Tkach Alina*

ENTERPRISE PROFIT TAXATION:  
THE CURRENT SITUATION AND DEVELOPMENT PROBLEMS.....179

*Legenchuk Sergiy, Polishchuk Iryna, Brokhun Nataliya*

MECHANISM DISCLOSURE OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INDICATORS  
IN INTEGRATED REPORTS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT.....184

*Oleksandr Tkach*

ENSURING THE STATE AUDIT EFFECTIVENESS  
(WATER UTILITY ENTERPRISES CASE STUDY).....189

## **MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY**

*Kozhukhivska Raisa, Sakovska Olena*

THE LOGISTICS INTERNET PROVIDING IN TOURISM.....196



# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 330.162

**Кравцов О.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

**Kravtsov Alexander**

PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade  
Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky

## СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ ТА ЇЇ ВРАХУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ

## SOCIAL JUSTICE AND ITS ACCOUNTING IN ECONOMIC POLICY

*У статті розглянуто різні методологічні підходи до визначення критеріїв соціальної справедливості в економічних відносинах, які панували в ХХ ст. Соціальна справедливість як один із головних принципів соціально орієнтованої ринкової економіки пов'язана з розподілом і перерозподілом благ, регулюванням ринково-господарських відносин, забезпеченням основних політичних, економічних та соціальних прав і свобод, соціальним захистом населення. Перспективним напрямом дослідження є соціально-психологічна інтерпретація цієї категорії як уявлення продукта свідомості, створеного розумом людини. Соціальна справедливість є такою, якою її усвідомлює суспільство, тому будь-який розподіл економічних благ є справедливим, якщо він добровільний із боку членів суспільства, тобто в існуючих соціально-економічних умовах не викликає невдоволення і прагнення змінити його на інший.*

**Ключові слова:** соціальна справедливість, соціально орієнтована держава, розподіл економічних благ, суспільна свідомість, симулякр соціальної справедливості.

*В статье рассмотрены различные методологические подходы к определению критериев социальной справедливости в экономических отношениях, которые господствовали в XX веке. Социальная справедливость как один из главных принципов социально ориентированной рыночной экономики связана с распределением и перераспределением благ, регулированием рыночно-хозяйственных отношений, обеспечением основных политических, экономических и социальных прав и свобод, социальной защитой населения. Перспективным направлением исследований является социально-психологическая интерпретация этой категории как представления продукта сознания, созданного разумом человека. Социальная справедливость такова, как ее понимает общество, поэтому любое распределение экономических благ является справедливым, если оно добровольно со стороны членов общества, то есть в существующих социально-экономических условиях не вызывает недовольства и стремления изменить его на другое.*

**Ключевые слова:** социальная справедливость, социально ориентированное государство, распределение экономических благ, общественное сознание, симулякр социальной справедливости.

*The article examines various methodological approaches to defining the criteria of social justice in economic relations that prevailed in the twentieth century. Social justice is one of the main principles of a socially oriented market economy. It is related to the distribution and redistribution of goods, the regulation of market and economic relations, the provision of basic political, economic and social rights and freedoms, social protection of the population. Despite its great scientific heritage, which reveals the essence and content of social justice, this category continues to be one of the most controversial. Any understanding of social justice is inevitably equated with the methods and measures by which this social state can be achieved, that is, politics. Special attention is paid to economic policy, since in the economic sphere, injustice is most noticeable. This is reflected in the different access of members of society to economic*



*goods. The purpose of the paper is to summarize contemporary views on the essence and content of the category «social justice» and to formulate perspective directions of research. Various scientist offer their own vision of social justice by absolutizing certain components of this multifaceted category. But as a result, any economic relations at any time during the existence of mankind were unfair. So far, the society has not developed such mechanisms of self-regulation that would direct it to the state of social justice. In this sense, social justice does not act as an absolute material category. A perspective area of research is the socio-psychological interpretation of this category as an idea, a product of consciousness created by the mind of man. Social justice is what society is aware of. The changing nature of social consciousness is reflected in the understanding of the criteria of social justice. It can be argued that the absence of overt and hidden conflicts in society demonstrates compliance with the principles of social justice. Therefore, any distribution of economic goods is justice if it is voluntary on the part of members of society, that is, in the current socio-economic conditions does not cause dissatisfaction and desire to change it to another.*

**Keywords:** social justice, socially oriented state, distribution of economic goods, social consciousness, simulacrum of social justice.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. За визначенням О.Г. Головніної, «соціальна справедливість – це одна з найважливіших цінностей життя суспільства, що передбачає рівноправність прав і обов'язків громадян, а також інтересів суспільства, колективу й окремої особи; це наявність рівних можливостей для реалізації своїх здібностей і задоволення соціально-економічних потреб для окремих індивідів, трудових колективів, соціальних верств і груп залежно від рівня розвитку технологічного способу виробництва (передусім від продуктивних сил)» [1]. О.О. Хандій указує, що поняття соціальної справедливості є загальновизнаним, і це закріплено в документах світової спільноти, зокрема в міжнародних актах ООН [2]. Існує навіть Всесвітній день соціальної справедливості (англійською – World Day of Social Justice, іспанською – Día Mundial de la Justicia Social, французькою – Journée mondiale de la justice sociale), який відзначається за рішенням ООН щороку 20 лютого.

Незважаючи на велику наукову спадщину, в якій розкривається сутність та зміст соціальної справедливості, ця категорія продовжує залишатися однією з найбільш суперечливих. Науковим дослідженням соціальної справедливості часто перешкоджає певний соціальний світогляд дослідника, через який його висновки отримують політичне забарвлення. Справа в тому, що будь-яке розуміння соціальної справедливості неодмінно отожднюється з тими методами і заходами, за допомогою яких цей соціальний стан може бути досягнутий, тобто з політикою. Особлива увага при цьому приділяється саме економічній політиці, оскільки в економічній сфері несправедливість найбільш відчутна, що відображається в різному доступі членів суспільства до економічних благ.

Існує думка, що соціальна справедливість є суто суб'єктивним явищем, яке зумовлене етнічними, часовими, культурними та іншими чинниками. Так, у словнику Лопухова вказано: «Поняття не має абсолютного, універсального правового і морального тлумачення. Зміст соціальної справедливості як принципу й як практики змінювався від епохи до епохи, залежав від звичаїв і культурних традицій народів, погоджувався з інтересами великих соціальних груп, із рівнем матеріального і духовного розвитку» [3, с. 387–388]. Зараз більшість науковців погоджується, що категорія «соціальна справедливість» має історичний характер, наповнюється елементами якісного змісту в однотипних

суспільно-політичних формаціях і сутнісно нового змісту – у різноманітних. Однак дотепер немає чіткого розуміння, яка суспільно-політична формація є або буде найбільш соціально справедливою і в якому сенсі. Соціальну справедливість в економічній сфері зазвичай пов'язують із системою розподілу економічних благ, що мають чітко визначений товарно-грошовий еквівалент, між членами суспільства. Низка науковців при цьому пропонує розповсюджувати її також на такі категорії, як влада, привілеї, права, повноваження, обов'язки тощо. Із цієї причини подальші дослідження соціальної справедливості не втратили своєї актуальності, а розроблення методів і заходів її врахування в економічній політиці залишається однією з провідних науково-світоглядних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання соціальної справедливості завжди були у центрі уваги великої кількості дослідників. Можливості врахування різних аспектів соціальної справедливості в економічних рішеннях досліджено в працях Ф. Найта, А. Сена, Дж. Роулза, Р. Нозіка, М. Волзера. Соціальну справедливість як сутність соціальної держави розглянуто в працях К.-О. Апеля, Д. Белла, К. Боулдінга, Р. Дарендорфа, В. Кимлики, А. Макінтайра, П. Розанваллона, Ю. Хайєк, Г. Цахера. У вітчизняних економічній і філософській школах цим питанням приділяли велику увагу В. Д. Бабкін, О.Г. Головніна, О.А. Грішанова, Е.М. Лібанова, М.С. Конох, Г.Ю. Міщук, О.Ф. Новікова, В.А. Скуратівський.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є узагальнення сучасних поглядів на сутність та зміст категорії «соціальна справедливість» та її вплив на економічну політику.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У XX ст. та новітній історії соціальна справедливість розглядається як взаємні обов'язки людини, держави і суспільства в різних сферах суспільного життя [4]. Сьогодні соціальна справедливість вважається одним із головних принципів соціально орієнтованої ринкової економіки. Досягнення певної соціальної справедливості можливе лише за виконання державою широкомасштабних соціально-економічних функцій, зокрема запровадження прогресивного оподаткування, зростання соціальних витрат на відтворення робочої сили належної якості, охорони довкілля та ін.

Можна виділити два основні підходи до розуміння сутності соціальної справедливості: партикуляристський (М. Волзер, Р. Нозік, В. Кимлика, А. Макінтайр, Дж. Роулз) та універсалістський, що розглядається в контексті комунікативної практичної філософії (К.-О. Апель, Ю. Хабермас, Г. Цахер). Якщо партикуляристи встановлюють моральні нормативи лише для громадян певної держави, то для універсалістів принциповим є обґрунтування такої етики, суб'єктом якої є людство.

Роулз у дослідженні «Теорія справедливості» визначив п'ять основних видів благ, які соціально орієнтована держава повинна надавати своїм громадянам:

1) базові свободи (свобода совісті, свобода думки тощо);

2) свобода пересування і вибору заняття на тлі широкого вибору можливостей (ці можливості мають передбачати заняття з різними кінцевими цілями і давати змогу коригувати або змінювати їх);

3) влада, повноваження і відповідальність, що набуваються залежно від посади і місця роботи (ці категорії визначають ступінь самостійності та соціальні можливості людей);

4) прибуток і багатство у широкому розумінні як універсальні засоби, які мають вартість обміну та необхідні для того, щоб прямо чи опосередковано досягти широкого спектру цілей;

5) соціальні основи самоповаги індивідів, що дають змогу громадянам відчувати власну значущість як особистостей, розвивати й реалізувати свої моральні якості та досягти власної мети з повагою до себе.

Іншим підходом до тлумачення справедливості є теорія «розподільчої справедливості» Р. Нозіка. Виходячи, як і Дж. Роулз, із визнання автономії особи та рівності всіх громадян, він запропонував свою інтерпретацію ліберальної спадщини, яку назвав терміном «лібертаризм». За твердженням Р. Нозіка, своєрідною парадигмою всіх основних прав людини є право власності, решту прав слід розуміти за аналогією. Загальні засади теорії майнової справедливості полягають у тому, що майно належить тій чи іншій особі справедливо, якщо вона володіє ним на правовій основі, згідно з принципами справедливості у придбанні та в передачі або згідно з принципом «виправлення несправедливості», який реалізується соціальною державою. Отже, коли кінцево-результативні принципи «розподільчої справедливості» вбудовані в правову структуру суспільства, вони надають кожному громадянину безумовне право на певну частку сукупного суспільного продукту, тобто на певну кількість індивідуально та спільно вироблених продуктів.

У монографії «Сфери справедливості» М. Волзер доводить, що приналежність індивіда до держави і до суспільства – це особливі стосунки. Держава повинна гарантувати правовий захист та забезпечити гідне життя громадян. Але й громадяни мають обов'язки перед державою. Кожна держава з позиції теорії справедливості повинна піклуватися про потреби своїх членів так, як вони колективно ці потреби розуміють; забезпечувати розподіл благ пропорційно

до потреб; стежити за тим, щоб розподіл визнавав і підтримував основоположну рівноправність членства у суспільстві [5].

Таким чином, соціальна справедливість пов'язана з розподілом і перерозподілом благ, регулюванням ринково-господарських відносин, забезпеченням основних політичних, економічних та соціальних прав і свобод, соціальним захистом населення. Це означає відповідальність соціально-правової держави за участь індивіда у політиці, управлінні виробництвом, а також не лише за правові інститути, які охороняють життя, свободу, власність та інші права, а й за соціальні системи, від яких залежить людина, й особливо за економічну систему, розподіл суспільного продукту відповідно до принципу соціальної справедливості, за систему освіти та соціального забезпечення.

Г. Цахер уважав, що соціальна держава покликана виконувати у суспільстві, насамперед, функцію оцінюючого та перетворюючого фактора і гаранта, метою якого є забезпечення для кожного члена суспільства гідного для людини рівня існування, зниження розбіжностей у рівні добробуту, ліквідація відносин залежності й установа відповідного контролю. Із запропонованого визначення Цахер робить два змістовні висновки. Перший стосується визначення основних принципів дії соціальної держави: солідарності та субсидіарності; справедливого розподілу з урахуванням виконаної праці; здійснення глобальної та спеціальної соціальної політики, поліпшення умов праці, соціальне страхування, забезпечення зайнятості та соціальне партнерство. Другий висновок стосується завдань, які має вирішувати соціальна держава в умовах запровадження соціально орієнтованої ринкової економіки. Всього Цахер налічує чотири таких завдання, які дають змогу реалізувати соціальні права людини і громадянина:

1) забезпечення ринкових можливостей і реалізація права на частину суспільного добробуту шляхом справедливого розподілу прибутків і майна;

2) зниження небажаної ринково зумовленої диференціації на знедолених та заможних;

3) забезпечення свободи, справедливості, розвитку особистості та її активної участі у суспільному житті, а також повага до гідності кожної особи;

4) подальше вдосконалення соціальної політики та правових механізмів, що забезпечують основні соціальні права і сприяють розширенню мережі соціального забезпечення.

Таким чином, різні науковці пропонують власне бачення соціальної справедливості, абсолютизуючи ті чи інші складники цієї багатогранної категорії. В економічній сфері соціальна справедливість найчастіше пов'язується з проблемою розподілу багатств, благ і доходів між членами суспільства. Як правило, виділяють чотири підходи до проблеми соціальної справедливості з погляду розподілу благ:

1) егалітарний – усі члени суспільства отримують однакові блага, тобто має місце рівний розподіл благ між індивідами;

2) утилітарний – товари і послуги розподіляються так, щоб максимізувати їх загальну корисність для всіх членів суспільства;

3) роулсіанський (на основі концепції Роулза) – максимізується корисність для найменш забезпечених осіб, ключовим економічним завданням є подолання бідності;

4) ринковий – справедливість установлюється ринком: результати конкурентних ринкових процесів справедливі тому, що вони винагороджують тих, хто більш здібний і працьовитий.

Кожний із перелічених підходів передбачає певну економічну політику, стратегію та тактику досягнення кінцевої мети – соціальної справедливості. Але будь-які економічні відносини за будь-яких часів існування людства слід визнати несправедливими, тому що вони повною мірою не відповідають жодному з перелічених підходів. Суспільство до цього часу не напрацювало такі механізми саморегуляції, які спрямовували б його до стану соціальної справедливості. Щодо сучасного стану економічних відносин у суспільстві, то за будь-якого підходу їх теж слід визнати несправедливими. Навіть еволюція ліберального капіталізму протягом століть у підсумку не призвела до справедливого суспільства, адже в найбільш економічно розвинутих країнах існує достатня кількість соціальних проблем, які породжені саме несправедливим розподілом економічних благ. Це може означати, з одного боку, обмеженість механізмів ринкового саморегулювання, з іншого – ідеалістичний характер самої кінцевої мети.

Перспективним напрямом дослідження є соціально-психологічна інтерпретація категорії «соціальна справедливість». Якщо тлумачити соціальну справедливість із позиції матеріалізму, то це вимагатиме визначення чітких об'єктивних критеріїв, що є справедливим, а що ні в різних сферах суспільного життя. Але, як було показано, таких об'єктивних критеріїв досі не визначено. Вони всі мають суб'єктивну природу з більшою або меншою кількістю прихильників. Ідеалістичний підхід, навпаки, ґрунтується на припущенні, що справедливість – це уявлення, продукт свідомості, створений розумом людини й їм же самим змінюваний.

Справедливість або несправедливість – це відчуття, яке людина переживає по відношенню до себе або інших осіб. Вона порівнює вплив різноманітних чинників на своє власне «Я» й оцінює відповідний емоційний фон. Якщо емоції негативні, то людина може вважати такий вплив проявом несправедливості або, навпаки, справедливості. Так, під цю категорію підпадають відносини між батьками і дітьми, між державою і громадянином, навіть окремі життєві випадки людина може сприймати як «несправедливість долі».

Надання діям, явищам, подіям статусу «справедливих» є внутрішнім емоційним актом індивідуальної свідомості людини. Вихідним матеріалом для цього є інформація, яку людина отримує з оточуючого її середовища. За певних обставин, якщо інформація зміниться, статус теж може змінитися на протилежний.

Заможна людина в бідному кварталі може вважати себе багатієм, тоді як у багатому кварталі на неї будуть дивитися, як на жебрака. У граничному випадку людина буде відчувати соціальну справедливість за будь-яких умов, якщо її запевнити у цьому. З погляду суспільства соціальна справедливість – це

симулякр, це продукт масової свідомості. Питання полягає у тому, хто є постачальником цього продукту і в чому полягає його діяльність.

Відповідальним за створення симулякру соціальної справедливості є держава, зокрема державна влада, споживач – суспільство. Громадяни отримують інформацію про стан справ у суспільстві, економіці, політиці тощо і роблять свої оцінки, спираючись на традиції й світогляд. Інтерес державної влади полягає у збереженні соціального спокою й обґрунтуванні для суспільства власного існування. Громадяни, які відчують, що живуть у справедливому суспільстві, краще відносяться до державної влади, яка, на їхню думку, створила такі умови. Жодна державна влада не припускає, що вона несправедливо відноситься до своїх громадян. Навпаки, вона розробляє й упроваджує в масову свідомість свою версію «соціальної справедливості» для запобігання соціальним конфліктам. Розшарування суспільства за будь-якою ознакою, матеріальним добробутом, соціальним положенням, статками тощо, яке може вважатися «несправедливим» і стати причиною соціального конфлікту, обґрунтовується традицією (наприклад, наявністю дотепер каст в Індії), релігією, «національною ідеєю» або іншим способом.

За радянських часів у масовій свідомості громадян було створено багато установок, які в сукупності формували образ соціально справедливого суспільства. Наприклад, установка «радянський суд – найсправедливіший суд у світі» підвищувала довіру до системи правосуддя, теза про довічну дружбу народів нівелювала «національне питання», інформація про «впевнений рух уперед» переконувала людей в економічних успіхах. «Залізна завіса» обмежувала доступ інформації про життя в іншому, капіталістичному світі, який подавався громадянам як агресивний, експлуататорський, позбавлений будь-якої соціальної справедливості. Радянська економіка, заснована на суспільній власності на засоби виробництва, виробляла великий обсяг суспільних благ, які були відносно доступними для громадян. У сукупності все перелічене створювало в суспільстві уявлення про соціальну справедливість. Чи дійсно радянське суспільство було соціально справедливим – питання риторичне. Якщо справедливість – це вищий прояв соціальної гармонії і «задоволення», то навряд чи таке суспільство розпалося б у 80–90-ті роки минулого сторіччя.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Соціальна справедливість є такою, якою її усвідомлює суспільство. Мінлива природа суспільної свідомості накладає відбиток на розуміння критеріїв соціальної справедливості. Можна вважати, що відсутність явних і прихованих конфліктів у суспільстві свідчить про дотримання принципів соціальної справедливості. Саме у створенні такого суспільного ладу полягає завдання державної влади.

Розподіл економічних благ, який несе найбільшу суспільну корисність, таким чином, є справедливим, якщо він добровільний із боку членів суспільства, тобто в існуючих соціально-економічних умовах не викликає невдоволення і прагнення змінити його на інший.

### Бібліографічний список:

1. Головніна О.Г. Основи соціальної економіки : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 647 с.
2. Хандій О.О. Соціальна конкурентоспроможність у контексті соціальної справедливості. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 134–137.
3. Попухов А.М. Словарь терминов и понятий по обществознанию. Москва : Айрис-пресс, 2016. 512 с.
4. Сувеїлан Х.Ал. Загальна характеристика концепцій справедливості в античній та середньовічній філософії (огляд визначень). *Філософська думка*. 2001. № 3. С. 60–70.
5. Walzer M. Liberalism and the Art of Separation. *Political Theory*. 1984. Vol. 12. P. 315–330.

### References:

1. Gholovnina O.G. (2013) *Osnovy social'noyi ekonomiky* [Fundamentals of social economy]. Kyiv: The Center of Educational Literature (in Ukrainian)
2. Khandii O.O. (2018) Social'na konkurentospromozhnist' u konteksti social'noyi spravedlyvosti [Social competitiveness in the context of social justice]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 34, pp. 134-137.
3. Lopukhov A. M. (2016) *Slovar terminov i ponyatiy po obshchestvoznaniyu* [Glossary of terms and concepts in social studies]. Moscow: Airis-press. (in Russian)
4. Suvejlan Kh. Al. (2001) *Zaghal'na kharakterystyka koncepcij spravedlyvosti v antychnij ta serednjovichnij filosofiji* (oghljad vyznachenj) [A general description of the concepts of justice in ancient and medieval philosophy (overview of definitions)] *Philosophical Thought*, no 3, pp. 60-70.
5. Walzer M. (1984) Liberalism and the Art of Separation. *Political Theory*, vol. 12, pp. 315–330.



# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.439:658

**Мостова А.Д.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри міжнародного маркетингу  
Університету імені Альфреда Нобеля

**Mostova Anastasiia**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer of International Marketing Department,  
Alfred Nobel University, Dnipro

## ОЦІНКА ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

## STATE FOOD SECURITY ASSESSMENT AT THE INTERNATIONAL LEVEL

*У статті проведено дослідження основних методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня продовольчої безпеки на міжнародному рівні. Розглянуто методики оцінки продовольчої безпеки держави, розроблені міжнародними компетентними організаціями. Представлено аналітичні дані, що характеризують стан продовольчої безпеки України за методикою FAO на основі показників раціону харчування населення та забезпечення продовольчої безпеки за рахунок внутрішнього виробництва; індикаторів економічної доступності продовольства для населення, а також стану інфраструктури країни; показників продовольчої незалежності та політичної стабільності держави; показників, що характеризують рівень доступу до води та засобів санітарії, негативні наслідки від недостатньої кількості споживання продуктів харчування та мікроелементів. Проведено оцінку продовольчої безпеки України за міжнародною методологією. Сформульовано основні загрози продовольчої безпеки України відповідно до результатів моніторингу.*

**Ключові слова:** методичні підходи, моніторинг, оцінка продовольчої безпеки, міжнародний досвід.

*В статье проведено исследование основных методических рекомендаций по оценке уровня продовольственной безопасности на международном уровне. Рассмотрены методики оценки продовольственной безопасности государства, разработанные международными компетентными организациями. Представлены аналитические данные, характеризующие состояние продовольственной безопасности Украины по методике FAO на основе показателей рациона питания населения и обеспечения продовольственной безопасности за счет внутреннего производства; индикаторов экономической доступности продовольствия для населения, а также состояния инфраструктуры страны; показателей продовольственной независимости и политической стабильности государства; показателей, характеризующих уровень доступа к воде и средствам санитарии, негативные последствия от недостатка потребления продуктов питания и микроэлементов. Проведена оценка продовольственной безопасности Украины по международной методологии. Сформулированы основные угрозы продовольственной безопасности Украины согласно результатам мониторинга.*

**Ключевые слова:** методические подходы, мониторинг, оценка продовольственной безопасности, международный опыт.

*The article examines the basic methodological recommendations to the food security assessment at the international level. The methods of the state food security assessment developed by international competent organizations are considered. The basic principles of food security in accordance with international experience are explored. The basic methodological approaches that provide for the assessment of food security at the national level and at the level of households (individuals) in the world practice are presented. The analytical data characterizing the trends of food security of Ukraine according to the FAO methodology are presented on the basis of indicators of the diet of the population and ensuring food security through domestic production; indicators of the economic accessibility of food*

*for the population and the state of the country's infrastructure; indicators of food independence and political stability of the state; indicators that characterize the level of access to water and sanitation, the negative effects of insufficient consumption of food and trace elements. The international food security assessment methodology, developed by FAO, is based on the monitoring of food security threats and their impact on the quality of life of the population. The essence of the methodology is to measure the level achieved and the dynamics of basic food security indicators. The estimation results are obtained by calculating the world average and the regional average. The main positive and negative characteristics of FAO methodology for food security assessment were identified. The methodology allows to analyze the dynamics of food security indicators and is most effective for countries with low levels of self-sufficiency for which it is important to monitor progress in the fight against hunger and malnutrition. The disadvantage of the methodology is the complexity of adapting the indicators for internal assessment of security threats. Statistical information is provided individually by each country and national correspondent. The assessment of Ukraine's food security according to the international methodology has been carried out. The main threats to Ukraine's food security are formulated in accordance with the monitoring results.*

**Keywords:** *methodological approaches, monitoring, food security assessment, international experience.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема забезпечення національної продовольчої безпеки є стратегічним пріоритетом забезпечення конкурентоспроможності держави у глобальному середовищі та стійкого соціально-економічного розвитку. Посилення внутрішніх та зовнішніх загроз продовольчої безпеки, серед яких найбільш гострими для України є низький рівень доходів населення, що спричиняє низьку якість харчування, обмеженість фінансування аграрного сектору та гальмування його розвитку, недосконалість інфраструктурного забезпечення продовольчого комплексу, актуалізує необхідність систематичної оцінки та моніторингу стану продовольчої безпеки, особливо порівняно зі загальносвітовими тенденціями з використанням міжнародних методологічних підходів. Окрім того, необхідна обґрунтована та достовірна аналітична база для оцінки продовольчої безпеки як на національному, так і на світовому рівні для своєчасного реагування на можливі загрози і виклики та формування стратегії продовольчої безпеки кожної держави.

Актуальність дослідження міжнародних методик оцінки продовольчої безпеки пояснюється необхідністю гармонізації українського законодавства у сфері продовольчої безпеки відповідно до світових правових норм і стандартів оцінки. Результати моніторингу продовольчої безпеки України відповідно до міжнародних методологій дадуть змогу провести порівняльний аналіз тенденцій на світовому рівні та розробити рекомендації щодо виявлення, оцінки та прогнозування загроз у продовольчій сфері. Високий рівень продовольчої безпеки за міжнародними стандартами забезпечить Україні стійку світову позицію на глобальному ринку з конкурентоспроможною системою продовольчого забезпечення. Отже, важливість дослідження методологічних та методичних засад оцінки продовольчої безпеки на міжнародному рівні та практичне їх застосування не викликають сумнівів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Наукові підходи до формування методик оцінки стану продовольчої безпеки представлено у фундаментальних працях зарубіжних та вітчизняних фахівців. Зокрема, методологічні та методичні аспекти оцінки державної продовольчої безпеки України представлені у розробках таких авто-

рів, як В. Власов, В. Саблук, М. Лисак [4], О. Гойчук [3], О. Кардаш [10], С. Урба [13], О. Банах [1], Ю. Харзішвілі, Є. Дронь [7] та ін.

На державному рівні розроблена низка нормативно-правових документів та методичних рекомендацій. Регулювання питань методичного забезпечення оцінки стану продовольчої безпеки України за розробленими індикаторами здійснюється: Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України від 29.10.2013 № 1277 [5], проектом закону України «Про продовольчу безпеку України» від 28.04.2011 № 8370-1 [6], Методикою визначення основних індикаторів продовольчої безпеки, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання продовольчої безпеки» від 05.12.2007 № 1379 [2].

На міжнародному рівні оцінку та моніторинг продовольчої безпеки здійснюють Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) і європейський аналітичний підрозділ The Economist Intelligence Unit [9; 11].

Таким чином, наявна нормативно-правова та методична база оцінки продовольчої безпеки дає змогу комплексно і достовірно виявити загрози і виклики за розробленими системами індикаторів для прийняття управлінських рішень на державному та глобальному рівнях. Однак необхідне поглиблення дослідження міжнародного досвіду оцінки продовольчої безпеки та проблем невідповідності методологічних підходів та окремих вітчизняних індикаторів міжнародним.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження методологічних та методичних підходів до оцінки продовольчої безпеки держави на міжнародному рівні та оцінка продовольчої безпеки за методологією FAO.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Міжнародні організації FAO та EIU використовують методологічні підходи дослідження та індикатори, що відрізняються між собою. Спільною метою оцінювання стану продовольчої безпеки є виявлення потенційних загроз фізичній, економічній доступності продовольства для населення, якості та безпеки.

Як і в ЄС, так і в кожній країні-учасниці діють так звані «сім основних принципів забезпечення безпеки продуктів харчування»: взаємодія між усіма ланками продовольчого ланцюга, відповідальність підприємця, відстеження, незалежна наукова оцінка ризику,

поділ повноважень між сферами оцінки ризику та менеджменту ризику, попередження, прозора комунікація ризику [8].

Світова практика у продовольчій сфері представлена багатьма методиками, що дають змогу провести оцінку та моніторинг стану продовольчої безпеки. Сучасні методичні підходи передбачають оцінку продовольчої безпеки на загальнодержавному рівні та на рівні домогосподарств (індивідів). Державна продовольча безпека оцінюється за допомогою: секторного аналізу; демографічного обстеження й обстеження стану здоров'я – DHS (Demographic and Health Surveys); обстеження витрат домогосподарства – HES (Household Expenditure Survey); обстеження рівня життя – LSMS (Living Standards Measurement Study); методу рахунку використання поставок – SUA (Single Use Accounts) і продовольчі баланси – FBS (Food Balance Sheet); індексу багатовимірної продовольчої безпеки – FIMI (Food Insecurity Multidimensional Index); європейської методики; японської методики та ін. [13].

Продовольча безпека на рівні домогосподарства (індивіда) оцінюється за допомогою таких методів, як: дослідження споживання продуктів харчування – дослідження індивідуального раціону харчування; антропометричних досліджень; обстеження витрат домогосподарств; аліментарного базисного дослідження тощо [13]. Основні методики оцінки продовольчої безпеки домогосподарств поділяють на прямі та непрямі [12]. Пряма методика передбачає оцінювання достатності харчування та його дефіциту на основі дослідження споживання антропометричних даних (енергетична цінність харчування і співвідношення ваги людини та зростання обсягів споживання продовольства). Непряма методика передбачає оцінку рівня недоїдання на основі доходів домогосподарства, оскільки низькі доходи є головною перешкодою для створення умов для повноцінного харчування населення [13].

Методологія міжнародної оцінки продовольчої безпеки FAO ґрунтується на цілі моніторингу загроз продовольчій безпеці та їх впливу на якість життя населення. Суть її полягає у тому, що вимірюються досягнутий рівень і динаміка базових показників продовольчої безпеки. Результати оцінки отримуються шляхом розрахунку світових середніх показників і середнього значення по регіонах. Методика дає змогу аналізувати динаміку показників забезпеченості продовольством та є найбільш ефективною для держав із недостатнім рівнем самозабезпечення, для яких актуально проводити моніторинг прогресу в боротьбі з голодом і недоїданням. Недоліком методики є складність адаптації індикаторів для внутрішньої оцінки загроз безпеці. Статистична інформація надається самостійно кожною країною і національними кореспондентами.

Методологія міжнародної оцінки продовольчої безпеки, розроблена The Economist Intelligence Unit (EIU), спрямована на аналіз і виявлення сильних та слабких сторін національних систем продовольчої безпеки. Суть методології полягає у формуванні глобальної моделі продовольчої безпеки і побудові рейтингу країн світу. Методика оцінки продовольчої

безпеки EIU полягає у визначенні інтегрального індексу у розрізі країн, груп країн за рівнем ВВП на душу населення і глобального, дає змогу вивчити досвід держав-лідерів за рівнем продовольчої безпеки з урахуванням передбачених диференційованих підходів і порівняти країни за групами країн по рівнях ВВП на душу населення. Недоліком методики є недостатня оперативність оновлення статистичної інформації по країнах, оскільки збір і обробка інформації проводиться на основі аналізу опублікованих джерел [9; 11].

Оцінка стану продовольчої безпеки за **методикою, розробленою Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO)**, здійснюється за допомогою системи показників із 30 індикаторів за чотирма групами [14].

**Перша група індикаторів (Food availability)** включає *основні характеристики раціону харчування населення та забезпечення продовольчої безпеки за рахунок внутрішнього виробництва*. Наявність продовольства характеризується показниками калорійності харчування, середньої вартості виробництва продовольства, середнього обсягу споживання білка, середнього обсягу споживання білка тваринного походження, частки отриманої енергії від споживання зернових, коренеплодів, бульбоплодів. Продовольча безпека вважається стабільною за зростання всіх названих індикаторів. У табл. 1 показано результати оцінки продовольчої безпеки за показниками групи Food availability на прикладі держав із найбільш стабільним рівнем продовольчої безпеки та сусідніх держав.

Як видно з даних таблиці, якість харчування економічно розвинутих держав за всіма показниками групи Food availability перевищує відповідні індикатори по Україні. Порівняно з отриманими індикаторами сусідніх країн наша держава найбільш суттєво відстає за середнім обсягом споживання білка, у тому числі тваринного походження, а також калорійності харчування. При цьому середня вартість виробництва продовольства в Україні знаходиться на рівні з іншими державами і навіть перевищує відповідні показники.

**Друга група індикаторів (Food access)** включає *основні характеристики економічної доступності продовольства для населення, а також стану інфраструктури країни*. Доступність продовольства, за методикою FAO, оцінюється: часткою асфальтованих доріг у структурі загальної протяжності доріг, густотою автомобільних шляхів, густотою залізничних шляхів, густотою залізничних шляхів, рівнем ВВП на душу населення, індексом споживчих цін на продовольство, індексом розповсюдження недоїдання, питомою вагою продовольчих витрат серед бідних, рівнем продовольчого дефіциту. У табл. 2 наведено окремі індикатори продовольчої безпеки за методикою FAO для другої групи.

За даними таблиці видно, що майже всі значення індикаторів групи Food access в Україні знаходяться на нижчому рівні порівняно з іншими країнами. Зокрема, ВВП на душу населення у 2017 р. в декілька раз менше, ніж у розвинутих держав. При цьому відсоток людей, які страждають від небезпечної їжі, та



Таблиця 1

**Результати моніторингу продовольчої безпеки за методикою FAO  
за показниками групи Food availability в середньому за три роки**

Індикатори	Значення індикатора					
	Україна	Польща	Республіка Білорусь	Угорщина	Великобританія	США
Середній обсяг споживання білка, грам на душу населення в день	87,7	101,3	96,7	79,8	102,7	108,7
Середній обсяг споживання білка тваринного походження, грам на душу населення в день	42	52	56	43	58	69
Калорійність харчування, %	119	138	133	126	135	148
Середня вартість виробництва продуктів харчування, \$ на душу населення	398	325	380	355	170	469

Джерело: складено автором за даними [8]

Таблиця 2

**Результати моніторингу продовольчої безпеки за методикою FAO  
за показниками групи Food access**

Індикатори	Значення індикатора					
	Україна	Польща	Республіка Білорусь	Угорщина	Великобританія	США
ВВП на душу населення, \$	7906,5	27346,3	17741,9	26860,6	39862,3	54470,8
Густота автомобільних шляхів, км на 100 км <sup>2</sup> площі суші	3,6	5,9	2,6	7,8	6,7	1,5
Кількість недоїдаючих, млн	1,5	-	-	-	-	-
Поширеність недоїдання, %	3,5	-	-	-	-	-
Кількість людей, які страждають від небезпечної їжі, %	0,8	0,3	-	0,1	1,2	3,3
Поширеність вираженої харчової незабезпеченості у загальній чисельності населення, %	1,8	0,7	-	0,8	1,8	1

Джерело: складено автором за даними [8]

поширеність харчової незабезпеченості значно перевищують відповідні показники інших країн.

**Третя група індикаторів (Economic and political stability)** включає найбільш важливі характеристики продовольчої незалежності та політичної стабільності держави. Стабільність продовольчого забезпечення вимірюється показниками: коефіцієнт залежності від імпорту зернових, відсоток орних земель, обладнаних для зрошення, частка імпорту продовольства в загальному обсязі експорту продовольства, політична стабільність і відсутність насильства або тероризму, непостійність цін на вітчизняні продовольчі товари, динаміка виробництва продовольства на душу населення, динаміка наявності продовольства на душу населення. У табл. 3 наведено окремі індикатори продовольчої безпеки за методикою FAO для третьої групи.

За даними аналізу можна зробити висновок, що за досить високого порівняно з іншими країнами обсягу виробництва продовольства у грошовому еквіваленті та низького відсотка імпортного продовольства відносно обсягів експорту держава не може гарантувати продовольчу безпеку на рівні економічно розвинутих країн. Наявність продуктів харчування на душу населення перевищує показники інших країн, однак, ураховуючи аналіз показників якості харчування (табл. 1), очевидно, що населення України не забезпечене продовольством у достатній кількості й якості. Значений вплив на погіршення продовольчої безпеки має критичний рівень політичної нестабільності та корупції.

**Четверта група індикаторів (Food utilization)** характеризує рівень доступу до води та засобів санітарії, негативні наслідки від недостатньої кількості споживання продуктів харчування та мікро-

Таблиця 3

**Результати моніторингу продовольчої безпеки за методикою FAO  
за показниками групи Economic and political stability**

Індикатори	Значення індикатора					
	Україна	Польща	Республіка Білорусь	Угорщина	Великобританія	США
Виробництво продовольства, тис \$ на душу населення	38,3	14,6	16,2	40,4	8,7	12,7
Частка імпорту продовольчих товарів в загальному обсязі експорту продовольства, %	7	6	5	3	9	4
Наявність продуктів харчування, ккал на душу населення в день	68	30	64	38	16	42
Політична стабільність і відсутність насильства або тероризму, одиниць	-1,89	0.52	0,03	0,81	0,26	0,3

Джерело: складено автором за даними [8]

Таблиця 4

**Результати моніторингу продовольчої безпеки за методикою FAO  
за показниками групи Food utilization**

Індикатори	Значення індикатора					
	Україна	Польща	Республіка Білорусь	Угорщина	Великобританія	США
Частка населення, що має доступ до питної води, %	97,7	98,1	98	100	100	100
Частка населення, що має доступ до послуг санітарії, %	95,9	97,9	94,3	98	99,1	99,2
Частка дітей у віці до п'яти років, які відстають у рості, %	22,9	-	4,5	-	-	2,1
Частка дітей у віці до п'яти років зі зниженою масою тіла, %	8,2	-	2,2	-	-	0,5
Частка дітей до п'яти років із зайвою вагою, %	26,5	-	9,7	-	-	6
Поширеність анемії серед жінок репродуктивного віку (15–49 років), %	23,5	25,7	22,6	25,8	15,3	13,3
Поширеність ожиріння серед дорослого населення (18 років і старше), %	26,1	25,6	26,6	28,6	29,5	37,3

Джерело: складено автором за даними [8]

**елементів.** Продовольче використання оцінюється такими показниками: доступ до поліпшених джерел води, доступ до поліпшених засобів санітарії, відсоток дітей до п'яти років, які страждають атрофією, відсоток дітей у віці до п'яти років, які відстають у рості, відсоток дітей у віці до п'яти років зі зниженою масою тіла, відсоток дорослих, які мають недостатню вагу, поширеність анемії серед вагітних жінок, поширеність анемії серед дітей у віці до п'яти років, відсоток дефіциту вітаміну А серед населення, відсоток дітей шкільного віку (6–12 років) із недостатнім споживанням йоду. Представимо у таблиці окремі індикатори продовольчої безпеки за методикою FAO для четвертої групи.

За даними аналізу таблиці можна зробити висновок, що в Україні порівняно з іншими країнами високі значення показників частки дітей до п'яти років із відставанням у рості, масі тіла та надмірною масою тіла, що свідчить про порушення норм харчування.

Слід відзначити, що розглянута група індикаторів більше підходить для аналізу країн, що розвиваються, оскільки саме для цих країн характерні проблеми, які відображає розглянута група індикаторів.

Таким чином, стан продовольчої безпеки України за методикою FAO можна вважати достатнім порівняно зі світовими показниками. Слід зробити висновки, що оцінка продовольчої безпеки на основі міжнародних методичних підходів необхідна для виявлення стратегічних проблем у продовольчій сфері та об'єктивного аналізу і порівняння тенденцій продовольчої безпеки зі світовими тенденціями.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Оцінку продовольчої безпеки України проведено за окремими індикаторами за методологією FAO. Моніторинг показників раціону харчування населення та забезпечення продовольчої безпеки за рахунок внутрішнього виробництва показав, що порівняно з отриманими

індикаторами сусідніх країн наша держава найбільш суттєво відстає за якості харчування. Середня вартість виробництва продовольства в Україні знаходиться на рівні з іншими державами і навіть перевищує відповідні показники.

За даними моніторингу індикаторів економічної доступності продовольства для населення, а також стану інфраструктури країни можна стверджувати, що майже всі значення індикаторів знаходяться на нижчому рівні порівняно з іншими країнами. При цьому відсоток людей, які страждають від небезпечної їжі, та поширеність харчової незабезпеченості значно перевищують відповідні показники інших країн.

Оцінка показників продовольчої незалежності та політичної стабільності держави показала, що за досить високого порівняно з іншими країнами обсягу виробництва продовольства у грошовому еквіваленті та низького відсотку імпортного продовольства відносно обсягів експорту держава не може гарантувати продовольчу безпеку на рівні економічно розвинутих країн. Значений вплив на погіршення продовольчої безпеки має критичний рівень політичної нестабільності та корупції.

Моніторинг показників, що характеризують рівень доступу до води та засобів санітарії, негативні наслідки від недостатньої кількості споживання продуктів харчування та мікроелементів дає змогу зробити висновок, що в Україні порівняно з іншими країнами спостерігається порушення норм харчування.

Оцінка продовольчої безпеки на основі міжнародних методичних підходів необхідна для виявлення стратегічних проблем у продовольчій сфері та об'єктивного аналізу і порівняння тенденцій продовольчої безпеки зі світовими тенденціями.

Подальші наукові дослідження доцільно присвятити розробленню науково-методичних підходів до оцінки продовольчої безпеки України з урахуванням світового досвіду.

### Бібліографічний список:

1. Банах О.І. Огляд та аналіз міжнародних та вітчизняних методик оцінювання продовольчої безпеки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1–2(07). С. 94–102.
2. Методика визначення основних індикаторів продовольчої безпеки, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 № 1379 «Деякі питання продовольчої безпеки» (редакція від 21.10.2011). URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-p> (дата звернення: 20.08.2019).
3. Гойчук О.І. Критерії продовольчої безпеки. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2004. № 1. С. 42–44.
4. Власов В.І., Саблук В.П., Лисак М.А. Методичні підходи до оцінки продовольчої безпеки країни. *Економіка АПК*. 2009. № 8. С. 43–45.
5. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджені Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsi> (дата звернення: 20.08.2019).
6. Проект закону України «Про продовольчу безпеку України» від 28.04.2011 № 8370-1. URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF6GI01A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6GI01A.html) (дата звернення: 20.08.2019).
7. Харазішвілі Ю.М., Дронь Є.В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2014. 117 с.
8. Результати моніторингу показників продовольчої безпеки України. Офіційний сайт Продовольчої й сільськогосподарської організації ООН (FAO). URL : <http://www.fao.org/faostat/ru/#country/230> (дата звернення: 20.08.2019).
9. FAO 1996. Rome Declaration of World Food Security and World Food Summit Plan of Action. URL : <http://www.fao.org> (дата звернення: 20.08.2019).
10. Кардаш О.Л. Сучасне методичне забезпечення оцінювання продовольчої безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5(1). С. 194–199.
11. Global food security index 2018: An annual measure of the state of global food security. The Economist Intelligence Unit. 2018. URL : <http://foodsecurityindex.eiu.com> (дата звернення: 20.08.2019).
12. Малигіна В.Д. Методологія забезпечення продовольчої безпеки країни : монографія ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. Донецьк : Ноулідж, 2011. 471 с.
13. Урба С.І. Теоретико-методичні засади оцінки продовольчої безпеки держави. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 25. Ч. 1. С. 106–111.
14. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Statistics Division. FAO. 2018. URL : <http://www.fao.org/sustainable-development-goals/news/detailnews/ru/c/318294> (дата звернення: 20.08.2019).
15. Мостова А.Д. Удосконалення методичного забезпечення аналізу стану продовольчої безпеки країни. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 42–47.

### References:

1. Banakh O.I. (2017). Ohliad ta analiz mizhnarodnykh ta vitchyznianskykh metodyk otsiniuvannya prodovolchoi bezpeky [Review and analysis of international and national methods of food security assessment]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. Vol. 1-2(07). pp. 94-102.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007). Metodyka vyznachennia osnovnykh indyktoriv prodovolchoi bezpeky "Deiaki pytannia prodovolchoi bezpeky" [Methodology for determining the main indicators of food security "Some issues of food security"]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-p> (Accessed 20 August 2019).
3. Hojchuk O.I. (2004). Kryterii prodovolchoi bezpeky [Criteria for food security]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*. vol 1, pp. 42-44.
4. Vlasov V.I., Sabluk V.P. and Lysak, M.A. (2009). Metodychni pidkhody shchodo otsinky prodovolchoi bezpeky krainy [Methodological Approaches to Assessing Food Security of the Country]. *Ekonomika APK*. vol. 8, pp. 43-45.
5. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013). Metodychni rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Methodical recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine]. Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsi> (Accessed 20 August 2019).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011). Pro prodovolchu bezpeku Ukrainy [About the food security of Ukraine]. Available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF6GI01A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6GI01A.html) (Accessed 20 August 2019).
7. Kharazishvili Yu.M., Dron Ye.V. (2014). Prohnozuvannya indyktoriv, porohovykh znachen ta rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy u serednostrokovii perspektivi [Predicting indicators, thresholds and the level of economic security of Ukraine in the medium-term perspective].

- rity of Ukraine in the medium term]. NISD, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
8. Results of monitoring of Ukraine's food security indicators. Official site of the United Nations Food and Agriculture Organization (FAO). URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#country/230> (Accessed 20 August 2019).
  9. FAO 1996. Rome Declaration of World Food Security and World Food Summit Plan of Action. URL: <http://www.fao.org> (Accessed 20 August 2019).
  10. Kardash O.L. (2015). Suchasne metodychne zabezpechennia otsiniuvannia prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Modern methodological support for food safety assessment of Ukraine]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. vol. 5(1), pp. 194-199.
  11. Global food security index 2018: An annual measure of the state of global food security (2018). The Economist Intelligence Unit. URL: <http://foodsecurityindex.eiu.com> (Accessed 20 August 2019).
  12. Malyhina V.D. (2011) Metodolohiia zabezpechennia prodovolchoi bezpeky krainy [Methodology of ensuring food safety of the country]. NOULIDZh, Donetsk, Ukraine. (in Ukrainian)
  13. Urba S.I. (2017). Teoretyko-metodychni zasady otsinky prodovolchoi bezpeky derzhavy [Theoretical and methodological principles of state food security assessment]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 25(1), pp. 106-111.
  14. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Statistics Division. FAO. 2018. URL: <http://www.fao.org/sustainable-development-goals/news/detailnews/ru/c/318294> (Accessed 20 August 2019).
  15. Mostova A.D. (2017) Udoskonalennia metodychnoho zabezpechennia analizu stanu prodovolchoi bezpeky krainy [Improvement of the methodological support of the analysis of the state of food security of the country]. *Ekonomika ta derzhava*. vol. 10, pp. 42-47.

**Петрова Г.Є.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
регіональних студій та туризму  
Університету митної справи та фінансів

**Войтов С.Г.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
регіональних студій та туризму  
Університету митної справи та фінансів

**Зельдін А.В.**

студент  
Університету митної справи та фінансів

**Petrova Anna**

Candidate of Sciences (Economics),  
Associate Professor,  
Associate Professor of international economic relation,  
regional studio and tourism department,  
University Customs and Finance

**Voitov Sergey**

Candidate of Sciences (Economics),  
Associate Professor,  
Associate Professor of international economic relation,  
regional studio and tourism department,  
University Customs and Finance

**Zeldin Artur**

Student  
of University Customs and Finance

## АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

## ANALYZE OF MODERN STATE OF UKRAINE FOREIGN TRADE

*Статтю присвячено аналізу сучасних тенденцій зовнішньої торгівлі України. Аналіз було здійснено на базі показників безпеки зовнішньої торгівлі за період 2004–2018 рр., що дає змогу виявити певні тенденції. Проаналізовано географічну та товарну структуру зовнішньої торгівлі України. За підставі дослідження виявлено тенденції щодо географічної та товарної структури зовнішньої торгівлі України. Встановлено поступове збільшення кола зовнішньоторговельних партнерів за рахунок країн Європейського Союзу, країн Азії, Єгипту та США. Встановлено головні експортери та імпортери України. Визначено, що головним експортером України досі залишається Росія, також головними експортерами є країни з висококонкурентними ринками: Італія, Польща, Китай. Також встановлено експортні й імпортні загрози для економіки України: велика присутність країни на ринку чорних металів та її велика енергозалежність від іноземних постачальників.*

**Ключові слова:** зовнішня торгівля, експорт та імпорт товарів, країни експортерів та імпортерів, показники зовнішньої торгівлі.

*Статья посвящена анализу современных тенденций внешней торговли Украины. Анализ был осуществлен на базе показателей безопасности внешней торговли за период 2004–2018 гг., что позволяет выявить определенные тенденции. Проанализирована географическая и товарная структура внешней торговли Украины. На основе исследования выявлены тенденции в географической и товарной структуре внешней торговли Украины. Установлено постепенное увеличение круга внешнеторговых партнеров за счет стран Европейского Союза, стран Азии, Египта и США. Установлены основные экспортеры и импортеры Украины. Установлено, что основным экспортером Украины остается Россия, также основными экспортерами являются страны с высококонкурентными рынками: Италия, Польша, Китай. Также были установлены экспортные и импортные угрозы для экономики Украины: значительное присутствие страны на рынке черных металлов и ее большая энергозависимость от иностранных поставщиков.*

**Ключевые слова:** внешняя торговля, экспорт и импорт товаров, страны экспортеров и импортеров, показатели внешней торговли.



*The article is devoted to analyze of modern trends of Ukrainian foreign trade. The analyze was made on base of foreign trade security data. The analyze was made at period 2004-2018. This allows to determine some trends. The geographic and goods structures of Ukrainian foreign trade were analyzed. On base of research the main trends of geographic and goods foreign trade structures were determined. A lot of home scientists analyze some problems and aspects of Ukrainian foreign trade. The dynamic and structure in geography and goods aspects were determined. Home scientists determine some goods foreign trade. The main aim of the article is systematize modern trends of foreign trade of Ukraine. On basic of Ukrainian foreign trade geographic structure analyze at period of 2004-2018 it is possible to conclude about gradual increasing foreign trade partners quality. The grate increasing of foreign trade partners had happen at 2009, it had happen at the expense of first of all countries of Asia, Egypt and USA. Also on the basic of Ukrainian foreign trade geographic structure analyze at period of 2004-2018 it is possible to conclude about reorientation of Ukrainian export and import from post soviet countries markets to Europe Union country and Asia countries. It had happen for several reasons: easy access to European Union countries markets by Free Trade Area Agreement between Ukraine and European Union Countries and by war between Russia and Ukraine. Never the less, the main exports partner of Ukraine stay: Russia, Italia, Poland, China Turkey and Egypt. Except for Russia, other countries have highly competitive markets. The main importers to Ukraine stay Russia, Belorussia, German and China. On base of goods structure of Ukrainian Foreign Trade analyze it is possible to determine on such significant trends. Goods structure of Ukrainian export and import is unbalanced and have some dangers for Ukrainian foreign trade security. The main export danger for Ukrainian foreign trade security is high specific gravity of Ukrainian export ferrous metals on world market. Ferrous metal markets is commodity market and Ukrainian export depends on price condition.*

**Keywords:** foreign trade, goods export and import, countries exporters and country importers, foreign trade datas.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Одним із головних напрямів зовнішньоекономічної діяльності є зовнішня торгівля. Вона надає значні можливості економічному зростанню національної економіки через зростання бюджету та зростання добробуту громадян країн. В Україні спостерігаються різні тенденції: активна участь у галузі міжнародної торгівлі через географічне положення країни та багатовекторність зовнішньоторговельних зв'язків; значна традиційна присутність України на зовнішніх ринках сировини та значний потенціал для присутності на високонкурентних ринках; залежність економіки України від енергоносіїв, але разом великий потенціал для високотехнологічного імпорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблемами та різними аспектами зовнішньої торгівлі України займалися багато вітчизняних учених. Так, О.В. П'янова, О.С. Ралко [1], В.П. Далик, Н.І. Дуляба [3] розглядають динаміку та структуру зовнішньої торгівлі у географічного та структурного аспектах. Окремі аспекти торгівлі групами товарів розглядають Е.В. Пахуча, Ю.Л. Філімонов, Л.О. Лещенко. Головні дані для аналізу зовнішньої торгівлі містяться у матеріалах Державної служби статистики.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Вказані вчені дають досить ґрунтовний аналіз зовнішньої торгівлі України. Разом із тим ці дослідження охоплюють період 2008–2016 рр. та не охоплюють попередній період 2004–2008 рр. та період 2017–2018 рр. Аналіз зовнішньої торгівлі дає змогу виділити окремі тенденції у географічному та товарному аспектах.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Головною метою статті є систематизація сучасних тенденцій зовнішньої торгівлі України.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових резуль-

татів. Аналіз зовнішньої торгівлі України на сучасному етапі охоплює значний період 2004–2018 років та здійснюється на основі таких головних показників, як: географічна та товарна структура зовнішньої торгівлі, зовнішньоторговельне сальдо, зовнішньоторговельний оборот, коефіцієнт покриття, питома вага експорту у зовнішньоторговельному обігу. Умовно аналіз географічної структури експорту та імпорту умовно можна поділити на кілька періодів: 2004–2009, 2010–2014, 2015–2018 рр.

У період 2004–2009 рр. географічна структура експорту України була вкрай вузька, загалом це тільки шість країн. Їх умовно можна поділити за континентальною ознакою: на теренах пострадянського простору – Росія, Білорусь, Казахстан; у межах Європейського Союзу – Італія, Німеччина, Польща; в Азії – Туреччина; в Африці – Єгипет; в Америці – США.

Найбільшим торговельним партнером у цей період є Росія, середня питома вага у загальному експорті становить 22,17%. Серед країн Європейського Союзу у цей період були Німеччина (3,68%), Італія (4,97%) та пізніше Польща (3,10%). На Азійському континенті у цей період головним торговельним партнером є Туреччина (6,25%), на Африканському – Єгипет (2,43%), Американському – 2,70%. Таким чином, головними покупцями українського експорту були Росія, Туреччина та Італія.

У період 2004–2009 рр. географічна структура імпорту України була також вкрай вузька, загалом це також тільки шість країн: Росія, Білорусь Італія, Німеччина, Польща, Китай, США. Найбільшим торговельним партнером у цей період є Росія, середня питома вага у загальному експорті становить 29,71%. Серед країн Європейського Союзу у цей період була Німеччина (9,10%). Таким чином, головними імпортерами також були Росія та Німеччина.

Для аналізу ефективності зовнішньої торгівлі України у цей період необхідно проаналізувати показники ефективності зовнішньої торгівлі.

Аналізуючи показники зовнішньої торгівлі України у період 2004–2009 рр., можна вказати на таке: не-

зважаючи на постійне негативне сальдо, показники зовнішньої торгівлі мають майже сприятливий характер: середній рівень сальдо зовнішньої торгівлі України – 6763,38 млн дол. У цей період негативне сальдо зовнішньої торгівлі України постійно збільшується; по-друге, незважаючи на постійне негативне сальдо, показник покриття імпорту експортом знаходиться майже у безпечних межах. Середній показник становить 89,92%. Слід зазначити, що динаміка цього показника поступово наближається до безпечних меж; по-третє, показник покриття імпорту експортом можна пояснити показником питомої ваги експорту у зовнішньоторговому обігу: у цей період експорт та імпорт у зовнішньоторговому обігу поділяються майже порівну. Середній показник у цей період становить 47,59%; по-четверте, показники залежності економіки країни є у межах норми, середній показник – 38,61%. Це вказує на те, що майже 40% ВВП експортується на зовнішній ринок.

У цей період головними зовнішньоторговельними партнерами України є Росія та Німеччина. Порівнюючи показники зовнішньої торгівлі України із цими країнами, можна вказати на таке: ці країни у торгівлі з Україною мають від'ємне сальдо: Росія має середнє сальдо -4832,60 млн дол., Німеччина – -3006,56 млн дол. Порівнюючи зовнішньоторгове сальдо цих країн, торгівля України з Німеччиною є більш сприятливою; порівнюючи показник покриття імпорту експортом, Росія має більш сприятливий показник – 67,30%, Німеччина – 36,66%; показник покриття імпорту експортом пояснюється питомою вагою експорту у зовнішньоторговому обігу, а саме питома вага експорту в зовнішньоторговому обігу України та Росії становить 39,24%, України та Німеччини – 26,40%. Таким чином, структура експорту в торгівлі України та Росії є майже збалансованою.

Порівнюючи географічну структуру експорту в період 2010–2014 рр. із географічною структурою експорту в період 2004–2009 рр., можна вказати на значне розширення географічної структури за рахунок країн – колишніх республік СРСР (Казахстан та Білорусь), країн Європейського Союзу (Угорщини), а також країн Азії (Індії).

Аналізуючи географічну структуру експорту України з позицій питомої ваги країн-партнерів, можна вказати таке: безумовним лідером у період 2010–2014 рр. залишається Росія. Середня питома вага в структурі експорту – 26,12; друга група країн – групи-лідери: Туреччина (із середньою вагою 5,68%); Італія (4,32%), Польща (3,67%), Єгипет (3,25%), Білорусь (3,22%); третя група країн – група потенційних лідерів: Угорщина (із середньою вагою 3,15%), Китай (3,15%), Індія (3,12%), Казахстан (3,03%), Німеччина (2,61%), США (1,51 %).

Порівнюючи географічну структуру імпорту України в 2010–2013 рр. порівняно з періодом 2004–2009 рр., перелік країн імпорту значно збільшився. Це відбувається за рахунок Європейського Союзу (Угорщина та Франція), Туреччини та США.

Аналізуючи географічну структуру імпорту з позицій питомої ваги імпорту країни-партнерів, можна вказати таке:

- як і в структурі експорту, безумовним лідером є Росія, середня вага імпорту у цей період становить 33,52%;

- лідерами в географічній структурі імпорту є також Німеччина (середня вага 8,11%) та Китай (7,04%);

- лідерами другого ряду є Польща (середня вага 4,48%) та Білорусь (4,99%);

- країни – потенційні лідери: Італія (середня вага 2,52%), Угорщина (1,69%), Франція (1,95%), Туреччина (2,15%), США (1,95%).

Аналізуючи показники зовнішньої торгівлі України за період 2010–2014 рр., можна вказати, що зовнішньоторговельне сальдо залишається негативним, середній показник становить -13 253,3075 млн грн. Негативне зовнішньоторговельне сальдо постійно збільшується; по-друге, незважаючи на постійне негативне сальдо, такий показник безпеки зовнішньої торгівлі, як коефіцієнт покриття, зберігається на безпечному рівні. Середній показник коефіцієнта покриття у цей період становить 82,74%; питома вага експорту та імпорту у зовнішньоторговому обігу також є майже збалансованою. Середня вага експорту зовнішньоторговому балансу становить 45,27%.

Слід зазначити, що показники зовнішньої торгівлі України в 2010–2013 рр. продовжує тенденції попереднього періоду, а саме: постійне зростання негативного сальдо зовнішньої торгівлі, з піками падіння сальдо у 2009 та 2013 рр., збереження показника коефіцієнта покриття на майже безпечному рівні, а структура зовнішньоторговельного обігу є майже збалансованою.

Порівнюючи кількість торговельних партнерів із попереднім періодом, можна вказати, що кількість партнерів значно збільшилася.

Країни – торговельні партнери можна умовно поділити на кілька груп. Перша група – це країни, що мають коефіцієнт покриття менше 40%: Німеччина (середній показник коефіцієнта покриття становить 26,70%) та Китай (30,46%). У цих країнах питома вага експорту та імпорту у зовнішньоторговому обігу є вкрай незбалансованою; друга група – країни, що мають коефіцієнт покриття близько 90%: США (середній показник коефіцієнта покриття становить 39,01%), Польща (71,66%), Білорусь (54,75%), Росія (64,41%). У цих країнах питома вага експорту та імпорту у зовнішньоторговому обігу є майже збалансованою; третя група – країни з коефіцієнтом покриття понад 100%: Туреччина (середній показник коефіцієнта покриття становить 220,09%), Угорщина (101,87%), Італія (137,25%). У зовнішньоторговому обігу експорт перевищує 50%.

Таким чином, можна відокремити країни, на які спрямоване посилення експорту.

Аналізуючи питому вагу країн в експорті України за період 2014–2018 рр., можна вказати таке. По-перше, у цей період остаточно сформувався перелік головних експортерів України. Головним експортером України залишається Росія. Середня питома вага Росії в експорті України становить 11,50%. Слід відзначити різке падіння питомої ваги цієї країни в структурі експорту України; по-друге, відбулася суттєва переорієнтація експорту України з країн Євро-



пейського Союзу на країни Азії та Африки. Значними експортерами України стають Китай (середня питома вага – 5,12%), Індія (4,41%) та Туреччина (6,05%). Також значним експортером стає Єгипет (4,89%); відбувалося розширення країн-експортерів у країнах Європейського Союзу за рахунок Іспанії та Нідерландів. Головними експортерами країн Європейського Союзу залишаються Італія (середня питома вага – 5,26%) та Польща (5,95%).

Географічну структуру імпорту України за період 2014–2018 рр. наведено в табл. 1.

Аналізуючи питому вагу країн у структурі імпорту за період 2014–2018 рр. (табл. 1), можна вказати на таке:

- головним імпортером до України залишається Росія, середня питома вага – 17,01%;
- відбулася переорієнтація вектора імпорту з європейських країн на азійські. Так, одним із головних імпортерів у цей період є Китай (середня питома вага – 11,32%);
- також головними імпортерами залишаються країни Європейського Союзу. Головним імпортером у цій групі країн залишається Німеччина (середня питома вага – 10,57%).

Для повного аналізу зовнішньої торгівлі необхідно проаналізувати показники ефективності зовнішньої торгівлі за період 2014–2018 рр. Аналізуючи показники зовнішньої торгівлі за період 2014–2018 рр., необхідно вказати на таке: станом на кінець 2018 р. Україна сформувала головне коло країн – зовнішньоторговельних партнерів. Зовнішньоторговельними партнерами є країни Європейського Союзу, країни Азії та США; загалом зовнішня торгівля України набуває цілком сприятливих рис: незважаючи на негативне сальдо, Україна має коефіцієнт покриття, що наближається до безпечного рівня, а структура експорту та імпорту у зовнішньоторговельному обігу майже збалансована; Україна має найбільш перспективних партнерів, з якими має позитивне сальдо зовнішньої торгівлі та коефіцієнт покриття понад 100% (Італія, Китай та Туреччина); країною іншого ряду є Польща. Коефіцієнт покриття цієї країни має коефіцієнт понад 50%; незважаючи на війну між Україною та Росією, головним зовнішньоторговельним партнером залишається Росія.

Для розуміння стратегічного спрямування зовнішньої торгівлі України з іншими країнами необхідно проаналізувати товарну структуру експорту України в розрізі країн-партнерів. Експортна структура торгівлі України має такі тенденції: Україна посідає міцне місце на ринках сировини та харчових продуктів. Так, Україна має лідируючі позиції в торгівлі чорними металами (рис. 1).

Чорні метали є однією з головних статей експорту України до багатьох країн – колишніх республік СРСР, країн Європейського Союзу, Туреччини, Єгипту та США. Найбільша питома вага чорних металів є в експорті України до Італії (53,69%), США (44,31%) та Туреччини (50,47%). Велику питому вагу у товарній структурі експорту мають товари харчової промисловості: зернові культури, жири тваринного походження та жири рослинного походження. Найбільшу питому вагу в експорті України з харчової групи мають зернові культури (рис. 2). Найбільшими експортерами зернових культур з України є Іспанія (51,94%) та Єгипет (40,51%).

Аналізуючи товарну структуру експорту, можна відзначити, що в експорті України до країн Європейського Союзу присутня група товарів із великою вагою доданої вартості (електричні машини) (рис. 3).

Головним покупцем українських електромашин є Угорщина (середня питома вага – 46,17%).

Аналіз товарної структури імпорту вказує на те, що Україна має велику енергетичну залежність. На це вказує велика питома вага мінерального палива в імпорті до України з різних країн. Разом із тим джерела імпорту мінерального палива є дуже диверсифікованими. Україна постачає мінеральне паливо з кількох країн, у тому числі з країн Європейського Союзу (Польщі та Німеччини).

Іншою тенденцією є присутність у товарній структурі імпорту в Україну великої питомої ваги інвестиційних товарів, а саме:

1. ядерних реакторів із Росії, Польщі, Італії, Німеччини, Чехії та США;
2. електричних машин із Росії, Німеччини, Польщі, Угорщини, Китаю;
3. засоби наземного транспорту з Південної Кореї, Китаю та США.

Така структура імпорту вказує на стратегічний характер співробітництва України з країнами – торговельними партнерами, але викликає занепокоєння

Таблиця 1

Питома вага країн в імпорті України за період 2014–2018 рр.

Країна	2014	2015	2016	2017	2018
Росія	23,33	19,97	13,11	14,52	14,14
Білорусь	7,29	6,52	7,07	6,46	6,62
Італія	2,77	-	3,46	3,27	3,55
Франція	2,33	-	3,89	3,15	2,58
Німеччина	9,85	10,59	11,00	10,97	10,46
Польща	5,64	6,19	6,86	6,96	6,36
Угорщина	2,68	4,28	-	2,32	2,20
Китай	9,94	10,05	11,94	11,38	13,30
Туреччина	2,38	-	2,79	2,54	2,99
США	3,54	3,94	4,30	5,08	5,18

Джерело: розраховано авторами за [3]

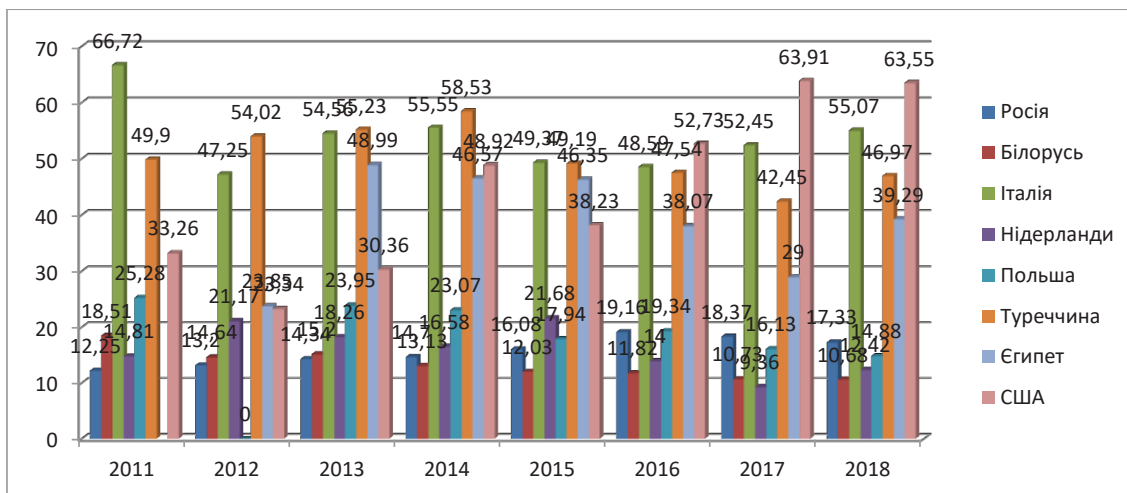


Рис. 1. Питома вага чорних металів у структурі експорту до головних країн – торгових партнерів

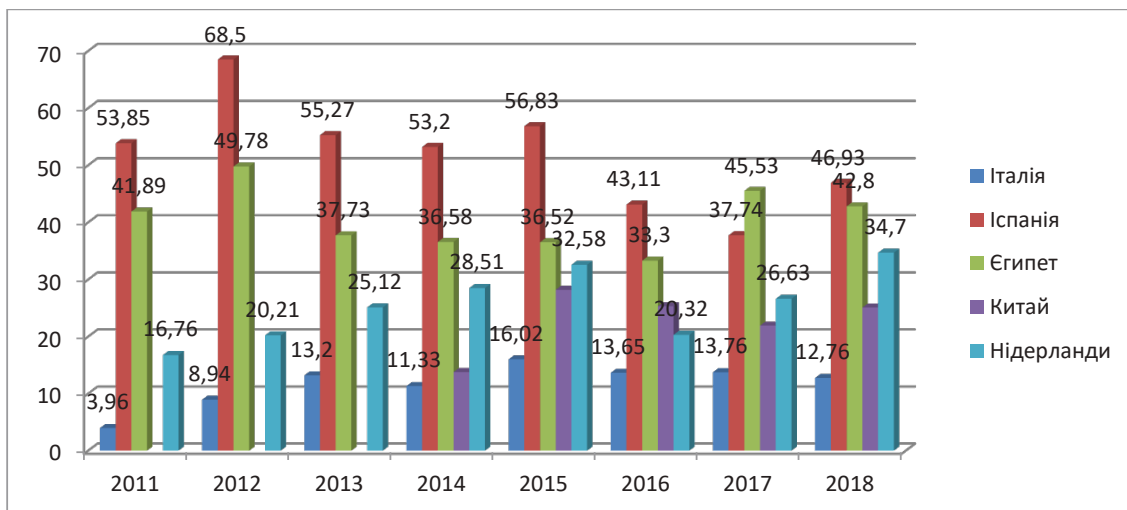


Рис. 2. Питома вага зернових культур у товарній структурі експорту України

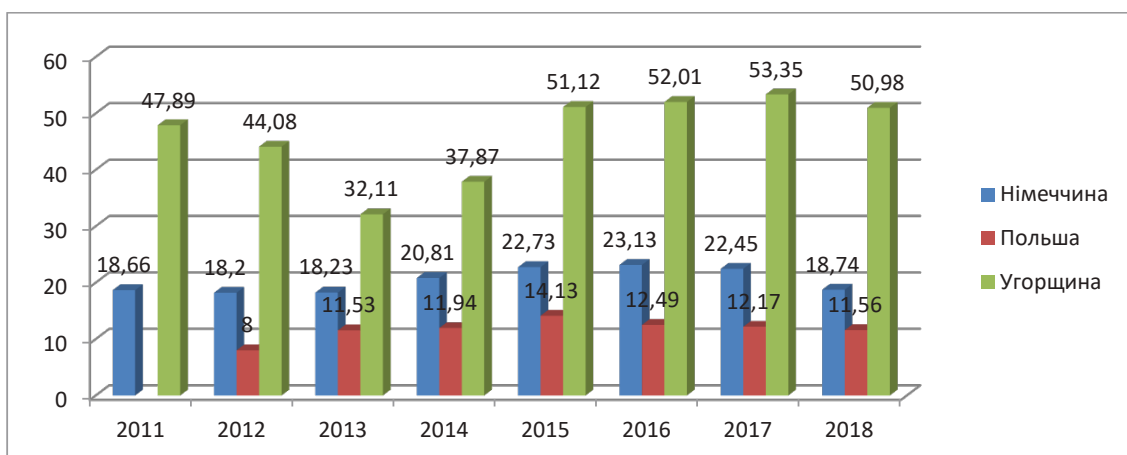


Рис. 3. Питома вага електричних машин у товарній структурі експорту України

дуже вузьке коло країн – імпортерів інвестиційних товарів. Це викликає небезпеку залежності у постачанні інвестиційних товарів.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аналізуючи

зовнішню торгівлю України на сучасному етапі, можна зробити такі висновки:

1. Аналізуючи зовнішню торгівлю України за період 2004–2018 рр. із позицій географічної структури, можна зробити висновок про поступове збіль-

шення кола торговельних партнерів. Значні стрибки у збільшенні торговельних партнерів відбувалися у 2009 р., перш за все за рахунок азійських країн, Єгипту та США.

2. Протягом періоду, що аналізується, у географічній структурі зовнішньої торгівлі України відбулася переорієнтація експорту та імпорту України з країн пострадянського простору на ринки Європейського Союзу та країн Азії. Це відбулося з кількох причин: полегшення доступу на ринки Європейського Союзу через Угоду про зону вільної торгівлі, війна Росії з Україною. Тим не менше головними експортними партнерами України залишаються Росія, Італія, Польща, Китай, Туреччина та Єгипет. Ці країни, крім Росії та Єгипту, мають високі конкурентні ринки.

Головними імпортерами України залишаються Росія, Білорусь, Німеччина та Китай.

3. Аналізуючи зовнішню торгівлю України з позицій товарної структури, можна вказати на такі суттєві тенденції. Товарна структура експорту та імпорту України несе певні загрози для безпеки зовнішньої торгівлі України. Головною загрозою для зовнішньої торгівлі України з боку експорту є велика присутність українського експорту на світовому ринку металів та зернових культур. Це ринки визначаються як силовинні, український експорт залежить від поточної

кон'юнктури ринку. Разом із тим в експорті України присутні товари, що можуть розглядатися як стратегічні, а саме електричні машини. Головною загрозою для зовнішньої торгівлі України з боку імпорту є велика енергозалежність від імпортерів.

#### Бібліографічний список:

1. П'янова О.В., Ралко О.С. Зовнішня торгівля України: проблематика структурних змін та пріоритетів. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2016. Вип. 5. С. 15–18.
2. Дуляба Н.І., Далик В.П. Зовнішня торгівля України: реалії та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 23–27.
3. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.08.2019).

#### References:

1. Piankova O.V., Ralko O.S. (2016) Zovnosnha torgivlia Ukrainy: problematika strukturnykh zmin ta prioritetiv [Foreign trade of Ukraine: problems, structure changes and priorities] *World economy and international economic relations*. vol 5. – P. 15-18.
2. Duliaba N.I. Dalik V.P. (2016) Zovnosnha torgivlia Ukrainy: raliy ta perspektivi rozvitku [Foreign trade of Ukraine: reality and perspective of developments] *National revue of Uzhgorod national university*, vol. 7, part 1. – P. 23-27.
3. State statistic service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

---

---

УДК 338.001.36:338.1

**Amit Kumar Goel**

Assistant Professor  
Department of Commerce and Business Management  
Integral University, Lucknow, (India)

**Trokhymets Olena**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Department of National Economy, Marketing  
and International Relations  
Classic Private University, Zaporizhzhia

**Аміт Кумар Гоель**

доцент  
Департамент комерції та управління бізнесом  
Інтегральний університет, Лакнау, (Індія)

**Трохимець О.І.**

доктор економічних наук, професор,  
кафедра національної економіки,  
маркетингу та міжнародних економічних відносин  
Класичний приватний університет, Запоріжжя

## COMPARATIVE STUDY OF ECONOMIC GROWTH OF UKRAINE AND INDIA

## КОМПАРАТИВНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ ТА ІНДІЇ

*The article gives a comparative analysis of the economic growth of Ukraine and India. The economy of Ukraine is a prominent free market. In 2000, however, the GDP began to grow rapidly until 2008 when the Great Recession hit the worldwide economy; it reached Ukraine in 2008 and was termed as 2008-09 Ukrainian financial crisis. The economy recovered in 2010, but since 2013 the Ukrainian economy has witnessed several downtrends. In 2016, the economic growth of Ukraine showed up positive signs. The depression of the 1990s incorporated hyperinflation, which subsequently caused the economic output to fall to less than half of GDP of pending Ukrainian SRR. There was zero growth in GDP of Ukraine in 2013. Further in 2014, the Ukrainian economy shrank by 6.8% and in 2015 there was a decline in GDP by 12%. It was only in April 2016 that the Ukrainian economy witness growth in GDP by 2.3%, thus ending the recession. The economy of India was a closed economy after independence. Since the mid-80s Indian has slowly opened up its market through economic liberation. After 1991, there was more fundamental reform and their renewal in 2000. India has progressed towards a free-market economy or we can say an Open Economy. Indian economy starts growing after 1991, and the same Ukrainian economy, it starts functioning after disintegration with the Union of Soviet Socialist Republic (known as USSR) on 24<sup>th</sup> August 1991. The objective of the present study is to examine the impact of inflation on the economic growth of Ukraine and India and try to find the trend line from the available data. The GDP of Ukraine badly affects the global recession in the 2008-09 year, whereas in India the GDP of the country does not affect the global financial recession, it continues to be at the same rate. The GDP per capita of Ukraine has been affected due to inflation whereas the GDP per capita of India is slightly affected due to global recession. Major factors of comparison are: GDP, GNP per capita, Tax, Inflation. This study also identifies the challenges faced by both countries.*

**Keywords:** India, Ukraine, economic growth, comparison, Gross Domestic Product, inflation.

У статті подано порівняльний аналіз економічного зростання України та Індії. Економіка України є визначним вільним ринком. Однак у 2000 році ВВП почав стрімко зростати до 2008 року, коли криза вдарилася по світовій економіці. Економіка відновилася в 2010 році, але з 2013 року в економіці України спостерігається кілька тенденцій спаду. У 2016 році економічне зростання України показало позитивні ознаки. Депресія, пов'язана з гіперінфляцією 1990-х рр., що згодом призвело до зниження економічного обсягу виробництва до менш ніж половини ВВП. У 2013 році спостерігалася нульове зростання ВВП України. Далі в 2014 році економіка України скоротилася на 6,8%, а в 2015 році відбулося зниження ВВП на 12%. Лише у квітні 2016 року українська економіка спостерігала зростання ВВП на 2,3%, тим самим припинивши рецесію. Економіка Індії була закритою економікою після Незалежності. Після 1991 р. відбулися більш фундаментальні реформи та їх оновлення в 2000 році. Індія має прогрес у напрямку вільної ринкової економіки або, можна сказати, відкритої економіки. Економічне зростання було зумовлене розширенням послуг, які постійно зростають швидше (а точніше попит на послуги), ніж інші сектори. Стверджується, що модель розвитку Індії була специфічною і країна, можливо, зможе пропустити проміжну фазу, що веде до індустріалізації, у трансформації її економічної структури. Серйозні занепокоєння були висловлені з приводу безробітного характеру економічного зростання. Індія та Україна – дві великі, що відчувають стрімке економічне зростання протягом останніх десятиліть. Економіка Індії починає зростати після 1991 року, та економіка України починає функціонувати після розпаду СРСР та отримання незалежності 24 серпня 1991 року. Завданням цього дослідження є вивчення впливу інфляції на економічне зростання України та Індії. ВВП України погано впливає на глобальну рецесію в 2008-09 роках, тоді як в Індії ВВП країни не впливає на глобальну фінансову рецесію, вона продовжує рух з тією ж швидкістю. ВВП на душу населення України зазнає впливу через інфляцію, тоді як ВВП на душу населення Індії зазнає незначного впливу через глобальну рецесію. Основними факторами порівняння є: ВВП, ВВП на душу населення, Податок, Інфляція. Це дослідження також визначає проблеми, які постають перед обома країнами.

**Ключові слова:** Індія, Україна, економічне зростання, порівняння, валовий внутрішній продукт, інфляція.

В статье представлен сравнительный анализ экономического роста Украины и Индии. Экономика Украины является выдающимся свободным рынком. Однако в 2000 году ВВП начал стремительно расти до 2008 года, когда кризис ударил по мировой экономике. Экономика восстановилась в 2010 году, но с 2013 года в экономике Украины наблюдается несколько тенденций спада. В 2016 году экономический рост Украины показал положительные признаки. Депрессия, связанная с гиперинфляцией 1990-х гг., что впоследствии привело к снижению экономического объема производства до менее чем половины ВВП. В 2013 году наблюдался нулевой рост ВВП Украины. Далее в 2014 году экономика Украины сократилась на 6,8%, а в 2015 году произошло снижение ВВП на 12%. Только в апреле 2016 украинская экономика наблюдала рост ВВП на 2,3%, тем самым прекратив рецессию. Экономика Индии была закрытой экономической после Независимости. После 1991 г. состоялись более фундаментальные реформы и их обновления в 2000 году. Индия проявила прогресс в направлении свободной рыночной экономики или, можно сказать, открытой экономики. Экономика Индии начинает расти после 1991 года, и экономика Украины начинает функционировать после распада СССР и получения независимости 24 августа 1991. Задачей данного исследования является изучение влияния инфляции на экономический рост Украины и Индии. ВВП Украины плохо влияет на глобальную рецессию в 2008-09 годах, тогда как в Индии ВВП страны не влияет на глобальный финансовый рецессию, она продолжает движение с той же скоростью. ВВП на душу населения Украины испытал влияние из-за инфляции, тогда как ВВП на душу населения Индии испытывает незначительного влияния через глобальную рецессию. Основными факторами сравнения являются: ВВП, ВВП на душу населения, налог, инфляция. Это исследование также определяет проблемы, с которыми сталкиваются обе страны.

**Ключевые слова:** Индия, Украина, экономический рост, сравнение, валовой внутренний продукт, инфляция.

**Problem Statement.** The economy of Ukraine is an emerging free market. Like other post-Soviet states, its Gross Domestic Product fell sharply for 10 years following the dissolution of the Soviet Union in 1991. However, it grew rapidly from 2000 until 2008 when the Great Recession began worldwide and reached Ukraine as the 2008–2009 Ukrainian financial crisis. The economy recovered in 2010, but since 2013 the Ukrainian economy has been suffering from a severe downturn. In 2016, economic growth in Ukraine resumed. The depression during the 1990s included hyperinflation and a fall in economic output to less than half of the GDP of the preceding Ukrainian SSR. GDP growth was recorded for the first time in 2000 and continued for eight years. This growth was halted by the global financial crisis of 2008, but the Ukrainian economy recovered and achieved positive GDP growth in the first quarter of 2010. By October

2013, the Ukrainian economy lapsed into another recession. The previous summer Ukrainian export to Russia was substantially worsened due to stricter border and customs control by Russia. The early 2014 annexation of Crimea by Russia, and the ATO in Donbas that started in the spring of 2014 severely damaged Ukraine's economy and severely damaged two of the most industrial oblasts. In 2013, Ukraine saw zero growth in GDP. Ukraine's economy shrank by 6.8% in 2014, and this continued with a 12% decline in GDP in 2015. In April 2017, the World Bank stated that Ukraine's economic growth rate was 2.3% in 2016, thus ending the recession. The nation has many of the components of a major European economy – rich farmlands, a well-developed industrial base, highly trained labour, and a good education system. The economic development in India followed socialist-inspired politicians for most of its in-



dependent history, including state-ownership of many sectors; India's per capita income increased at only around 1% annualised rate in the three decades after its independence. Since the mid-1980s, India has slowly opened up its markets through economic liberalisation. After more fundamental reforms since 1991 and their renewal in the 2000s, India has progressed towards a free-market economy. The economic growth has been driven by the expansion of the services that have been growing consistently faster than other sectors. It is argued that the pattern of Indian development has been a specific one and that the country may be able to skip the intermediate industrialisation – led phase in the transformation of its economic structure. Serious concerns have been raised about the jobless nature of economic growth. India and Ukraine are two large countries experiencing rapid economic growth during recent decades. Indian economy starts growing after 1991, and the same can be said about the Ukraine economy, it starts functioning after disintegration with Union of Soviet Socialist Republics (known as USSR) on 24<sup>th</sup> August 1991. The present study aims to compare the economies of the two countries. India and Ukraine are the two fastest-growing countries of Asia and the EU, so it is interesting to compare these economies.

Indian economy is one of the fastest-growing economies around the globe, making it the 5th largest economy in the world and, according to the International Monetary Fund (IMF), the Economy of Ukraine was on the 50th place in the world in terms of GDP (Gross Domestic Product) at PPP (Purchasing Power Parity). The economy of the country is based on a multi-sectoral industry, agriculture, and services. In 2016 and 2017, Ukraine's economy grew by about 2%.

According to the Global Competitiveness Report 2012–2013, “the country's most important challenge is the needed overhaul of its institutional framework, which cannot be relied on because it suffers from red tape, lack of transparency, and favouritism.”

The purpose of the study is to compare the economies of two large countries India and Ukraine. Major factors of comparison in this study are Gross Domestic Product (GDP), Gross National Product (GNP) per capita, Tax Revenue, Infrastructure, Educational Status, Health Status, etc. And also, to identify the challenges faced by both countries.

The inflation of Ukraine and India is an important area of research, the Inflation of Ukraine has adversely affected the growth of the economy of Ukraine, not only the growth but it also affects the Gross Domestic Product (GDP), Gross Domestic Product per capita, and Tax. Over 10 years of data, we are trying to find out the real cause of this problem and how to affect the growth of the country.

**Analysis of the latest research.** Tendencies and factors that influence the economic growth of Ukraine were considered in the studies of the following authors: M. Skrypnychenko, Ya. Zhalilo, S. Korablin, I. Kriuchkova, I. Zapatrina, S. Shumska, T. Lebeda, L. Kuznetsova, S. Shvets, H. Yatsenko, O. Bilotserkivets. Their paper “Factors and Tendencies of Economic Growth of Ukraine” covers and systematizes fundamental factors that influence economic growth considering macrosec-

tors of Ukraine. National and global determinants of economic growth were depicted by a group of scientists in the scientific report “National and global determinants of economic growth of Ukraine.” Economic growth as an indicator of the quality of economic reforms was studied by L. Simkiv, A. Halchynskiyi, and V. Heiets.

**The Objective of the Study.** The objective of the present study is to examine the impact of inflation on the economic growth of Ukraine and India and try to find the trend line from the available data.

**Hypothesis Formulation.** Hypothesis statements are tentative assumptions and presumptions to be tested to prove or disapprove with the help of analysis of survey data but since the present study is based on secondary data, therefore, the testing of below-listed hypothesis statement would not be feasible, as the present study is exploratory in nature and not an empirical one.

**Problems that were not considered before.** Limitation of the Study. The focus of this study is confined to the Ukraine and India, its coverage is 2007 to 2016. One of the researchers is currently located in India and, therefore, at the time of conducting this study it was not possible to visit Ukraine in person. However, a model questionnaire has been framed and mailed to the citizen of Ukraine and Indian (Respondents) belonging to all social groups in terms of qualification, age, gender, employment, etc. but the response is dismal, therefore, the researcher had restricted this study on the analysis of secondary data collected through desk research by applying appropriate quantitative techniques for analysis of data.

**Sources of Data and Methodology Used.** The present research involved an extensive study of literature and is entirely based on secondary data to compare the economies of India and Ukraine. Relevant data have been collected from the website, journals, official reports of National Bank of Ukraine (NBU), Reserve Bank of India (RBI), State Statistical Service of Ukraine website.

### Results of the research.

The world crisis of 2008–2009 hit Ukraine hard: GDP contracted by 14.8%, year average exchange rate changed from UAH/USD 5.27 in 2008 to 7.79 in 2009, exceeding for a short period UAH/USD 10 at the peak of the crisis. Nevertheless, inflation actually subsided slightly – from (year average) 25.3% in 2008 to 16% in 2009 and 9.4% in 2010. The situation seemed on the right track: economic growth resumed in 2010, exchange rate stabilized (and again was de facto pegged), inflation lowered to single digits. The hindering effect of the recession ended together with foreign reserves, which were spent for artificial stability of the exchange rate, and in 2014 depreciation of hryvnia spurred the inflation that reached 24.9% from December to December.

In the year of 2008, in India, global economic crises affect the country, the GDP of the country was marginally hit with this situation and able to sustain the economic growth of the country. After 2008, the GDP grows with the same flow but the rate of GDP growth affects marginally (Table 1, Fig. 1).

As the world crisis of 2008–2009 hit Ukraine hard: GDP contracted by 14.8%, year average exchange rate changed from UAH/USD 5.27 in 2008 to 7.79 in 2009,

Table 1

**Comparative Analysis of Ukraine and India  
Gross Domestic Product (GDP), USD billion**

GDP		
Year	UKRAINE	INDIA
2007	148.73	1,238.70
2008	188.24	1,224.10
2009	121.55	1,365.37
2010	136.01	1,708.46
2011	163.16	1,823.05
2012	175.71	1,827.64
2013	179.57	1,856.72
2014	132.34	2,039.13
2015	90.94	2,102.39
2016	93.35	2,273.56
2017	112.13	2,602.31
2018	126.39	2,689.99

Table 2

**Comparative analysis of Ukraine and India  
GDP per Capita, USD**

GDP per Capita		
YEAR	UKRAINE	INDIA
2006	2,408	837
2007	3,220	1,077
2008	4,095	1,049
2009	2,655	1,153
2010	2,983	1,423
2011	3,590	1,498
2012	3,873	1,482
2013	3,969	1,486
2014	3,095	1,610
2015	2,135	1,639
2016	2,201	1,749
2017	2,656	1,976

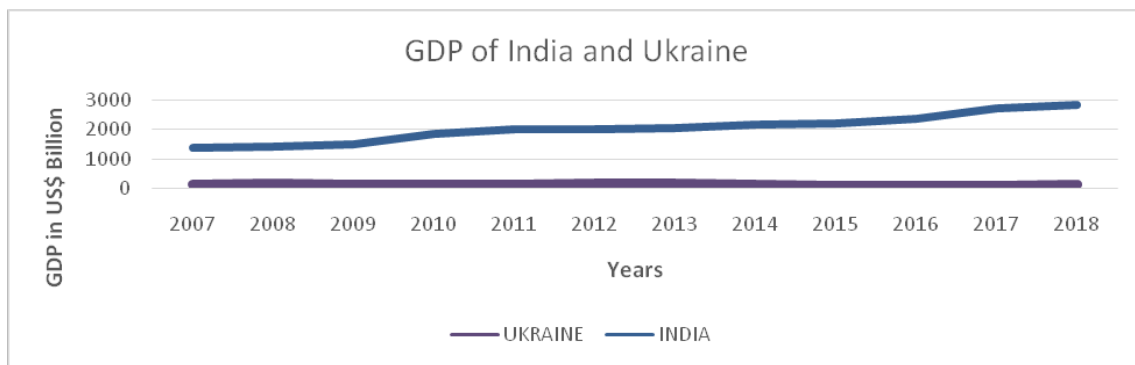


Fig. 1 GDP of India and Ukraine

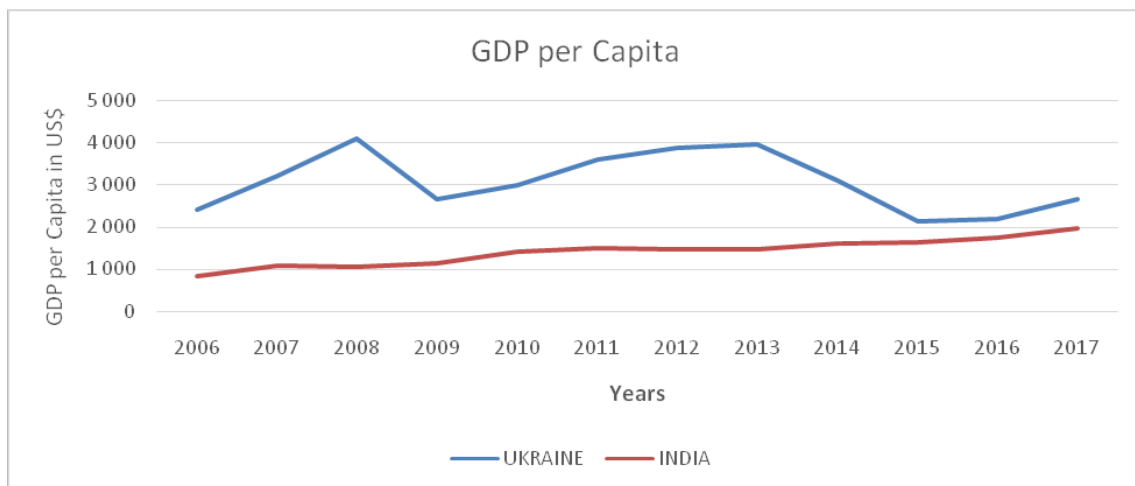


Fig. 2. GDP per Capita in Ukraine and India

exceeding for a short period UAH/USD 10 at the peak of the crisis was also impacted its per capita income, which is directly related to country's GDP. The situation seemed on the right track: economic growth resumed in 2010, exchange rate stabilized (and again was de facto pegged), inflation lowered to single digits. The hindering effect of the recession ended together with foreign reserves, which were spent for artificial stability of the

exchange rate, and in 2014 depreciation of hryvnia spurred the inflation that reached 24.9% and which gradually decrease the per capita income because foreign reserve only preserves the economic but country's other factor-like (production, agriculture services, etc.) are still under hyperinflation effect (Table 2, Fig. 2).

As the world crisis of 2008–2009 hit Indian economy very slightly, the GDP per capita only declines at



2.599% from the previous year and, in the coming year of 2009-10, the GDP per capita increased by 9.91%, which shows that the Indian economy recovers very fast from the world financial crisis.

The world crisis of 2008–2009 hit Ukraine hard: GDP contracted by 14.8%, which also affected the tax collection of Ukraine in comparison to India, which is due to global recession affected all over the world. The situation gets controlled from the years of 2010–2013 but, according to the report of NBU (National Bank of Ukraine), it depicts a gradual downfall in tax collection from 2014 till 2016 as the relation with European to Russian countries has been got affected, which affect the countries' tax collection and foreign reserve is only used for the country's economics buffer (Table 2, Fig. 3, 4).

As far as India is concerned, there will be no effect on Tax, with the situation of the global recession. The tax collection during this period remains the same and it will increase over the period of time.

Ukraine was plagued by high inflation since its independence in 1991. "[Hyper-]inflation is always and everywhere a monetary phenomenon" – this famous Milton Friedman quote is true for Ukraine.

Nominal incomes grew enormously pushing prices upward. The additional boost came from the explosion of lending to households – private loans roughly dou-

bled each year from 2005 to 2008. Such an outstanding increase in resources led to the growth of private consumption (Table 4, Fig. 5). In cases when domestic supply and imports weren't enough, prices increased. As long as the private consumption grew rapidly, averaging 10.8% per year in real terms in 2002–2008, the population did not care much about the inflation, which during this period stayed almost constantly over 10% in annual terms.

In May 2008, when the world optimism in commodity markets went into overdrive, yearly inflation in Ukraine reached 30%. The world crisis of 2008–2009 hit Ukraine hard: GDP contracted by 14.8%, year average exchange rate changed from UAH/USD 5.27 in 2008 to 7.79 in 2009, exceeding for a short period UAH/USD 10 at the peak of the crisis. The situation degrades every year as inflation was at a high rate in Ukraine since its independence, which the country faces today also. The country faces negative inflation in 2013 (-0.3), which affects its GDP badly. In December 2013, it has started positive growth, which continued till 2015 but due to low production and low contribution in the economy, its inflation also gets low.

From Table 6 and Fig. 6, it is clear that the global financial recession and inflation badly affect the economic growth of Ukraine in 2009 and, in 2003–2015, the

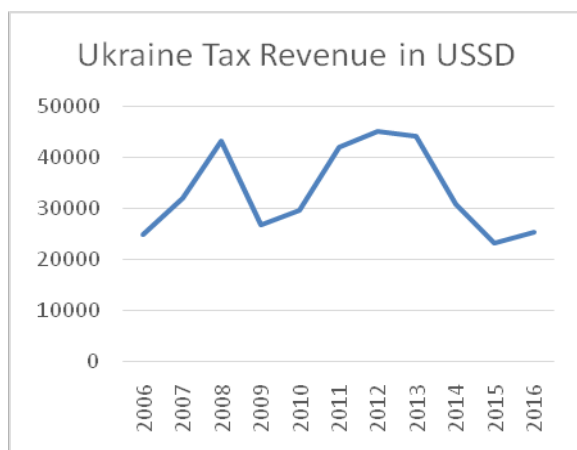


Fig. 3. Ukraine Tax Revenue

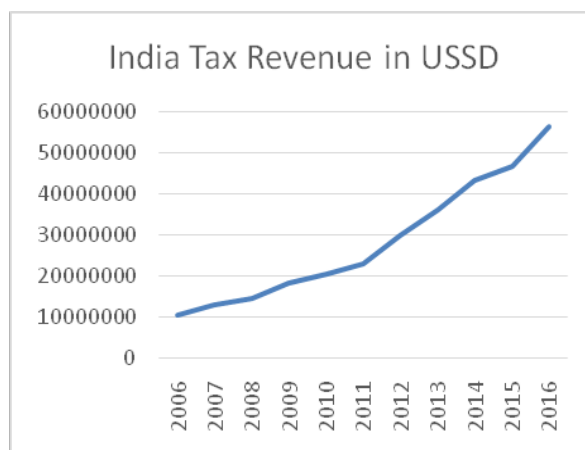


Fig. 4. India Tax Revenue

Table 3  
Tax Revenue in Ukraine and India

Year	TAX	
	UKRAINE	INDIA
	Tax Revenue in USD	Tax Revenue in USD
2006	24899.624	10429501
2007	31933.505	12997546
2008	43128.023	14524421
2009	26706.051	18302030
2010	29543.639	20395351
2011	42006.811	23054373
2012	45121.498	29872372
2013	44284.764	36125376
2014	30918.014	43368715
2015	23238.407	46720277
2016	25469.578	56471926

Table 4  
Inflation rate in Ukraine and India, %

YEAR	INFLATION	
	UKRAINE	INDIA
2006	9.1	6.7
2007	12.8	6.2
2008	25.2	9.1
2009	15.9	12.3
2010	9.4	9.5
2011	8	9.5
2012	0.6	10
2013	-0.3	9.4
2014	12.1	5.8
2015	48.7	4.9
2016	13.9	4.5
2017	14.4	3.6

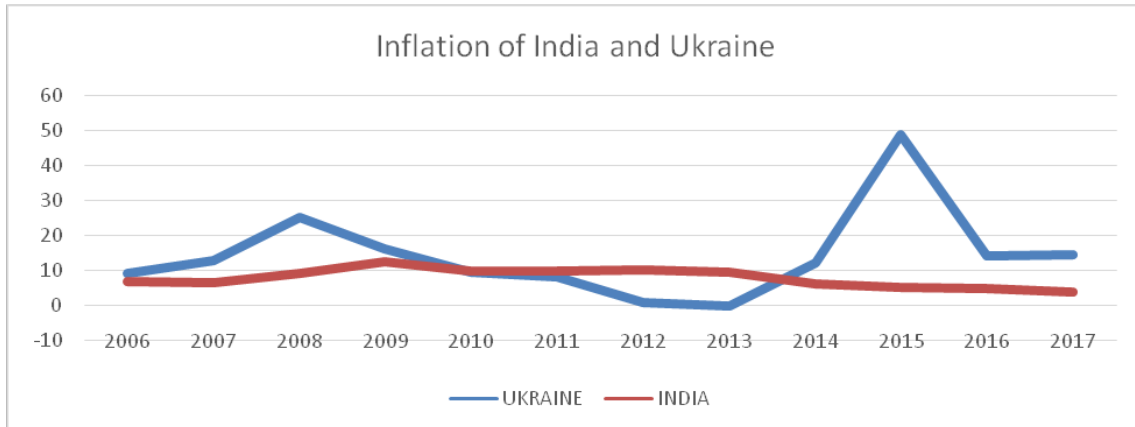


Fig. 5. Inflation rate in Ukraine and India, %

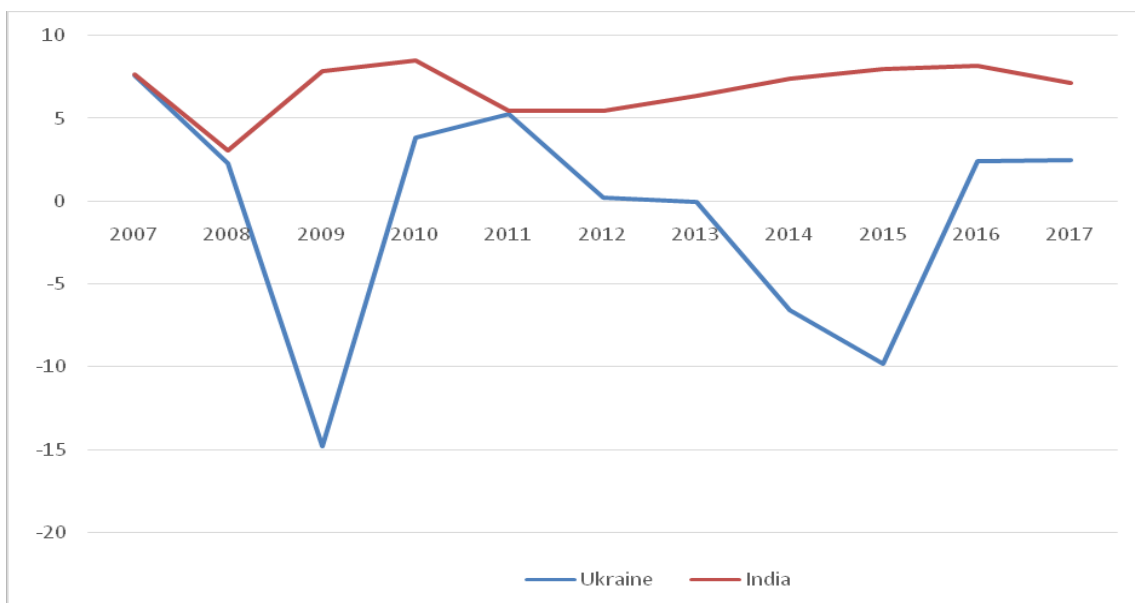


Fig. 6. Economic Growth Rate of Ukraine and India

economic growth rate of Ukraine is negative, this means there is no growth in the economy and this negatively affects the progress of the country, whereas in India, the global financial inflation also affects the economic growth of the country but it does not lead to the negative (Table 6, Fig. 6).

Key factors, which affect the economic development of both countries:

*Ukrainian Economy:*

1. Risks of the global economy. Decreasing growth rates of the world economy. Activation of hostilities in eastern Ukraine.
2. Deployment of the Russian Federation "hybrid war" in new areas.
3. Aggravation of the domestic political crisis, in particular, the government and/or parliamentary crises.
4. Excessive inflation acceleration based on "warming up" the consumer market, which will lead to too tight monetary policy, inhibition of capital investment, and inhibition of economic activity in general.
5. Excess of the planned devaluation indicator, set in the Budget.

Table 6

**Economic Growth Rate of Ukraine and India**

Economic Growth rate YoY		
Year	Ukraine	India
2007	7.593	7.661
2008	2.304	3.081
2009	-14.759	7.862
2010	3.834	8.498
2011	5.241	5.466
2012	0.239	5.454
2013	-0.029	6.386
2014	-6.553	7.41
2015	-9.773	7.996
2016	2.441	8.17
2017	2.466	7.168

Source: <https://data.worldbank.org>

*Indian Economy:*

1. Human resources
2. Natural resources

3. Capital formation
4. Technological development
5. Social and political factor

### Findings:

1. The GDP of Ukraine is badly affected by the global financial recession in 2008-09 and continues for the longer period of time and, at the same time, in 2014, the Ukrainian currency hryvnia devaluated, which will once again affect then the GDP of Ukraine, whereas in India the GDP of country is not affected with the global financial recession, it continues to be at the same rate.

2. The GDP per capita of Ukraine is badly affected due to inflation and global financial recession but, at the same time, the GDP per capita of India is marginally affected due to global recession.

3. The tax collection in Ukraine is affected adversely by inflation and global recession while the tax collection in India remains unaffected by the global recession and is continuously rising.

4. Inflation is the root cause of slow economic growth, Ukraine has witnessed hyperinflation after independence (since 1991), whereas in India the economic growth was not affected by inflation but there are some other factors causing the slow economic growth.

5. Inflation is the biggest problem of Ukraine; after 1991, Ukraine had suffered hyperinflation situation due to many reasons, sometimes it goes down even in deflation condition also, but in India, the inflation moves at a static rate and it never leads to deflation condition.

### Conclusion:

The researchers have observed that the disintegration of the USSR has almost wrecked the backbone of the Ukraine economy. Therefore, the Ukrainian economy starts the revival process of economic growth from scratch by identifying the key areas/sectors for improvement.

From the above analysis, it is clear that Ukrainian economy is badly affected by the inflation, at the same time, the global financial recession is one of the other reasons for the slow growth of the economy, from time to time the value of Ukrainian currency also gets devaluated, which wrecked the backbone of the economy.

As far as the Indian economy is concerned, there is a positive impact on the Indian economy after 1991, but there is a slightly negative impact of the global financial recession on economic growth.

To match the Indian economy, Ukraine needs a stable inflation condition, strong currency valuation. Therefore, the need of the day for Ukraine is to study the factors responsible for the higher rate of inflation resulting into retarded growth of the economy of Ukraine. Economists also identify those unexplored areas where there is a possibility of generating opportunities for the citizens to get a better job and increase money flow in the economy to control inflation.

Finally, it is concluded that there is a lot of potentials in the economy of Ukraine because of good governance (policy plans) of government and progressive attitude of society and sovereignty of the country. The researchers are confident the country will prosper and attain economic growth and development in this 21st century. Therefore, there is still ample scope of further research in this area.

### References:

1. Goel Kumar Amit, Ivanova Svetlana, Saxena Anup, Impact of Inflation on the economic Growth of Ukraine, International journal of Management & Applied Science Volume 3 Issue 12.
2. Naseem Sana, Economics of Two Asian Giant India and China- A Comparative Study, International Journal of Business and Social Science, Volume 8 issue 9.
3. Макроэкономические показатели. URL: <https://nabu.ua/ru/makroekonomichni-pokazniki.html> (дата звернення: 22.06.2019).
4. МинФин. Валовый внутренний продукт (ВВП) Украины. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення: 22.06.2019)
5. Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/indicators>
6. Economic indicators of Ukraine. SocieteGenerake. URL: <https://import-export.societegenerale.fr/en/country/ukraine/growth-indicators> (дата звернення: 20.06.2019).
7. Офіційний портал Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.org/> (дата звернення: 20.06.2019).
8. Національні та глобальні детермінанти економічного зростання України :наукова доповідь / за ред. д.е.н. І.М. Бобух ; НАН України, ДУ «Ін-т екон.тапрогнозув. НАН України». Електрон. дані. К., 2018. 390 с. URL :<http://ief.org.ua/docs/sr/299.pdf> (дата звернення: 02.06.2019).
9. Чинники і тренди економічного зростання в Україні : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук М.І. Скрипниченко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2018. 386 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/302.p> (дата звернення: 23.05.2019)

### References:

1. Goel Kumar Amit, Ivanova Svetlana, Saxena Anup, Impact of Inflation on the economic Growth of Ukraine, International journal of Management & Applied Science Volume 3 Issue 12.
2. Naseem Sana, Economics of Two Asian Giant India and China- A Comparative Study, International Journal of Business and Social Science, Volume 8 issue 9.
3. Makroekonomicheskie pokazateli [Macroeconomic indicators]. URL: <https://nabu.ua/ru/makroekonomichni-pokazniki.html> (accessed 22.06.2019).
4. MinFin. Valovyyi vnutrenniy produkt (VVP) Ukrainyi (The Ministry of Finance. Gross Domestic Product (GDP) of Ukraine). URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (accessed 22.06.2019).
5. Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/indicators> (accessed 20.06.2019).
6. Economic indicators of Ukraine. SocieteGenerake. URL: <https://import-export.societegenerale.fr/en/country/ukraine/growth-indicators> (accessed 20.06.2019).
7. Ofitsiyniy portal Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy (Official portal of the State Statistics Service of Ukraine). URL: <http://www.ukrstat.org/> (accessed 20.06.2019).
8. Natsionalni ta hlobalni determinanty ekonomichnoho zrostantia Ukrainy : naukova dopovid (National and global determinants of Ukraine's economic growth: a scientific report)/ zared. d.e.n. I.M. Bobukh ; NAN Ukrainy, DU «Ін-т екон.тапрогнозув. NAN Ukrainy». Elektron. dani. K., 2018. 390 s.URL : <http://ief.org.ua/docs/sr/299.pdf> (accessed 02.06.2019).
9. Chynnykyi trendy ekonomichnoho zrostantia v Ukraini :kolektyvna monohrafiia (Factors and Trends in Economic Growth in Ukraine: A Collective Monograph) / za red. d-ra ekon. naukM.I. Skrypnichenko ; NAN Ukrainy, DU «Ін-т екон. та прогнозув. NAN Ukrainy». K., 2018. 386 s.URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/302.p> (accessed 23.05.2019).

УДК 338.242

**Горбаченко С.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та інновацій  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

**Каражія Е.А.**

старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом  
Одеського національного економічного університету

**Horbachenko Stanislav**

PhD in Economics,  
Odessa I.I. Mechnikov National University

**Karazhiya Eduard**

Odessa National Economic University

## СТРУКТУРИЗАЦІЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

## STRUCTURATION OF THE MARINE ECONOMIC COMPLEX OF UKRAINE

*У статті розглянуто теоретичні питання визначення категорії «морегосподарський комплекс». Проаналізовано основні підходи до структурування морегосподарського комплексу, зокрема галузевий, господарський, ієрархічний, а також визначено їхні переваги та недоліки. Розглянуто окремі елементи з різних структур в контексті створення підґрунтя для стабілізації та розвитку національної економіки. Ідентифіковано основні напрями структурних зрушень в морському господарстві, а саме технологічні, інституційні, відтворювальні та просторові. Запропоновано авторське визначення морегосподарського комплексу в контексті можливостей його гармонійного розвитку. Зроблено пропозицію для більш ефективного реалізації структурних змін щодо розгляду окремих галузей та сфер, що входять до морегосподарського комплексу, як альтернативних, незалежних чи взаємодоповнюючих. Це дасть змогу збалансувати структуру та забезпечити сталий розвиток морегосподарського комплексу.*

**Ключові слова:** морська господарська діяльність, морські галузі, морські ресурси, морегосподарський комплекс, структура, морський транспорт.

*В статье рассмотрены теоретические вопросы определения категории «морехозяйственный комплекс». Проанализированы основные подходы к структуризации морехозяйственного комплекса, в частности отраслевой, хозяйственный, иерархический, а также определены их преимущества и недостатки. Рассмотрены отдельные элементы различных структур в контексте создания основы для стабилизации и развития национальной экономики. Идентифицированы основные направления структурных преобразований в морском хозяйстве, а именно технологические, институциональные, воспроизводственные и пространственные. Предложено авторское определение морехозяйственного комплекса в контексте возможностей его гармоничного развития. Сделано предложение для более эффективной реализации структурных изменений касательно рассмотрения отдельных отраслей и сфер, которые входят в морехозяйственный комплекс, как альтернативных, независимых или взаимодополняющих. Это позволит сбалансировать структуру и обеспечить устойчивое развитие морехозяйственного комплекса.*

**Ключевые слова:** морехозяйственная деятельность, морские отрасли, морские ресурсы, морехозяйственный комплекс, структура, морской транспорт.

*The article deals with theoretical issues regarding the definition of the category "marine economic complex". It is proposed to define it as a set of enterprises and industries whose activities are in harmony with the use of marine resources within the coastal territories. It is proved that a high level of spatial and functional interaction within the limits of marine economic activity requires systematic research and appropriate categorical apparatus, taking into account modern ideas about maritime policy, geography, economics, and biology. The basic approaches to the structure of the marine economic complex are analyzed, in particular, sectoral, economic, hierarchical, and their advantages and disadvantages are determined. Some elements from different structures are considered in the context of creating a foundation for stabilization and development of the national economy. A complex of external and internal factors is hampering the development of the domestic maritime economic complex. The first include actions of the Russian Federation to destabilize the situation in the Azov-Black Sea region, the mismatch of the current state of the organization of sea transportation to the needs of the national economy, deterioration of indicators of domestic shipbuilding*



*and ship repair, deterioration of the balance of consumption of basic foodstuffs and the state public and state active policy of hydrocarbon production on the Ukrainian shelf of the Black and Azov Seas. The second is the low level of innovative activity, the limited implementation of research and development work in certain industries, insufficient intra-industry and inter-sector cooperation, aggravation of problems in the social sphere of activity of the enterprises of the marine industry. The main directions of structural changes in the maritime economy are identified: technological, institutional, reproductive and spatial. The author structures the marine economic complex in the context of its harmonious development possibilities. The proposal is made for more effective implementation of structural changes, to consider among themselves the separate industries and areas that are part of the maritime economic complex as alternative, independent or complementary. This will balance the structure and ensure the sustainable development of the maritime complex.*

**Keywords:** *maritime economic activity, maritime industries, marine resources, maritime complex, structure, maritime transport.*

**Постановка проблеми.** В сучасному світі проблеми розвитку морегосподарської діяльності набувають особливої актуальності, що пов'язане зі структурними трансформаціями на міжнародному рівні, з одного боку, та загальною інтенсифікацією морських галузей, з іншого боку. Територіально морська діяльність охоплює не тільки безпосередньо морське середовище, але й діяльність у прибережних зонах. З функціональної точки зору суб'єкти морського господарства формують морегосподарський комплекс України. Отже, важливим є уточнення питань сутності та структури морегосподарського комплексу України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти функціонування морегосподарського комплексу України висвітлювались у наукових працях. Водночас практичні пропозиції щодо розвитку вітчизняного морського господарства, зокрема в контексті структурних змін, викладено в Морській доктрині України, а також у наукових працях. Проте динамічні зміни зовнішнього середовища обумовлюють необхідність постійного уточнення дефініції та структури морегосподарського комплексу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є впорядкування структури морегосподарського комплексу в контексті сучасного інституційного оточення та реалізації морського потенціалу України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У межах кожної держави сформовано національний господарський комплекс, тобто сукупність організацій, установ, закладів та підприємств країни, які об'єднуються не лише спільною територією, але й тісними господарськими зв'язками. Паралельно з цим об'єктивною закономірністю розвитку національної економіки є формування міжгалузевих виробничих комплексів. Головна відмінність морегосподарського комплексу від інших транспортно-господарських комплексів полягає в концентрації виробничих, науково-технічних, організаційних та кадрових ресурсів у досить невеликій кількості приморських територіальних громад, а розвиток морегосподарського комплексу є можливим лише у відповідному зовнішньому середовищі за умови визначення та реалізації економічних, соціальних, геополітичних пріоритетів України.

На початок пострадянського етапу розвитку (1991 р.) Україна досягла досить високого рівня «морської зрілості», яка визначалася потужним та диверсифікованим морегосподарським комплексом [1, с. 15]. Він включав 3 морських пароплавства

(Чорноморське, Азовське, Дунайське), 15 портів, 11 суднобудівних заводів, 7 підприємств суднового машинобудування, 11 підприємств морського приладобудування, 27 окремих науково-дослідних інститутів та конструкторських бюро, судноремонтні заводи, низку унікальних спеціалізованих морських підприємств [2].

Проте нині статус України як морської держави ґрунтується здебільшого на вигідному географічному розташуванні, історичній морській спрямованості окремих регіонів та інерційному функціонуванні деяких підприємств галузей, що входять до морегосподарського комплексу.

Водночас деяким країнам Східної Європи та Прибалтики, які не мали настільки сприятливих стартових умов (Румунія, Польща, Латвія), вдалося саме за рахунок розвитку морегосподарського комплексу підвищити інвестиційну привабливість, забезпечити створення нових робочих місць, підвищити рівень інноваційності національної економіки, зрештою, забезпечити її конкурентоздатність на міжнародному рівні.

Щодо категоріального апарату, то в Морській доктрині України надається досить лаконічне визначення морегосподарського комплексу як територіального поєднання об'єктів морської індустрії [3]. Воно не розкриває сутність морегосподарського комплексу ні у функціональному, ні в територіальному, ні в галузевому аспектах, проте пов'язує сутність та структуру морегосподарського комплексу з терміном «морська індустрія». Останній також фігурує в Морській доктрині та визначається як сектор економіки, який включає суб'єкти господарювання у сферах торговельного мореплавства, морського транспорту, суднобудування, судноремонту, використання ресурсів моря, які не належать до водних біоресурсів, рибного господарства.

З огляду на поняття морської діяльності та морської господарської діяльності, що викладено в Морській доктрині, К.С. Трунін висловив думку про те, що морегосподарський комплекс України – це сукупність галузей економіки України, які беруть участь у переробці ресурсів Чорного й Азовського морів, Світового океану, та галузей, які забезпечують їхню діяльність [4, с. 122].

З іншого боку, на суспільній складовій та регуляторних функціях морегосподарського комплексу наполягали М.В. Волосюк та Л.Ю. Вдовиченко. На їхню думку, морегосподарський комплекс постає як інтегральне явище, оскільки об'єднує державну та регіональну політику, підтримку малого бізнесу, залучен-

ня іноземних та внутрішніх інвестицій, інноваційну політику, науково-технічну, освітню тощо [5, с. 44].

Ми можемо запропонувати власне визначення морегосподарського комплексу як сукупності підприємств та галузей, діяльність яких перебуває у гармонійному взаємозв'язку в процесі використання морських ресурсів у межах приморських територій.

До основних напрямів діяльності морегосподарського комплексу, згідно з класифікацією В.О. Котлубая [6, с. 55], слід віднести:

- господарську діяльність в морському порту;
- транспортну морегосподарську діяльність (щодо здійснення перевезень морським транспортом пасажирів та вантажів);
- суднобудівельну та судноремонтну діяльність;
- рибне господарство (рибну промисловість), що включає функціонування морських рибних портів та морського транспорту рибного господарства;
- супутню будівельну, підрядну та пов'язану з ними діяльність, що спрямована на створення й підтримку в нормальному стані об'єктів портової інфраструктури, а також управління ними.

До означеного переліку слід додати курортно-рекреаційну діяльність, туристичну сферу (принаймні у сфері круїзного та яхтового туризму), видобуток мінеральних ресурсів та деякі інші напрями.

З іншого боку, Т.А. Стовба, характеризуючи структуру морегосподарського комплексу, поділяє його на:

- морські виробничі галузі (морський транспорт, рибна промисловість, морська добувна промисловість (підприємства по добуванню нафти, газу, мінеральних ресурсів тощо), водне господарство, нетрадиційна енергетика);
- берегові виробничі галузі, до складу яких включені суднобудування, машинобудування та приладобудування;
- систему забезпечення безпеки морегосподарської діяльності, що охоплює військово-морські сили, навігаційно-гідрографічні організації, морські аварійно-рятувальні служби, служби МНС у приморських регіонах;
- невиробничу сферу, яка складається з рекреаційно-туристичного господарства приморських районів, природоохоронного комплексу, науково-технічного комплексу, закладів з підготовки персоналу для морських галузей [7, с. 123].

Головним недоліком означеної класифікації є включення до неї військово-морських сил, адже, як вже зазначалося вище, військово-морська діяльність та охорона державного кордону на морі є складовими морської діяльності, але водночас відокремлюються від морегосподарської діяльності, тобто вона є занадто розмитою.

Не є ідеальним також господарський підхід, за якого морегосподарський комплекс складається з підприємств широкого профіля та вузькоспеціалізованих. Їх градацію за розміром можна здійснювати шляхом поділу на великі та невеликі. Основними напрямками, в яких функціонують підприємства в морській галузі, є судноплавство, портове господарство, сервісна діяльність, зокрема агентування, експедирування, сюрвеєрська діяльність, круїнг, брокерські та інші послуги [8, с. 135].

Головним недоліком означеного підходу є поширене отождоення морегосподарського комплексу з морським транспортом та портовим господарством. Таке помилкове ставлення унеможливорює подальший гармонійний розвиток окремих галузей морського господарства.

Низка авторів, зокрема О.Е. Ломоносова, А.В. Ломоносов, І.І. Надточий, пропонує використовувати ієрархічний підхід із застосуванням загальноновизнаної класифікаційної ознаки [9, с. 120]. Отже, всі види морегосподарської діяльності пропонується поділити на три групи відповідно до Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД). Перша містить такі її види, що повністю відповідають окремим групам та класам КВЕД. Друга містить морегосподарську та річкову діяльність. До третьої групи належать види економічної діяльності, в яких морегосподарська діяльність окремо не виділена. Незважаючи на певні переваги цього підходу на практиці, в деяких сегментах досить складно виокремити саме морегосподарську складову.

Щодо ресурсної функції, згідно з підходом, який запропонувала С.Б. Савельєва, морські галузі можна поділити на такі групи:

- видобування морських ресурсів або пряме використання морських ресурсів (видобуток природних ресурсів на шельфі морів, рибальство, отримання з води певних хімічних елементів тощо);
- користування морськими ресурсами або непряме використання (рекреація, морський транспорт, військово-морський флот, портове господарство, суднобудування, гідротехнічне та прибережне будівництво, науково-дослідна діяльність тощо);
- охорона морських ресурсів або навколишнього морського середовища [10, с. 665].

Проте в означеній класифікації як морегосподарська розглядаються науково-дослідна діяльність та охорона навколишнього морського середовища, хоча означені види морської діяльності більшість фахівців до такої не відносять. Паралельно з цим доцільно було б додати групу допоміжних та обслуговуючих галузей.

Щодо функціональної структури морегосподарського комплексу можна поділити на дві підсистеми, такі як «морська» економіка, що безпосередньо пов'язана з морською діяльністю, включаючи її морські та прибережні види (морський транспорт, рибальство, добуток морських мінеральних ресурсів, морські круїзи та суднобудування), та «прибережна» економіка, яка пов'язана з розвитком приморських територій, що забезпечують доступ до отримання вигід від морської діяльності [11, с. 19].

На нашу думку, до складу морегосподарського комплексу України потрібно включати морський вантажний та пасажирський транспорт, портове господарство, суднобудівну та судноремонтну промисловість, морську енергетику та видобуток ресурсів на шельфі, рибну промисловість, морський туризм та рекреацію, а також деякі допоміжні галузі.

Гармонійне використання можливостей означених структурних елементів є необхідним підґрунтям для стабілізації та розвитку національної економіки, адже стихійне формування вітчизняного морегоспо-

дарського комплексу протягом тривалого часу привело до виникнення суттєвих диспропорцій у морегосподарській діяльності. Протягом тривалого часу головна увага приділялась портовій діяльності, що багато в чому пов'язане з експортуванням масових сировинних вантажів. Натомість розвиток флоту, суднобудування, судноремонт відійшли на другий план [12, с. 26].

Задля досягнення більш збалансованого розвитку серед основних напрямів структурних зрушень в морському господарстві треба відзначити такі.

1) Технологічні, що передбачають модернізацію технічних засобів, появу принципово нових класів, які згодом стають основою нового господарського укладу. Найбільші технологічні зрушення останніми роками відбуваються в морській геології, суднобудуванні та сегменті контейнерних перевезень.

2) Інституційні, об'єктами яких є локальні системи економічних інституцій та інститутів, а також галузева та адміністративна структура. В Україні створено правові умови для модернізації системи управління морською галуззю.

3) Відтворювальні, що пов'язані зі зміною пропозицій секторів, сфер та сегментів національної економіки. Насамперед йдеться про зміну співвідношення державної та приватної власності внаслідок можливих процесів роздержавлення в портовому сегменті.

4) Просторові, які детермінують визначення та зміщення меж територіально-виробничих комплексів, регіонів та економічних зон. Нині найбільш перспективним варіантом є створення морських кластерів.

Щодо ефективної реалізації структурних змін, на нашу думку, окремі галузі та сфери, що входять до морегосподарського комплексу, доцільно розглядати як альтернативні, незалежні чи взаємодоповнюючі.

Альтернативні галузі не можуть ефективно співіснувати на обмеженій території. Отже, у світі є приклади, коли порти виносили за межі міста на користь туристичних об'єктів.

Незалежні галузі можуть розвиватися та ефективно функціонувати одночасно, не впливаючи одна на одну. Зокрема, може йтися про рибне господарство та морські транспортні перевезення.

Взаємодоповнюючі галузі та сфери можуть бути складовими одного загального процесу. Зокрема, порти, судноремонт та морський транспорт забезпечують процес морських вантажних перевезень. Поеднання взаємодоповнюючих галузей на окремих приморських територіях може забезпечити ефект синергії, тому в перспективі елементи таких галузей можуть об'єднуватися в окремі хаби чи кластери.

Нині розвитку вітчизняного морегосподарського комплексу заважає низка зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників, згідно з Морською доктриною, слід віднести:

- дії Російської Федерації щодо дестабілізації ситуації в Азово-Чорноморському регіоні із застосуванням інформаційного, політичного, економічного та військового втручання;

- невідповідність поточного стану організації морських перевезень потребам національної економіки, а також послаблення конкурентних позицій

морських портів України на міжнародному та регіональному ринках портових послуг;

- відсутність належного законодавчого та організаційного підґрунтя для ефективного використання внутрішніх водних шляхів;

- погіршення показників вітчизняного суднобудування та судноремонту;

- погіршення балансу споживання основних продуктів харчування населенням держави як результат занепаду у сфері рибного господарства;

- відсутність активної політики видобутку вуглеводнів на українській частині шельфу Чорного та Азовського морів;

- небезпечний стан Чорного та Азовського морів і морського узбережжя внаслідок техногенного впливу й протиправних дій порушників міжнародного екологічного законодавства, втрату біологічного та ландшафтного різноманіття в акваторіях Азовського та Чорного морів [3].

Серед негативних внутрішніх чинників функціонування морегосподарського комплексу слід виокремити низький рівень інноваційної діяльності, обмеженість здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт в окремих галузях, недостатню внутрішньогалузеву та міжгалузеву кооперацію, посилення проблем у соціальній сфері діяльності підприємств морської індустрії.

**Висновки.** Високий рівень просторової та функціональної взаємодії в межах морегосподарської діяльності потребує системних досліджень та відповідного категоріального апарату з урахуванням сучасних уявлень щодо морської політики, географії, економіки, біології тощо. В процесі вивчення, освоєння та використання ресурсів і просторів діяльності підприємств морегосподарського комплексу пов'язана з впливом низки політичних, економічних, технологічних, соціальних, екологічних та інших чинників. Вони можуть як сприяти морській діяльності, так й ускладнювати її. З огляду на це в подальшому структура морегосподарського комплексу продовжуватиме змінюватись.

### Бібліографічний список:

1. Буркинський Б.В., Степанов В.Н., Котлубай М.И. Организационно-экономические аспекты формирования морехозяйственного комплекса Украины. Одесса : ИПРЭИ НАН Украины, 2001. 94 с.
2. Осипов В.М., Єрмакова О.А. Перспективи створення морегосподарського кластера в Україні. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_09\\_3\\_111\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_111_uk.pdf) (дата звернення: 19.08.2019).
3. Про затвердження Морської доктрини України на період до 2035 р. : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009 р. № 1307. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF> (дата звернення: 21.07.2019).
4. Трунін К.С. Структурування морегосподарського комплексу України. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2014. № 1. С. 120–125.
5. Волосяк М.В., Вдовиченко Л.Ю. Морегосподарський комплекс: проблеми розвитку та регулювання : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 152 с.
6. Котлубай В.О. та ін. Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти) : монографія / за ред. О.М. Кібік, О.П. Подцерковного. Херсон : ФОП Грін Д.С., 2014. 442 с.



7. Стовба Т.А. Маркетинг та менеджмент підприємств морегосподарського комплексу. Херсон : ХДМІ, 2012. 255 с.
8. Озаринська В.В. Пріоритети розвитку морегосподарського комплексу України в умовах глобалізації : аналітична доповідь. Одеса : Фенікс, 2013. С. 134–136.
9. Ломоносова О.Е., Ломоносов А.В., Надточий І.І. Сутність морегосподарської діяльності та класифікація її видів. *Економічний простір*. 2015. № 93. С. 117–130.
10. Савельєва С.Б. Методологія організації регіонального морехозяйственного комплексу : дисс. ... докт. экон. наук : спец. 08.00.05. Мурманск, 2006. 298 с.
11. Волосук М.В., Вдовиченко Л.Ю. Функціональна структура морегосподарського комплексу України. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 2. С. 14–20.
12. Макогон Ю.В., Гаркуша Г.Г. Украина – держава морская : монография. Донецк : ДонНУ, 2010. 393 с.

#### References:

1. Burkinskiy B.V., Stepanov V.N., Kotlubay M.I. (2001) Organizatsionno-ekonomicheskie aspekty formirovaniya morekhozyaystvennogo kompleksa [Organizational and economic aspects of the formation of the marine economic complex]. 94 p. [in Russian].
2. Osipov V.M., Ermakova O.A. Perspektivy stvorenniya moreghospodarskogho klastera v Ukraini [The prospect of creating a maritime economic cluster in Ukraine] [http://eip.org.ua/docs/EP\\_09\\_3\\_111\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_111_uk.pdf) [in Ukrainian].
3. Pro zatverdzhennia Morskoi doktryny Ukrainy na period do 2035 r. : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 zhovtnia 2009 r. № 1307. [On Approval of the Marine Doctrine of Ukraine for the period up to 2035 : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 7, 2009]. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF> [in Ukrainian].
4. Trunin K.S. (2014) Strukturuvannja moreghospodarskogho kompleksu Ukrainy. [Structuring of the sea economy in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh pracj Nacionalnogho universytetu korablebuduvannja*, no. 1, pp. 120–125 [in Ukrainian].
5. Volosuk M.V., Vdovichenko L.U. (2018) Moreghospodarskyj kompleks: problemy rozvytku ta rehuljuvannja : monohrafiya [Marine Management Complex: Development and Regulation Issues]. 152 p. [in Ukrainian].
6. Kotlubay V.O. (2014) Derzhavna pidtrymka rozvytku moreghospodarskogho kompleksu Ukrainy (orhanizacijni ta pravovi aspekty): monohrafiya [State support for the development of the maritime economic complex of Ukraine (organizational and legal aspects) : monograph]. 442 p. [in Ukrainian].
7. Stovba T.A. (2012) Marketyngh ta menedzhment pidpryjemstv moreghospodarskogho kompleksu [Marketing and management of enterprises of the maritime complex]. 255p. [in Ukrainian].
8. Ozarinska V.V. (2013) Priorytety rozvytku moreghospodarskogho kompleksu Ukrainy v umovakh globalizaciji: analitychna dopovidj. [Development priorities of Ukraine's maritime economic complex in the conditions of globalization: analytical reports], pp. 134–136 [in Ukrainian].
9. Lomonosova O.E., Lomonosov A.A., Nadtochii I.I. (2015) Sutnistj moreghospodarskoji diialjnosti ta klasyfikacija jiji vydiv [The essence of marine economic activity and classification of its types]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 93, pp. 117–130 [in Ukrainian].
10. Savelieva S.B. (2006) Metodologiya organizatsii regional'nogo morekhozyaystvennogo kompleksa : diss. ... dokt. ekon. nauk : 08.00.05. [Methodology for the organization of a regional maritime economic complex]. 298 p. [in Russian].
11. Volosuk M.V., Vdovichenko L.U. (2016) Funkcionaljna struktura moreghospodarskogho kompleksu Ukrainy [Functional structure of the sea-economy complex of Ukraine]. *Biznes-Inform*. No. 2, pp. 14–20 [in Ukrainian].
12. Makogon U.V., Garkusha G.G. (2010) Ukrayna – derzhava morskaja : monoghrafyja [Ukraine – the State of the Sea : a monograph]. 393 p. [in Russian].

**Гудзь М.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та митної справи  
Національного університету «Запорізька політехніка»

**Плинокос Д.Д.**

кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
Центральноукраїнського національного технічного університету

**Цавалюк К.А.**

магістрант  
Національного університету «Запорізька політехніка»

**Gudz Maryna**

Doctor of economic sciences, Professor,  
Professor of Department of Economics and Customs,  
National University "Zaporizhzhya Politechnic"

**Plynokos Dmytro**

Candidate of Sciences (Economics),  
Associate Professor, Doctoral student,  
Central Ukrainian National Technical University

**Tsavaliuk Kateryna**

Master student,  
National University "Zaporizhzhya Politechnic"

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

## APPROACHES TO THE FORMATION OF THE STRATEGY OF INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

*Стаття присвячена вивченню та узагальненню теоретичних підходів до формування стратегії інтернаціоналізації національних закладів вищої освіти України. Розглянуто сутність поняття інтернаціоналізації закладу вищої освіти, а також чинники, що впливають на процеси інтернаціоналізації в сучасних університетах. Відзначено важливість інституційного рівня реалізації інтернаціоналізації, який передбачає ведення конкретним закладом вищої освіти всіх видів своєї діяльності, визнаних та застосовуваних світовим співтовариством. Розглянуто підходи до реалізації процесу інтернаціоналізації закладу вищої освіти. Наведено основні пріоритетні напрями впровадження стратегії інтернаціоналізації вітчизняного закладу вищої освіти. Наведено основні кроки впровадження стратегії інтернаціоналізації закладу вищої освіти.*

**Ключові слова:** інтернаціоналізація, заклад вищої освіти, стратегія, міжнародні відносини, управління закладом освіти.

*Статья посвящена изучению и обобщению теоретических подходов к формированию стратегии интернационализации национальных высших учебных заведений Украины. Рассмотрена сущность понятия интернационализации высшего учебного заведения, а также факторы, влияющие на процессы интернационализации в современных университетах. Отмечена важность институционального уровня реализации интернационализации, который предусматривает ведение конкретным высшим учебным заведением всех видов своей деятельности, признанных и применяемых мировым сообществом. Рассмотрены подходы к реализации процесса интернационализации высшего учебного заведения. Приведены основные приоритетные направления внедрения стратегии интернационализации отечественного высшего учебного заведения. Приведены основные шаги внедрения стратегии интернационализации высшего учебного заведения.*

**Ключевые слова:** интернационализация, высшее учебное заведение, стратегия, международные отношения, управление учебным заведением.

*Internationalization enables institutions of higher education to go beyond the scope of education and to engage in international political, social, economic and other processes of modern society. Formation of the strategy of internationalization of institutions of higher education will strengthen their influence both in the country and abroad*

*through the development of partnerships, the expansion of the academic community, mobilization and use of intellectual resources, preparation of graduates in accordance with the challenges of the national economy and the global labor market. The article is devoted to the study and generalization of theoretical approaches to the formation strategy of internationalization of national institutions of higher education in Ukraine. The essence of the concept of internationalization of higher education institution, as well as factors influencing the processes of internationalization in modern universities is considered. It is noted the importance of the institutional level of internationalization, which involves conducting a specific higher education institution of all types of its activities recognized and applied by the international community. Approaches to the implementation of the process of internationalization of the universities are considered. The main priority directions of implementation of the strategy of internationalization of the national institution of higher education are given. The main steps of implementing the strategy of internationalization of the institution of higher education are presented. Effective implementation of the principles of international education will improve the quality of educational services and the competitiveness of Ukrainian higher education institutions in the world of scientific and educational space; increase the influence of domestic universities abroad, will allow the mobilization of internal and attract additional external intellectual and financial resources.*

**Keywords:** internationalization, institution of higher education, strategy, international relations, management of an educational institution.

**Постановка проблеми.** Сучасний заклад вищої освіти, розвиваючись в умовах процесів транснаціоналізації, повинен відповідати вимогам ринку праці та виконувати багато функцій, які йому раніше не були властиві. Успішний університет – це міжнародний центр зв'язків. Відповідаючи викликам часу, університет починає функціонувати подібно корпорації, а саме забезпечувати стійке фінансування та конкурентоспроможність, зміцнювати позиції на ринку освітніх послуг, активно взаємодіяти з бізнесом та виробництвом. Саме інтернаціоналізація дає можливість університетам вийти за рамки освіти та включитися в міжнародно-політичні, соціальні, економічні та інші процеси сучасного суспільства.

Формування стратегії інтернаціоналізації вітчизняних закладів вищої освіти дасть змогу посилити їх вплив у країні та за кордоном через розвиток стратегічних партнерств, розширення кола академічної спільноти, мобілізацію внутрішніх інтелектуальних ресурсів, розширення компетенцій випускників відповідно до викликів національної економіки та глобального ринку праці. Це зумовлює необхідність дослідження теоретичних підходів до формування стратегії інтернаціоналізації національних закладів вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні проблеми інтернаціоналізації вищої освіти на сучасному етапі розвитку у глобальному ракурсі досліджували такі зарубіжні вчені, як Ф. Альтбах, Г. де Віт, Р. Клоузі, Ш. Стейн Ф. Хантер, Дж.К. Худзик [2]. Сучасні тенденції процесів інтернаціоналізації вищої освіти висвітлені в роботах вітчизняних науковців, зокрема у працях В. Андрущенка, Л. Антошкіної, А. Вербицької [4], Л. Головія, І. Каленюк, В. Кременя, В. Лугового, О. Левченко, І. Мигович [6], О. Падалки, А. Роміна, Н. Холявка, В. Шинкарука.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне зазначеним авторам та зважаючи на достатній рівень наукового опрацювання проблематики, відзначаємо, що окремі напрями інтернаціоналізації вищої освіти все ще потребують подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є вивчення та узагальнення теоретичних підходів до формування стратегії інтернаціоналізації національних закладів вищої освіти України.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Нині в умовах приєднання України до Болонського процесу особливо актуальними є участь українських закладів вищої освіти (ЗВО) в міжнародній діяльності та розвиток процесів інтернаціоналізації вищої освіти. Вітчизняні ЗВО прагнуть увійти в міжнародні рейтинги, налагоджуючи співпрацю з представниками закордонного освітнього співтовариства, відкриваючи спільні програми із зарубіжними університетами, залучаючи міжнародний професорсько-викладацький склад тощо. Важливо відзначити, що в сучасних умовах проблема розвитку інтернаціоналізації виникає перед кожним ЗВО.

Процеси глобалізації та інтеграції економік країн у світову спільноту обґрунтували необхідність адаптації всіх сфер до міжнародних стандартів. Слід зазначити, що глобалізація є багатостороннім процесом, який спричиняє політичні, економічні, соціальні та культурні наслідки для вищої освіти. Вона обумовлює нові виклики, коли держави вже не є єдиними постачальниками освіти, а академічна спільнота не володіє монополією під час прийняття рішень, що стосуються сфери освіти.

Система вищої освіти як одна з найважливіших сфер поставила перед собою нові цілі, однією з яких був розвиток інтернаціоналізації ЗВО. Це пов'язане з потребою в підготовці кадрів міжнародного рівня, здатних здійснювати діяльність в умовах глобального ринку праці.

Термін «інтернаціоналізація» увійшов в обіг досить давно та використовувався переважно політологами. Тільки у 80-х роках він став застосовуватися до вищої освіти.

В офіційних документах Європейського Союзу за основу прийнято визначення Дж. Найт, яка розглядала інтернаціоналізацію вищої освіти як цілеспрямований процес інтегрування міжнародного, міжкультурного чи глобального виміру в цілі, функції та процеси надання вищої освіти задля підвищення якості освіти та наукових досліджень для студентів та академічної спільноти, а також для того, щоби забезпечити суспільний розвиток [1, с. 29].

Можна сказати, що інтернаціоналізація вищої освіти є відношенням між окремими країнами щодо створення на взаємовигідній основі певної системи освіти. Інтернаціоналізацію вищої освіти варто оцінювати як глобальне явище, яке охоплює широкий спектр напрямів.

Як відзначає американський науковець Дж.К. Худзик [2], сучасні ЗВО змушені шукати можливості для міжнародного розвитку, включення інтернаціоналізації в місію університету та залучення до неї всіх зацікавлених сторін. Це спричиняє необхідність пошуку університетом системних інституційних інструментів підтримки інтернаціоналізації. Держава може сприяти інтернаціоналізації вищої освіти, підтримуючи її політичними засобами та надаючи фінансування, проте вирішальне значення мають процеси, що відбуваються безпосередньо в університетах. Ефективність інтернаціоналізації ЗВО залежить від таких чинників, як специфіка та ефективність управління ЗВО та його структурними підрозділами, орієнтованість організаційної культури на розвиток інтернаціоналізації, врахування вимог інтернаціоналізації під час стратегічного планування розвитку ЗВО. Жоден з цих факторів не є самодостатнім, всі вони виступають обов'язковими умовами інтернаціоналізації та підсилюють один одного.

Аналізуючи процеси інтернаціоналізації вищої освіти у світовому масштабі, виділяємо декілька рівнів, на яких вона реалізується: інституційний (на базі конкретних закладів вищої освіти), національний (на базі окремо взятої держави), міждержавний (коли в процес включено низку держав). Для того щоби говорити про реалізацію всебічної стратегії інтернаціоналізації вищої освіти, необхідно проводити реформи на всіх рівнях.

Інтернаціоналізація вищої освіти на інституціональному рівні є процесом добровільного прийняття ЗВО правил та процедур ведення всіх видів своєї діяльності, визнаних та застосовуваних світовим співтовариством, з орієнтацією на надання академічному персоналу та студентам можливості отримати знання, вміння та компетентності, затребувані в будь-якій країні світу.

Європейська асоціація з міжнародної освіти також надає своє трактування поняття інтернаціоналізації, яка може бути визначена як сукупність усіх видів діяльності, пов'язаних з вищою освітою, й включає широкий спектр дій. Так, інтернаціоналізація може включати чотири основних елементи, а саме обміни вченими, обміни студентами, потоки нових знань, зближення змісту навчальних планів [3].

Відповідно до тенденцій у сфері політики в галузі вищої освіти реалізація процесу інтернаціоналізації ЗВО базується на таких підходах:

- узгоджений підхід (“mutual understanding approach”), який спирається на довгострокові та ефективні зв'язки всередині університету та міжнаціональне університетське партнерство, передбачає взаємодію університетських структур як єдиної команди під час ініціації та реалізації спільних проектів і програм, а також паритетний розподіл відповідальності та переваг; домінуючими принципами цього підходу є взаємодія, вміння працювати в команді, відповідальність за наслідки прийнятих рішень, націленість на результат;

- економічний підхід (“revenue-generating approach”), спрямований на забезпечення фінансової стабільності та отримання додаткового доходу; цей підхід передбачає диверсифікацію видів освіт-

ньої діяльності відповідно до загальноєвропейської стратегії, створення програм двох дипломів, дуального навчання та додаткової освіти, а також розглядається як механізм економічної стабільності ЗВО; розширення експорту освітніх послуг та залучення на навчання іноземних громадян дають змогу отримати додатковий дохід, стимулюючи ЗВО до створення та реалізацію підприємницької стратегії на міжнародному рівні; збільшення дохідної частини ЗВО планується як на короткостроковій (дохід від плати іноземних студентів за навчання), так і на довгостроковій основі (встановлення партнерських відносин між регіонами, підготовка робочої сили та фахівців відповідної кваліфікації, залучення фінансування із зовнішніх джерел);

- підхід, спрямований на підвищення потенціалу (“capacity building approach”), що стимулює участь у міжнародних проектах і програмах академічної мобільності, підвищує впізнавання бренду і, як наслідок, зміцнює конкурентоспроможність випускників та диплому ЗВО, а також міжнародну репутацію викладачів [4, с. 160–164].

Цілі інтернаціоналізації поділяються на академічні та економічні. Академічні цілі спрямовані на підвищення якості освіти й досліджень через участь студентів та викладачів в міжнародному процесі академічної мобільності, модернізацію освітніх програм з урахуванням європейського виміру, участь в міжнародних освітніх та науково-дослідних проектах, підвищення міжнародної репутації (рейтингу) ЗВО тощо. Економічні цілі забезпечують фінансову стабільність і сталий розвиток за рахунок розширення експорту освітніх послуг, залучення додаткових джерел фінансування, отримання доходу від реалізації інтелектуального продукту, участі в міжнародних програмах і грантах тощо.

У Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року зазначено, що інтеграція у світовий освітній та науковий простір є одним з напрямів реформ, метою реалізації якого є «реальне входження національної системи вищої освіти в світовий освітній і науковий простір шляхом її інтернаціоналізації» [5]. В цьому контексті розроблення та реалізація кожним ЗВО комплексної стратегії інтернаціоналізації є важливою складовою напрямку стратегічного розвитку вищої освіти України.

До основних пріоритетних напрямів впровадження стратегії інтернаціоналізації вітчизняного ЗВО можна віднести такі.

- 1) Просування бренду ЗВО, входження у світові освітні рейтинги. В умовах глобалізації економіки та інтернаціоналізації вищої освіти міжнародні системи ранжування стають важливими інструментами оцінювання діяльності університету. Рейтинги визначають статус і конкурентоспроможність навчального закладу на регіональному, національному та міжнародному рівнях, трансформують університети та модернізують процеси просування знань і технологій. Входження університету у світові рейтинги забезпечує низку переваг на ринку освіти, серед яких необхідно відзначити перш за все підвищення конкурентоспроможності на національному й міжнародному ринках освітніх послуг, розширення експорту



освітніх послуг та збільшення доходів університету, зміцнення інтелектуального потенціалу ЗВО та можливість реалізації елітних програм.

2) Створення стратегічних міжнародних альянсів, що є мережевою взаємодією та інституційним партнерством. Мережева модель розглядається як найбільш перспективна для сталого розвитку та зміцнення міжнародного статусу університету. Основою цього виду взаємодії є об'єднання організацій для реалізації спільних цілей та завдань, що підвищує ефективність партнерства, структурує діяльність за конкретними стратегічними напрямками, сприяє зміцненню бренду, розширенню сфери впливу і, як наслідок, підвищенню міжнародної репутації кожного партнера. Найбільш ефективними міжнародними університетськими об'єднаннями та альянсами в ЄС визнані ECIU (European Consortium of Innovative Universities), Santander group (European University Network), EURASHE (Європейська асоціація вищих навчальних закладів) тощо.

3) Впровадження міжнародного виміру в освітній процес. Для реалізації європейського підходу до забезпечення якості освіти необхідно створити технологічну основу для повноцінного входження в європейське освітнє співтовариство через гармонізацію освітніх програм трьох рівнів.

4) Підвищення ефективності міжнародної проектної діяльності. Участь у міжнародних проектах є ефективним інструментом забезпечення якості освітніх послуг та процесів адміністрування діяльності університету як регіонального центру інноваційного розвитку, стимулює підвищення потенціалу та конкурентоспроможності ЗВО на основі академічних традицій та культурної спадщини з використанням інноваційних технологій та кращих світових практик. Проектна діяльність університету спрямована на досягнення цілей створення інституційного партнерства, забезпечення якості освітніх послуг, акредитацію навчальних програм, розроблення рамок кваліфікацій для навчання протягом усього життя, вдосконалення системи управління ЗВО.

5) Реалізація програм академічної мобільності. Останніми роками сформувалося поняття академічної мобільності не тільки як форми інтернаціоналізації ЗВО, але й як індикатора міжнародної активності. Пріоритетними видами діяльності ЗВО мають стати вдосконалення процедур визнання періодів навчання та практики, пройдених за кордоном, створення спільних міжнародних освітніх, соціальних та культурних програм, програм за системою літніх шкіл, професійного розвитку та стажувань.

6) Залучення на навчання іноземних громадян. Розвиток конкурентоспроможності ЗВО як постачальника якісних освітніх послуг для іноземних громадян є однією з важливих складових інтернаціоналізації та одним з критеріїв світової системи ранжування ЗВО. Зростає конкуренція освітніх установ, які мають право прийому на навчання іноземних громадян, у зв'язку з чим доцільно розробити концепцію розвитку експорту освітніх послуг. Ця концепція має враховувати наявні ресурси та прогнозувати кроки з розвитку цього напрямку з урахуванням сучасних маркетингових освітніх технологій, включа-

ючи формування інформаційно-рекламного пакета на іноземних мовах, створення гнучких модульних програм підготовки та додаткової освіти задля збільшення контингенту іноземних студентів.

7) Створення міжнародної атмосфери у ЗВО задля розширення експорту освітніх послуг. Основними принципами соціально-культурної політики сучасного університету є виховання корпоративної культури, громадянської активності, цілеспрямованості, поваги загальнолюдських цінностей та прихильності до них. Створення міжнародної атмосфери у ЗВО покликане служити розвитку міжкультурних компетенцій, розширенню можливостей професійного й культурного зростання, а також формуванню толерантного освітнього середовища.

Досвід провідних зарубіжних ЗВО із залучення студентів до процесів забезпечення якості освіти та управління університетом визначає найбільш ефективними такі напрями:

- зміцнення зв'язків університетів з міжнародними студентськими та громадськими організаціями (Міжнародна Молодіжна Палата (Junior Chamber International), Міжнародна молодіжна організація (The International Award) тощо);

- розширення горизонтів міжкультурного обміну через вступ ЗВО в міжнародні молодіжні асоціації (Youth For Understanding, Erasmus Students Network тощо);

- формування толерантного середовища щодо представників інших культур і віросповідань через реалізацію соціальних проектів, організацію та проведення студентських фестивалів, днів національних культур, спортивних заходів;

- створення системи адаптаційної підтримки іноземних студентів, розвиток інфраструктури університету, що забезпечує умови комфортного перебування й навчання іноземних громадян [6, с. 179–186].

План впровадження стратегії інтернаціоналізації ЗВО має включати такі кроки. По-перше, необхідно підвищити рівень обізнаності в закладі та виробити консенсус щодо політики інтернаціоналізації. Без цього попереднього кроку надзвичайно проблематично досягти будь-якої мети інтернаціоналізації.

По-друге, необхідно визначити цілі, які є найбільш прийнятними для закладу. Це може бути зроблено тільки тоді, коли кожний ЗВО починає розробляти свою стратегію, враховуючи свою історію, власну позицію в країні, регіоні, світі. Історія, ресурси, відмінність є ключовими рисами для ініціювання плану та оцінювання власної стратегії інтернаціоналізації.

По-третє, не можна заперечувати, що зацікавлений ЗВО повинен мати чітку місію, чітке бачення своїх майбутніх цілей, а також чіткі цінності. Місія, бачення, цінності є різними поняттями, адже перше визначає мету; друге – майбутню ситуацію, якої бажає досягти ЗВО, бажаний стан, якого потрібно досягти; а третє – вірування й правила, інституційну філософію.

По-четверте, ЗВО повинне мати чітке уявлення про те, хто є зацікавленими сторонами, оскільки вся діяльність освітнього закладу приведе до задоволення їхніх потреб. Ці зацікавлені сторони пови-



нні бути ідентифіковані, деталізовані та розглянуті в кожній стратегії, спрямованій на посилення інтернаціоналізації.

По-п'яте, необхідно проводити ретельний SWOT-аналіз, вимірюючи сильні та слабкі сторони, що характеризують внутрішнє середовище ЗВО, а також можливості та загрози, які виникають із зовнішнього середовища. У рамках цього аналізу особлива увага повинна приділятися національній політиці щодо вищої освіти, її стратегіям фінансування, обмеженням та вигодам.

Цілі, що впливають з цього процесу, спрямовані на визначення індивідуальної стратегії інтернаціоналізації, не повинні бути численними, але мають бути стійкими. Після того, як вони будуть ідентифіковані та встановлені, наступний крок полягає в тому, щоб об'єднати кожну об'єктивну деталізовану стратегічну та оперативну діяльність.

**Висновки.** Інтернаціоналізація вищої освіти стала невід'ємною рисою розвитку сучасного світу, багато в чому змінює ситуацію, протягом століть звичну діяльність університетів, кидає виклики і ЗВО, і державі. Ефективна реалізація принципів міжнародної освіти забезпечить підвищення якості освітніх послуг та конкурентоспроможності диплома українського ЗВО у світовому науково-освітньому просторі; дасть змогу посилити вплив вітчизняних університетів за кордоном, мобілізувати внутрішні й залучити додаткові зовнішні інтелектуальні та фінансові ресурси.

Активне використання вітчизняними ЗВО стратегічного плану інтернаціоналізації дасть змогу гармонійно поєднувати традиції української вищої школи з ефективними механізмами, які вироблені та застосовуються в європейських університетах. Необхідність модернізації та оптимізації організаційно-адміністративних структур, за якої міжнародна діяльність стане інтегрованою складовою кожного з напрямів діяльності університету, є обов'язковим етапом розвитку, а першими кроками на цьому шляху повинні стати розроблення та впровадження стратегії інтернаціоналізації.

### Бібліографічний список:

1. Internationalisation of higher education. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf) (дата звернення: 25.07.2019).
2. Худзик Дж.К. Интеграция интернационализации XXI века в институциональное управление и университетское лидерство. *Международное высшее образование*. – *International Higher Education*, № 83, 10–12. Retrieved from: <https://ihe.hse.ru/article/view/2976/2714> [in Russian].
3. What's in a name? Refocusing internationalisation of higher education. *European Association for International Education* : веб-сайт. URL: <https://www.eaie.org/blog/whats-in-a-name-refocusing-internationalisation-of-higher-education.html> (дата звернення: 25.07.2019).
4. Вербицька А. Інтернаціоналізація як основний напрям розвитку вищої освіти. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 160–164.
5. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. URL: [http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya\\_reformuvannya\\_vyshchoyi\\_osvity\\_2.0.pdf](http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya_reformuvannya_vyshchoyi_osvity_2.0.pdf) (дата звернення: 25.07.2019).
6. Мигович І. Інтернаціоналізація як фактор впливу щодо трансформації систем вищої освіти країн Східної Європи. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2017. № 8 (1). С. 179–186.

### References:

1. Internationalisation of higher education (n. d.). *europarl.europa.eu*. Retrieved from: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf) [in English].
2. Khudzik Dzh.K. (2016). Integratsiya internatsionalizatsii XXI veka v institutsionalnoe upravlenie i universitetskoe liderstvo Mezhdunarodnoe vysshee obrazovanie [Integrating XXI Century Internationalization into Institutional Governance and University Leadership International Higher Education]. *Mezhdunarodnoe vysshee obrazovanie*. – *International Higher Education*, № 83, 10–12. Retrieved from: <https://ihe.hse.ru/article/view/2976/2714> [in Russian].
3. What's in a name? Refocusing internationalisation of higher education (n. d.). *eaie.org*. Retrieved from: URL: <https://www.eaie.org/blog/whats-in-a-name-refocusing-internationalisation-of-higher-education.html> [in English].
4. Verbitska A. (2017). Internatsionalizatsiia yak osnovnyi napriam rozvytku vyshchoi osvity [Internationalization as the main direction of the development of higher education]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, № 11, 160–164 [in Ukrainian].
5. Stratehiia reformuvannia vyshchoi osvity v Ukraini do 2020 roku [The Strategy of Reforming Higher Education in Ukraine by 2020] (n. d.). *mdu.edu.ua*. Retrieved from: [http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya\\_reformuvannya\\_vyshchoyi\\_osvity\\_2.0.pdf](http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya_reformuvannya_vyshchoyi_osvity_2.0.pdf). [in Ukrainian].
6. Myhovich I. (2017). Internatsionalizatsiia yak faktor vplyvu shchodo transformatsii system vyshchoi osvity krain Skhidnoi Yevropy [Internationalization as an Impact Factor on the Transformation of Higher Education Systems in Eastern European Countries]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedagogichni nauky* – *Herald of Taras Shevchenko National University of Lugansk. Pedagogical sciences*, № 8 (1), 179–186 [in Ukrainian].

УДК 330.341.1

**Кириченко О.С.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управлінських технологій  
Університету економіки та права «КРОК»

**Kyrychenko Oksana**

Candidate of Economic Sciences,  
Assistant Professor of management of technology  
University of Economics and law "KROK"

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ІНДУСТРІЇ 4.0 В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ТЕХНОЛОГІЙ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ**

## **CONCEPTUAL BASIS OF MODERNIZATION OF INDUSTRY OF UKRAINE ON THE BASIS OF INDUSTRY 4.0 IN THE CONDITIONS OF THE TRANSITION TO THE TECHNOLOGIES OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION**

*У статті здійснено формування концептуальних основ модернізації промисловості України на засадах Індустрії 4.0 в умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції та перспектив подальшого інноваційного розвитку вітчизняної промисловості. Визначено, що концепція модернізації промисловості передбачає вжиття заходів та впровадження відповідних стимулів масового застосування сучасних технологій в промисловості, інформатизації, цифровізації та автоматизації виробничих процесів, зростання якості технологічності та конкурентоспроможності продукції вітчизняної промисловості, усвідомлення нових викликів світового технологічного розвитку та його революційних змін, визначає основні напрями модернізації промисловості та аспекти гармонізації, взаємодії процесів технологізації, модернізації вітчизняної промисловості зі світовими процесами впровадження Індустрії 4.0 та технологій Четвертої промислової революції.*

**Ключові слова:** модернізація промисловості, концепція, концептуальні засади модернізації, інноваційні процеси, промисловий розвиток.

*В статье осуществлено формирование концептуальных основ модернизации промышленности Украины на принципах Индустрии 4.0 в условиях перехода к технологиям Четвертой промышленной революции и перспектив дальнейшего инновационного развития отечественной промышленности. Определено, что концепция модернизации промышленности определяет принятие мер и внедрение соответствующих стимулов массового применения современных технологий в промышленности, информатизации, цифровизации и автоматизации производственных процессов, роста качества технологичности и конкурентоспособности продукции отечественной промышленности, понимания новых вызовов мирового технологического развития и его революционных изменений, определяет основные направления модернизации промышленности и аспекты гармонизации, взаимодействия процессов технологизации, модернизации отечественной промышленности с мировыми процессами внедрения Индустрии 4.0 и технологий Четвертой промышленной революции.*

**Ключевые слова:** модернизация промышленности, концепция, концептуальные основы модернизации, инновационные процессы, промышленное развитие.

*The article made the formation of conceptual bases of the modernization of the industry on the basis of Industry 4.0 in the conditions of transition to the technology of the fourth industrial revolution and the prospects of further innovative development of domestic industry. Determined that the concept of the modernization of the industry involves the implementation and introduction of incentives for mass use of modern technology in industry, information, digital, automated software production processes, growth as manufacturability and competitiveness of the products of the domestic industry, in accordance with the new requirements of the world's technological development and its changes, determines the main directions of modernization of industry, and the aspects of interaction the process-*

es of technological modernization of the domestic industry with world processes Introduction Industry 4.0 and the fourth industrial revolution. Determined that the formation of the conceptual bases of modernization of industry of Ukraine is aimed at ensuring the institutional processes of modernization on the basis of Industry 4.0. Such software includes: institutional, legislative, organizational promote technical, technological upgrading, operation and development of industry, science and new technologies; introduction of incentives for implementation of innovative scientific industrial technical developments in the field of Technology Industry 4.0; the use of incentives for the introduction of the technical technological modernization; the development of innovative, digital infrastructure necessary for the implementation of a comprehensive modernization of the industry, new energy industry. As well as ensuring the growth of the volume and quality of personnel and intellectual resources of the country, which are the basic resources necessary for the technical implementation of the technological modernization of the State target programs of training and development workers; creating conditions and investment climate needed to stimulate and motivate investment in the modernization of the industry with the introduction of the new digital technologies; the creation of demand for industrial development and introduction of new technologies; the implementation of government programs of modernization of industry.

**Keywords:** modernization of industry, concept, conceptual principles of modernization, innovative processes, industrial development.

**Постановка проблеми.** Значні економічні та технологічні зміни, що відбуваються у світі, цифровізація, інформатизація технологічних процесів та інтеграція торгово-економічних зв'язків між підприємствами, галузями промисловості та країнами, зміна внутрішніх та зовнішніх умов функціонування соціально-економічних систем зумовлюють необхідність оновлення концептуальних засад розбудови промисловості країни та положень її державної промислової політики. Не менш важливими чинниками актуалізації концептуальних засад і стратегії промислового розвитку країни є необхідність відновлення промислових потужностей, забезпечення ефективного використання природного, ресурсного, інтелектуального, технологічного потенціалу країни, зростання конкурентоспроможності вітчизняного виробництва зі впровадженням комплексної модернізації промисловості, що стає необхідною умовою функціонування й розвитку виробництва країни в умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження концептуальних основ модернізації промисловості України на засадах Індустрії 4.0 в умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції детально та глибоко досліджували у своїх працях В. Геець, Р. Гордон, В. Кравців, Е. Котов, Н. Лапін, С. Мочерний, С. Онишко, А. Тойнбі, С. Хантінгтон, П. Штомпка та інші науковці.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** З огляду на актуальність впровадження відповідних інноваційних змін у розвитку промисловості та формування базованих концептуальних засад її оновлення необхідними та своєчасними є обґрунтування та розроблення Концепції модернізації промисловості України на засадах Індустрії 4.0 в умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції. Основні положення цієї Концепції окреслять базові поняття, засади та мету формування й реалізації концепції модернізації промисловості країни зі впровадженням в Україні технологій Індустрії 4.0 та Четвертої промислової революції.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є формування концептуальних основ модернізації промисловості України на засадах Індустрії 4.0 в умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції та перспектив по-

дальшого інноваційного розвитку вітчизняної промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджуючи сутність модернізації, англійський науковець А. Тойнбі визначив модернізацію як невід'ємний компонент системи, що прагне нового розвитку та спрямований на розвиток [1, с. 69]. Розвиваючи окреслену парадигму, Б. Гаврилишин та С. Мочерний зазначили, що модернізація безпосередньо пов'язана з процесами трансформації, перетворення економічних систем, що супроводжуються зникненням певних елементів, властивостей та характеристик, а також виникненням інших, внаслідок чого здійснюється перетворення економічних систем [2, с. 687]. С. Онишко вважає, що процес модернізації значною мірою генетично продовжує попередні процеси розвитку й водночас з'єднується з ними [3, с. 9]. Щодо впливу на суспільний розвиток науковці зазначають глобально-цивілізаційну орієнтацію модернізаційної теорії, розглядаючи її як розвиток [4, с. 6]. В. Кравців визначає, що модернізація промислових підприємств в сучасних наукових теоріях розглядається як інноваційна діяльність, спрямована на вдосконалення, оновлення виробничих потужностей та технологій виробництва, зростання якості та поліпшення конкурентоспроможності продукції [5, с. 8]. С. Хантінгтон визначає модернізацію як прояв еволюції в традиційних економічних системах [6, с. 29]. Так, П. Штомпка вважає, що модернізацією є певні прогресивні зміни та поліпшення, що можуть бути окреслені та оцінені [7, с. 170–171]. У дослідженнях методологічних підходів до модернізації Н. Лапіна модернізація розуміється як еволюційний процес, який є сукупністю економічних, суспільних, технічних, політичних процесів розвитку суспільства [8, с. 7]. У дослідженнях В. Ляшенко, Є. Котова визначено різні стадії модернізації [9, с. 56–67]. У працях В. Гееця провідною ідеєю є те, що для стабільного функціонування та розвитку соціально-економічних систем базовою умовою є наявність довіри [10, с. 12]. Таким чином, досліджено сутність модернізації промисловості, визначено, що провідними завданнями держави її інституційного забезпечення зі впровадження процесів модернізації є укріплення довіри, побудова суспільного співробітництва, що забезпечуватиме суспільний розвиток.

Так, модернізація промисловості країни полягає у відновленні техніко-технологічного, виробничого по-

тенціалу вітчизняної промисловості та забезпеченні її подальшого ефективного зростання на основі впровадження сучасних технологій інтелектуалізації, індивідуалізації, цифровізації виробництва в аспектах впровадження цих технологій в промисловості на засадах «розумного виробництва» Індустрії 4.0 в Україні.

Головною метою модернізації промисловості є техніко-технологічне та цифрове оновлення техніко-технологічних потужностей процесів та організації праці традиційних галузей вітчизняного виробництва й розбудова нових високотехнологічних галузей із розробленням та впровадженням нових інноваційних технологій Індустрії 4.0 та Четвертої промислової революції.

Основою модернізації промисловості є впровадження революційних технологій Індустрії 4.0 «розумного виробництва» з масовим використанням цифрових технологій в автоматизації процесів виробництва та реалізації продукції, створення кіберфізичного простору, розбудови та використання промислового Інтернету. Отже, застосування цифрових технологій та використання інтелектуального ресурсу є основою модернізації та розбудови високотехнологічних виробництв, що дасть змогу вітчизняній економіці інтегруватися та взаємодіяти у світовому економічному просторі в умовах впровадження технологій Четвертої промислової революції.

Модернізація промисловості передбачає виконання переліку завдань, що матимуть позитивний вплив на функціонування промисловості країни, її наукову, освітню, фінансову, соціальну сфери та суспільно-економічне життя країни загалом.

Основними цілями модернізації промисловості є техніко-технологічне оновлення виробничих потужностей національної промисловості на основі інноваційних, цифрових технологій; інноваційний розвиток, розроблення та створення нових технологій, необхідних для модернізації національної промисловості; інвестиційне забезпечення, залучення інвестицій в процеси модернізації промисловості; створення та розвиток нових високотехнологічних виробництв та галузей; зростання конкурентоспроможності та ефективності вітчизняної промисловості; розвиток малого та середнього бізнесу в промисловості з активним залученням до процесів розроблення та впровадження ІТ-технологій, проведення НДДКР та розвитку адитивного виробництва; реалізація людського інтелектуального потенціалу та ефективне використання кадрових ресурсів зі зростанням їх якості та соціально-економічного рівня.

Головною метою Концепції є забезпечення модернізації промисловості країни, їх традиційних галузей та розбудова нових високотехнологічних виробництв галузей з розробленням та впровадженням нових інноваційних технологій Індустрії 4.0 в промисловості та технологій Четвертої промислової революції, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності, технологічності та ефективності національного виробництва, а також здійснюватиме позитивний вплив на розвиток економіки країни та її інтеграцію у світовому економічному просторі.

Зазначимо, що завданням стимулювання впровадження процесів модернізації промисловості є перш за все створення умов, за яких науково-технічне

середовище, науковці та компанії-новатори будуть зацікавлені у створенні чи адаптації-інтеграції інновацій; бізнес-середовище, промисловці будуть зацікавлені в комерційному впровадженні інновацій у техніко-технологічне оновлення виробничих потужностей підприємств; суспільство, внутрішній ринок очікуватимуть на придбання нових технологічних продуктів вітчизняного виробництва більш високої конкурентоспроможності та якості. Отже, йдеться про необхідність формування оновленої промислової політики держави, що забезпечуватиме реалізацію визначених цілей та досягнення окресленої мети забезпечення ефективного розвитку промисловості країни, а також її економіки загалом.

Важливими аспектами Концепції модернізації промисловості є визначення принципів модернізації як основних засад, дотримання яких є визначальним у впровадженні процесів модернізації промисловості в умовах переходу до технологій Індустрії 4.0 та Четвертої промислової революції.

1) Принцип комплексності. Відповідно до цього принципу модернізуватися повинні всі елементи промислового комплексу, зокрема технічна база, технології виробництва, процеси постачання та збуту, інститути, продукція, її якість та технологічність, управлінські, маркетингові процеси, системи комунікації, інфраструктура створення інновацій, інститути фінансового-інвестиційного забезпечення.

2) Принцип цілеорієнтованості. Впровадження модернізації промисловості має здійснюватися відповідно до визначених та поставлених цілей та завдань із конкретними цілями, засобами, інструментами, механізмами їх досягнення та окресленими очікуваними результатами.

3) Принцип плановості. Впровадження, відповідно до нової концепції модернізації промисловості на засадах технологій Індустрії 4.0 та Четвертої промислової революції, має здійснюватися планово відповідно до розроблених прийнятих цільових програм модернізації промисловості з визначеними цілями.

4) Принцип інноваційності. Здійснені в процесі модернізації промисловості оновлення та зміни мають враховувати останні найбільш нові інноваційні здобутки світового науково-технічного прогресу.

5) Принцип пріоритетності національних інтересів. У створенні нових інноваційних технологій та впровадженні процесів модернізації промисловості пріоритетною є важливість зростання національної промисловості, її конкурентоспроможності та розвитку.

6) Принцип випередження. Процеси модернізації промисловості передбачають створення та промислове впровадження нових технологій, інновацій, запуск у виробництво нових видів продукції таким чином, щоб вони забезпечували техніко-технологічний прорив та конкурентні переваги підприємства й галузей, були новими для національного та світових ринків.

7) Принцип проектованості. Процеси впровадження модернізації промисловості потребують детального планування та визначення необхідних матеріальних, кадрових, фінансових, інвестиційних ресурсів, а також повинні реалізовуватися через інноваційно-інвестиційні проекти.



8) Принцип керованості. Модернізація промисловості повинна бути підтриманою, спрямованою та реалізованою згідно із засадами Концепції модернізації промисловості та державною промисловою політикою відповідно до мети, напрямів модернізації та прийнятих цільових державних програм і відповідного інституційного та інвестиційно-інноваційного забезпечення.

9) Принцип інтегрованості. Процеси модернізації повинні впроваджуватися з орієнтацією на міжнародне, європейське співробітництво та прискорювати інтеграцію України на європейський та світовий ринки.

10) Принцип стандартизації. Модернізація промисловості країни потребує прийняття та дотримання відповідних стандартів виробництва продукції та її якості відповідно до світових загальноприйнятих стандартів.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дають можливість визначити, що концепція модернізації промисловості України на засадах Індустрії 4.0 в умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції передбачає вжиття заходів щодо формування відповідних стимулів для розроблення та масового впровадження сучасних технологій в промисловості, інформатизації, цифровізації та автоматизації виробничих процесів, зростання якості, технологічності та конкурентоспроможності продукції вітчизняної промисловості, усвідомлення нових викликів світового технологічного розвитку та його революційних змін, окреслює основні напрями модернізації промисловості, визначає аспекти гармонізації, взаємодії процесів технологізації та модернізації вітчизняної промисловості зі світовими процесами впровадження технологій Індустрії 4.0 та Четвертої промислової революції.

Узагальнюючи, зазначимо, що формування концептуальних основ модернізації промисловості України спрямоване на інституційне забезпечення процесів модернізації на засадах Індустрії 4.0 в умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції. Таке забезпечення передбачає усунення інституційних, законодавчих, фінансових та інших перешкод, що гальмують процеси техніко-технологічного оновлення, функціонування та розвитку промисловості, науки, нових технологій; провадження стимулів та мотивацій для здійснення інноваційних науково-технічних розробок промислового призначення в секторі технологій Індустрії 4.0; застосування стимулів та мотивацій до впровадження техніко-технологічної модернізації на основі нових революційних технологій Індустрії 4.0; розбудову інноваційної, цифрової інфраструктури, необхідної для впровадження комплексної модернізації промисловості на засадах технологій Індустрії 4.0, нової альтернативної енергетики, промислового Інтернету тощо; забезпечення зростання обсягів та якості кадрових та інтелектуальних ресурсів країни, що є основними ресурсами, необхідними для впровадження техніко-технологічної модернізації з реалізацією державних цільових програм навчання та підвищення кваліфікації працівників; створення умов та інвестиційного клімату, необхідних для стимулювання й мотивування інвестицій в модернізацію промисловості зі впрова-

дження нових революційних, цифрових технологій; стимулювання попиту на розроблення та промислове впровадження нових революційних технологій Індустрії 4.0 зі впровадженням цільових державних програм модернізації промисловості та їх реалізації з використанням механізмів суспільно-приватного партнерства.

### Бібліографічний список:

1. Тойнби А.Дж. Постигание истории. Москва : Рольф, 2001. 640 с.
2. Мочерний С. Економічна енциклопедія. Київ : Академія народного господарства, 2002. 952 с.
3. Онишко С. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку : монографія. Ірпін' : Національна академія ДПС України, 2004. 434 с.
4. Гордон Р. Закончен ли экономический рост? Шесть препятствий для инновационного роста (на примере США). *Вопросы экономики*. 2013. № 4. С. 49–67.
5. Кравців В. Карпатський регіон: актуальні проблеми та перспективи розвитку. Львів : НАН України, Інститут регіональних досліджень, 2013. Т. 3. 292 с.
6. Хантингтон С. Третья волна. Демократизация в конце XX века. Москва : РОССПЕН, 2003. 280 с.
7. Штомпка П. Социология социальных изменений. Москва : Аспект Пресс, 1996. 416 с.
8. Лапин Н. Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае. Москва : Весь Мир, 2011. 256 с.
9. Котов Е. Оценка процессов модернизации Украины и ее экономических районов. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 1. С. 55–69.
10. Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. *Економіка України*. 2010. № 3. С. 4–20.

### References:

1. Tojnbj A. Dzh. (2001.) *Postyzhnyye ystoryy* [A study of history]. Moskva : Rol'f (in Russian).
2. Mochernyj S. (2002) *Ekonomiczna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv : Akad. nar. hosp-va (in Ukrainian).
3. Onyshko S. (2004) *Finansove zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku : monohrafiia* [Financing innovative development: monograph]. Irpin' : Natsional'na akademiia DPS Ukrainy (in Ukrainian).
4. Hordon R. (2013) *Zakonchen ly ekonomicheskij rost? Shest' prepiatstv'ij dlia ynnovatsionnoho rosta (na prymeri SShA)*. [Whether economic growth is finished? Six barriers to innovation for growth (on the example of the United States)]. *Voprosy ekonomiky*. No 4, pp. 49–67.
5. Kravtsiv V. (2013) *Karpats'kyj rehion: aktual'ni problemy ta perspektvy rozvytku*. [Carpathian region: actual problems and perspectives of development]. L'viv : NAN Ukrainy Instytut rehional'nykh doslidzhen' (in Ukrainian).
6. Khantynhton S. (2003) *Tret'ia volna. Demokratyzatsiia v kontse KhKh veka*. [The third wave. Democratization in the late twentieth century]. Moskva : ROSSPYEN (in Russian).
7. Shtompka P. (1996) *Sotsyolohiia sotsyal'nykh yzmenenij*. [Sociology of social change]. Moskva : Aspekt Press (in Russian).
8. Lapyn N. (2011) *Obzornyj doklad o modernizatsii v myre y Kytae*. [Overview report on the modernization of China and in the world]. Moskva : Ves' Myr (in Russian).
9. Kotov E. (2013) *Otsenka protsessov modernizatsii Ukrainy y eio ekonomicheskikh rajonov* [Evaluate processes the modernization of Ukraine and its economic regions]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. No. 1, pp. 55–69.
10. Heiets' V. (2010) *Liberal'no-demokratychni zasady: kurs na modernizatsiiu Ukrainy*. [Liberal-democratic principles: the course on modernization of Ukraine]. *Ekonimika Ukrainy*. No. 3, pp. 4–20.



УДК 35:336.761

**Кіктенко О.В.**

доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичного приватного університету

**Kiktenko Oksana**

Doctor in public administration, associate professor,  
Professor of public administration and land registry, lecturer  
Classic Private University, Zaporizhzhia

## ПОКРАЩЕННЯ НАПРЯМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ

## IMPROVEMENT OF STATE REGULATION OF STOCK MARKET REGULATIONS

*У статті розглянуто питання виявлення найбільш раціонального напрямку державного регулювання прозорості фондового ринку; аналізування доступності інформації про стан фондового ринку; виявлення потреби державного регулювання інституційних основ діяльності фондового ринку та його учасників. Основні акценти державного регулювання під час формування основ прозорості фондового ринку України здійснюються на поліпшення корпоративного управління, сателітного сервісу, встановлення правових основ діяльності професіоналів ринку, полегшення процедур доступу до інформації. Прозорість фондового ринку забезпечується розкриттям інформації про ціни та обсяги торгів цінними паперами, які вже мали місце. Вона означає перш за все те, що весь процес торгів є «чистим» за процедурами та відображає ринкові закономірності попиту й пропозиції, а після здійснення торгів вся інформація стає доступною для широкого загалу. Повна непрозорість ринку стримує інвесторів та робить ринок неефективним. Система державного регулювання фондового ринку України потребує суттєвого вдосконалення своєї функціональної та інституційної спроможності через введення пруденційного регулювання, поліпшення механізмів захисту інвесторів та запобігання маніпулюванню на фондовому ринку, вдосконалення саморегулювання.*

**Ключові слова:** фондовий ринок, державне регулювання, ефективність, розвиток, діяльність, відновлення, інфраструктура, функціонування, держава.

*В статье рассмотрены вопросы выявления наиболее рационального направления государственного регулирования прозрачности фондового рынка; анализа доступности информации о состоянии фондового рынка; выявления потребности государственного регулирования институциональных основ деятельности фондового рынка и его участников. Основные акценты государственного регулирования при формировании основ прозрачности фондового рынка Украины осуществляются на улучшение корпоративного управления, спутнического сервиса, установление правовых основ деятельности профессионалов рынка, облегчение процедур доступа к информации. Прозрачность фондового рынка обеспечивается раскрытием информации о ценах и объемах торгов ценными бумагами, которые уже имели место. Она означает прежде всего то, что весь процесс торгов является «чистым» по процедурам и отражает рыночные закономерности спроса и предложения, а после осуществления торгов вся информация становится доступной для широкой общественности. Полная непрозрачность рынка сдерживает инвесторов и делает рынок неэффективным. Система государственного регулирования фондового рынка Украины требует существенного усовершенствования своей функциональной и институциональной способности из-за введения пруденциального регулирования, улучшения механизмов защиты инвесторов и предотвращения манипулирования на фондовом рынке, совершенствования саморегулирования.*

**Ключевые слова:** фондовый рынок, государственное регулирование, эффективность, развитие, деятельность, восстановление, инфраструктура, функционирование, государство.

*The questions: identify the most rational direction of government regulation of transparency of the stock market, analysis of accessibility to information on the state of the stock market; identify the needs of the institutional framework of government regulation of the stock market and its participants. The main emphasis of government regulation for the formulation of the transparency of the stock market of Ukraine carried out to improve corporate governance, satellite service, establishing the legal framework for market professionals, facilitation of access to information. The transparency of the stock market is provided by the disclosure of information on prices and volumes of trading in securities that have already taken place. It means, first of all, that the entire bidding process is a "pure" on the procedures and reflects the market laws of supply and demand, and after the implementation of the trade, all information is made available to the general public. Full opacity of the market constrains investors and makes the*

*market inefficient. The system of state regulation of the Ukrainian stock market requires substantial improvement in their functional and institutional capacity due to the introduction of prudential regulation, improve mechanisms for the protection of investors and prevent manipulation in the stock market, improve self-regulation. According to world practice, which is difficult to manipulate because it is described in open sources, in order for the regulator to operate effectively and to be trusted, it must act on the principles of independence, be responsible for its decisions and actions, have adequate funding to attract professionals and have effective enforcement tools against law abusers, as well as powers for international engagement to enable them to conduct cross-border activities and investigations. That was all about the draft law 6303 (and later 6303-е), in the development of which the Commission experts actively participated. He was about full protection of investors from the state. That is why this document was called, which for some reason frustrates professional intermediaries, the Draft Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Protection of Investors from Abuses in the Capital Markets". I would point out separately the proposed financing mechanism for the Commission, which also caused community outrage and was mentioned in the SRO statement. Self-financing is the second prerequisite – after institutional independence – the existence of an efficient and fair regulator that will not only be able to fulfill the full range of its functions on a full-time basis, but also to hire highly qualified specialists and maintain a high quality material and IT system. And to ensure transparency in the financing of the regulator and to prevent illegal spending, the draft law envisaged all possible safeguards, ranging from annual audits to open source budgeting.*

**Keywords:** stock market development, government regulators, activity, recovery, transparency of the stock market, technology trading.

**Постановка проблеми.** Прозорість фондового ринку – ключове поняття, яке сьогодні зустрічається в програмних документах різних країн та міжнародних інституцій. Дотримання принципу прозорості фондового ринку стає вже не науковою абстракцією, а реальною практикою в розвинутих країнах. Водночас в Україні поширюються зворотні явища, такі як порушення прав громадян та суб'єктів підприємництва на доступ до інформації щодо стану фондового ринку, численні змови професіоналів ринку, поширення явищ інформаційної асиметрії. Отже, виникає завдання приведення у відповідність до потреб ринкової практики інституціональної основи діяльності фондового ринку та його учасників, а також забезпечення його належної реалізації.

Дотрейдингова прозорість передбачає доступ до інформації про ціни та обсяги цінних паперів до здійснення торгів на фондових ринках, вона тісно пов'язана з розкриттям інформації про емітентів та професіоналів ринків. Основні акценти під час формування засад дотрейдингової прозорості робляться на вдосконаленні корпоративного управління, встановленні правових засад діяльності професіоналів ринку, полегшенні процедур доступу до інформації. Посттрейдингова прозорість фондового ринку забезпечується розкриттям інформації про ціни та обсяги торгів цінними паперами, що вже мали місце. Вона означає передусім те, що весь процес торгів є «чистим» за процедурами та відбиває ринкові закономірності попиту й пропозиції, а після здійснення торгів уся інформація стає доступною для широкого загалу. Водночас ця категорія показує ступінь організації роботи організованого ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесах забезпечення прозорості фондового ринку важливо досягти потрібного компромісу. Повна непрозорість ринку стримує інвесторів та робить ринок неефективним. З іншого боку, вимога надмірного відкриття інформації заганає емітентів та професіоналів ринку на «чорний» або «сірий» ринок, стимулює надмірний розвиток позабіржової торгівлі. Як визначає Орган регулювання фінансових послуг Великої Британії (Financial Services Authority, FSA), «прозорість має трактуватись як помічник у справі досяг-

нення ринкової ефективності та захисту інвесторів, однак не покласти їм край. Максимум прозорості не означає досягнення її оптимуму» [1]. Державна політика розвитку фондового ринку, як і будь-яка інша сфера регулювання, має свої особливості, які знайшли відображення у численних публікаціях відомих українських та зарубіжних авторів. Серед плеяди відомих вчених, що займалися питаннями регулювання фінансового ринку, назовемо В. Гейця, І. Лютого, В. Мельника.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення напрямів розвитку фондового ринку з боку держави, обґрунтування державного регулювання підвищення рівня прозорості фондового ринку, розгляд розвантаження накопичених системних проблем фондового ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У реформування вітчизняного фондового ринку насамперед має бути покладена робота з розвантаження накопичених системних проблем, до яких, зокрема, потрібно віднести:

- нерозвиненість та диспропорційність у структурі фондового ринку;
- посилення спекулятивного та короткострокового характеру основних операцій, які здійснювалися на українських фондових біржах;
- посилення негативного зовнішнього впливу на вітчизняний фондовий ринок.

Одним із ключових документів, який має бути покладений в основу концепції реформування фондового ринку, є Програма розвитку фондового ринку України на 2018–2020 роки (далі – Програма). Зазначимо, що дія такої Програми дасть змогу системно підійти до вирішення багатьох проблем, що зазначені вище. Водночас деякі положення документа прописані не зовсім вдало та потребують доповнення.

Одним із напрямів розвитку фондового ринку, як зазначено в Програмі, є збільшення капіталізації та ліквідності фондового ринку. Запровадження в українське законодавство найкращих практик та стандартів корпоративного управління слід доповнити таким пунктом: «запровадження в українське законодавство та практику правозастосування європейських стандартів». Питання стимулювання розвитку

іпотечних цінних паперів через розширення їх пропозиції та вдосконалення ринкової інфраструктури, зокрема шляхом посилення ролі Державної іпотечної установи на вторинному іпотечному ринку, розширення її функцій як оператора вторинного іпотечного ринку, доцільно доповнити такими пунктами: для подолання надмірної валютизації, розриву ліквідності та обмеженості ресурсної бази слід запровадити використання житлово-контрактних заощаджень шляхом врахування їх у проекті Закону України «Про житлові будівельні заощадження в Україні»; запровадити формування емітентами структурованих іпотечних облігацій спеціальних резервних фондів.

Другим напрямом розвитку фондового ринку, як зазначено в Програмі, є вдосконалення ринкової інфраструктури та засад саморегулювання, забезпечення їх надійного та ефективного функціонування. Засади саморегулювання не можуть ефективно функціонувати, а на фондовому ринку передусім важливо забезпечити надійність фінансової інфраструктури, оскільки сам фондовий ринок є елементом ринкової інфраструктури. З назви напряму та проблематики виділено такі завдання, як консолідація біржової системи фондового ринку; модернізація депозитарної системи України, системи клірингу та розрахунків за договорами щодо цінних паперів; підвищення вимог до професійної діяльності та якості послуг, що надаються на фондовому ринку; вдосконалення саморегулювання на фондовому ринку.

Основними проблемами фондового ринку окреслена проблема слабкої взаємодії фондових бірж з інституціями виконання біржових договорів. Отже, вдосконалення фінансової інфраструктури має передбачати державний вплив на формування якісно нової правової основи здійснення та оформлення операцій на фондовому ринку. Це, зокрема, обумовлене також у міжнародних документах, наприклад матеріалах Комітету фінансової стабільності [2]. Отже, перше завданням, яке в межах розвитку фінансової інфраструктури має бути поставлене, може мати таку редакцію: «реформування інституціональної основи виконання біржових операцій».

В умовах невизначеності в депозитарній системі та відсутності вирішення питання набуття статусу центрального депозитарію претендентами на модернізацію депозитарної системи України не варто поєднувати ці два важливих напрями. Отже, завдання модернізації депозитарної системи України може бути самостійним напрямом, в якому мають бути вирішені питання створення Центрального депозитарію цінних паперів, визначення принципів та механізмів його функціонування; визначення аспектів його взаємодії з Міжнародною організацією комісій з цінних паперів (IOSCO), Міжнародним центральним депозитарієм цінних паперів (International Central Securities Depository, ICSD), Європейською групою центрального депозитарію цінних паперів (European Central Securities Depository Group), Асоціацією з євразійських центральних депозитаріїв цінних паперів (Association of Eurasian Central Securities Depositories) та іншими структурами.

Український ринок капіталу вже багато років є майданчиком для маніпулювання. Однак якщо ра-

ніше недобропорядні компанії використовували його інфраструктуру для маніпулювання цінами та досягнення цілей, аж ніяк не сумісних з інвестиційними, то сьогодні все частіше мають місце ситуації маніпулювання інформацією. Можна скільки завгодно замовчувати проблеми, перекичувати факти, щоби дискредитувати керівництво державного регулятора, але завжди потрібно розуміти те, яку мету переслідують такі заяви. У своїй заяві представники професійних асоціацій ринку капіталу наголошують на погіршенні кількісних показників ринку та падінні його привабливості. Це справді так. Український ринок вже давно не є привабливим ні для громадян, ні для інституційних інвесторів, ні для українського бізнесу.

Громадяни не мають можливості за допомогою ринку зберігати та примножувати свої статки, адже в країні відсутні компанії, які хочуть бути публічними, розкривати інформацію про свою діяльність у повному обсязі, як і не хочуть цього робити професійні посередники, які повинні допомагати громадянам здійснювати інвестиції. До того ж недовіра населення до інструментів ринку капіталу дуже велика. Причини цієї недовіри, окрім іншого, стосуються нечесної приватизації 90-х років, яка привела до девальвації вартості акціонерного капіталу більшості підприємств, акції яких отримали громадяни. Для інституційних інвесторів Україна є країною «підвищеного ризику». Відповідно до світової практики, якщо місцевий регулятор не може реагувати на запити іноземних колег і в адекватному обсязі співпрацювати під час розслідування фінансових злочинів, інші регулятори розглядають цю країну як країну «підвищеного ризику» та не рекомендують своїм інвесторам інвестувати в неї. Ніхто не буде вкладати кошти в країну, в якій інвестори не мають повноцінного захисту з боку держави.

Український бізнес не може залучати інвестиційний публічний капітал на цьому ринку, тому що його тут майже немає через низьку довіру. Єдиними джерелами грошей для бізнесу вже багато років є приватний капітал та занадто дорогі банківські кредити. В Україні не було жодної спроби здійснення публічного розміщення акцій (IPO), адже українські компанії, створені в радянські часи, не хочуть вести прозору діяльність і бути публічними, а нові українські компанії, створені у 2000-х роках йдуть на іноземні ринки за коштами, оскільки вартість грошей там набагато нижче.

Для того щоб українці прагнули інвестувати в цінні папери, вони повинні бути впевнені у збереженні своїх коштів. Для цього ринки капіталу мають бути чесними та прозорими, на них мають дотримуватися інтереси всіх класів інвесторів, а не лише представників великих фінансово-промислових груп, як завжди було в Україні. Для цього на ринках повинен бути сильний регулятор, який буде діяти ефективно, таким чином, щоби його діям можна було довіряти. Ринок та його посередники повинні функціонувати відповідно до європейських стандартів, ставлячи в пріоритет інтереси інвесторів, а не підлаштовувати ринок під власні бажання й потреби.



Відповідно до світової практики, якою важко маніпулювати, адже вона описана у відкритих джерелах, щоби регулятор діяв ефективно та йому можна було довіряти, він повинен діяти на основі принципів незалежності, нести відповідальність за свої рішення та дії, мати належне фінансування для залучення професіоналів та дієві інструменти правозастосування до порушників законодавства, а також повноваження для міжнародної взаємодії задля можливості вжиття транскордонних заходів та розслідувань. Саме про все це й був законопроект № 6303 (пізніше – № 6303-д), у розробленні якого брали активну участь фахівці Комісії. Він був про повноцінний захист інвесторів з боку держави. Саме тому цей документ мав назву, яка чомусь засмучує професійних посередників, а саме Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту інвесторів від зловживань на ринках капіталу».

Окремо зазначимо про запропонований у законопроекті механізм фінансування Комісії, який також викликав обурення спільноти й був згаданий у заяві СРО. Самофінансування є другою важливою умовою (після інституційної незалежності) існування ефективного та справедливого регулятора, який зможе не тільки повноцінно, на постійній основі виконувати весь спектр своїх функцій, але й наймати висококваліфікованих фахівців та утримувати якісну матеріально-технічну базу та ІТ-систему. Для забезпечення відкритості щодо фінансування регулятора та запобігання незаконних витрат законопроект передбачував всі можливі запобіжники: від проведення щорічного аудиту до публікації бюджету у відкритих джерелах.

Якщо проаналізувати світовий досвід, то можна побачити, що фіксовані комісійні збори з регульованих суб'єктів не є українським ноу-хау, таким чином працюють 50% країн-членів ОЕСР (ще 13% країн мають комбіноване фінансування регулятора). Якщо подивитися на Європу, то можна помітити, що там 90% органів регулювання ринків капіталу фінансуються або повністю, або частково за рахунок зборів з регульованих суб'єктів. Знову ж таки маніпулюванням є звинувачення представників асоціацій, що за чотири роки не було прийнято жодного законодавчого акта щодо захисту власників облігацій. Насправді три закони були прийняті, хоча законотворча активність Верховної Ради восьмого скликання була дуже повільною, особливо щодо фінансового напрямку. Однак, на жаль, ключові законопроекти, такі як № 2413, № 6303 та № 9035, не були проголосовані. Саме вони можуть фундаментально змінити зміст ринку та почати процес його відновлення. Затримка щодо прийняття цих законопроектів затримує подання до Верховної Ради та розгляд нової моделі накопичувального пенсійного забезпечення, не дає можливості запровадити в Україні організовану торгівлю товарними деривативами, випуск муніципальних займів тощо.

Щодо дорікань про облігації, то хочемо нагадати асоціаціям про те, що у вересні 2016 року у Верховній Раді був зареєстрований Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих видів облігацій (№ 5068). Серед його

розробників зазначена група народних депутатів з Комітету з питань фінансової політики і банківської діяльності Верховної Ради, але не зазначені фахівці Комісії, представники провідних юридичних фірм та міжнародні експерти, які всі разом працювали над його текстом. Цей законопроект мав запровадити такий інструментарій захисту прав власників облігацій, як збори власників облігацій та адміністратора за випуском облігацій. Протягом року відбулося декілька спроб розгляду його у сесійній залі, але в липні він був відхилений.

Стосовно анонсованих, але нібито не реалізованих дій щодо вдосконалення інфраструктури депозитарного обліку та розрахунків за цінні папери слід зазначити таке.

Важливим напрямом поглиблення реформ фінансового сектору України є впорядкування питання щодо центрального депозитарію, зокрема щодо визначення консолідуючої структури на основі державного Національного депозитарію України. Загальносвітова практика засвідчує, що в розвинених країнах, як правило, існує єдиний депозитарій, який зазвичай перебуває в приватній власності. Так, для розвинених країн ЄС найбільш застосованою моделлю є організація єдиного центрального депозитарію цінних паперів, при цьому для країн з менш розвиненими фінансовими ринками характерним є утримання двох та більше зберігачів цінних паперів (табл. 1).

Також у країнах ЄС існують окремі випадки організації центральних депозитаріїв цінних паперів. Так, Чехія має 3 депозитарії (два приватних депозитарії для корпоративних цінних паперів, один – у власності Центрального банку для державних цінних паперів). Іспанія володіє 4 приватними депозитаріями (для корпоративних і державних цінних паперів одночасно), в яких частка Центрального банку складає 5%.

У країнах, що розвиваються, застосовуються різні моделі організації центральних депозитаріїв цінних паперів. Так, 4 країни в СНД мають єдиний центральний депозитарій для корпоративних і державних цінних паперів; в Грузії та Молдові центральний депозитарій на 100% приватний, в Казахстані – на 51% приватний (49% перебувають у власності Центрального банку), в Білорусі – 100% державної власності. РФ має 2 депозитарії для корпоративних і державних цінних паперів; один з них на 100% приватний, інший приватний, але зі значною часткою власності Центрального банку (менше 50%). Серед інших країн, що розвиваються, Аргентина, Бразилія, Чилі й Південна Корея мають єдиний на 100% приватний центральний депозитарій.

Важливо зазначити переваги єдиного депозитарію, які полягають в економії за рахунок масштабу від величезної маси транзакцій, що створює позитивні умови для консолідації функцій управлінських підрозділів ринку цінних паперів (зниження вартості), а також консолідації функцій депозитарію та клірингу, які дають змогу знизити ризики. В Україні вже сформувалось усвідомлення того, що транспарентність фондового ринку є необхідною умовою його розвитку. Напрацьована й відповідна нормативно-законодавча база врегульовує питання прозорості

Таблиця 1

## Модель організації центральних депозитаріїв цінних паперів у країнах ЄС [3]

Вид центрального депозитарія	100% приватної власності	Перебування менше 50% у приватній власності (Центральний банк є основним власником)	100% державної власності
<i>Країни з єдиним центральним депозитарієм</i>			
Єдиний центральний депозитарій цінних паперів	Австрія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Люксембург, Голландія, Швеція, Велика Британія.	Латвія, Люксембург.	Кіпр, Мальта.
<i>Країни з двома центральними депозитаріями</i>			
Єдиний центральний депозитарій для корпоративних цінних паперів і єдиний депозитарій Центрального банку для державних цінних паперів	Бельгія, Греція, Ірландія, Латвія, Португалія, Румунія, Словаччина, Словенія.	Болгарія, Польща.	–

фондового ринку. Зокрема, у Господарському кодексі України, Законах України «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», «Про акціонерні товариства» розкриттю інформації на фондовому ринку присвячено статті й навіть розділи. Державна комісія з цінних паперів і фондового ринку розробила й затвердила численні нормативні акти із зазначених питань.

Основні заходи щодо підвищення рівня прозорості роботи фондового ринку та його основних учасників не завжди відображають наявні проблеми та доцільні шляхи їх вирішення. По-перше, практично відсутні положення, які б врегульовували питання посттрейдингової прозорості. Зокрема, йдеться про вчасність реалізації посттрейдингових процедур оформлення договорів та їх відображення в інформації про роботу організованого ринку цінних паперів.

По-друге, помітна непослідовність ДКЦПФР України щодо здійснення кроків щодо підвищення прозорості фондового ринку. Зокрема, йдеться про зміни, внесені до Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів (здійснені Рішенням ДКЦПФР від 30 жовтня 2009 року № 1355), згідно з якими дія нормативного акта поширюється лише на емітентів, які здійснили відкрите (прилюдне) розміщення цінних паперів, а також на відкриті (публічні) акціонерні товариства, які здійснили перше закрите (приватне) розміщення акцій. Отже, всі емітенти, які здійснювали лише закрите розміщення цінних паперів, більше не надають інформацію про свою діяльність у ДКЦПФР, а також не оприлюднюють звітність у загальнодоступній базі даних комісії та офіційних виданнях. Безперечно, це рішення продемонструвало відсутність системності та поступовості у вирішенні проблеми транспарентності ринку, а також високий рівень політизованості системи управління ринком.

По-третє, деякі визначення й рішення щодо управління процесом забезпечення прозорості фондового ринку не узгоджуються із загальноприйнятою міжнародною та європейською практикою.

Вирішення проблеми державного регулювання функціонування фондового ринку передбачає застосування програмно-цільового підходу, який забезпечує врахування ключових напрямів, окреслених Програмою економічних реформ на 2016–2020 роки. Завдяки тривалій співпраці Комісії та Національного депозитарію, підтримці наших міжнародних партнерів вже у вересні буде запущена нова ІТ-система для централізованого депозитарного обліку цінних паперів DEPEND Q. В DEPEND Q буде переведена інформація про 4,33 мільйони рахунків власників цінних паперів. Ця система відповідає найвищим міжнародним вимогам і забезпечить повноцінну технологічну інтеграцію України у світову облікову систему цінних паперів, суттєво підвищить можливості залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у цінні папери, створить передумови для запровадження нових послуг на фінансовому ринку. Ці зміни були передбачені Угодою про Асоціацію України та Стратегією розвитку фінансового сектору до 2020 року, і ми їх виконали. Запуск такої системи – це результат наполегливої праці багатьох людей за останні три роки [4].

**Висновки.** Отже, доцільно розвиток фондового ринку доцільно згрупувати за такими напрямками державного регулювання, як збільшення капіталізації та ліквідності фондового ринку; покращення механізмів захисту прав інвесторів; удосконалення ринкової інфраструктури; розвиток інституцій саморегулювання, забезпечення їх надійного та ефективного функціонування; вдосконалення умов і правил державного регулювання та нагляду на фондовому ринку.

Крім того, зараз розробляється новий закон про депозитарну систему, який повністю імплементує відповідну євродирективу CSDR згідно з концепцією, яка була анонсована НКЦПФР минулого року. Комісія системно прямує до повноцінного ринкового конкурентоспроможного середовища згідно зі стандартами ЄС і запроваджує найкращі практики, які застосовуються в європейських країнах. Лише нещодавно, у червні, ми запустили потужну систему XBRL для розкриття фінансової звітності всіма учасниками ринку та емітентами цінних паперів.



Всі ініціативи, над якими працює Комісія, відповідають «Комплексній програмі розвитку фінансового сектору України до 2020 року», а про будь-який прогрес у їх виконанні Комісія системно інформує громадськість, експертів та учасників ринку. Комісія відкрита до пропозицій і зауважень з боку професійних асоціацій ринку капіталу та їх окремих учасників, але впевнено відкидає ті пропозиції, які не відповідають євроінтеграційній стратегії нашої держави й можуть загальмувати виконання Україною взятих на себе зобов'язань за Угодою про асоціацію з Європейським Союзом.

Збільшення капіталізації та ліквідності фондового ринку передбачає розвантаження накопичених системних проблем фондового ринку, таких як забезпечення стабілізації функціонування, підвищення рівня ліквідності ринку цінних паперів (РЦП), розширення кола потенційних інвесторів (страхових компаній, пенсійних фондів, фізичних осіб); розвиток інноваційних фінансових інструментів ринку цінних паперів, застосування технології сек'юритизації; запровадження в господарський обіг іпотечних цінних паперів, які можуть випускатися безпосередньо іпотечними кредиторами або іпотечними установами другого рівня.

Регуляторам слід додатково контролювати низку показників таких операцій, які свідчать про підвищення рівня прозорості фондового ринку, зокрема операцій ліквідності, вартості розміщення, співвідношення витрат розміщення та залучених фінансових ресурсів. Також держава має контролювати іноді обсяг залучених коштів за програмами IPO, особливо коли йдеться про розміщення великого пакета цінних паперів стратегічно важливого для України суб'єкта господарювання.

### Бібліографічний список:

1. Primary markets. URL: <https://www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/Secondary-Markets/Bond-Market-Transparency-Wholesale-Retail> (дата звернення: 10.08.2019).
2. Progress in the Implementation of the G20 Recommendations for Strengthening Financial Stability: Report of the Financial Stability Board to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors 10 April 2018. URL: [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_110415a.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_110415a.pdf) (дата звернення: 05.08.2019).
3. USAID, Financial Sector Development Project. URL: [https://www.finrep.kiev.ua/download/csd\\_factsheet\\_21feb11\\_en.pdf](https://www.finrep.kiev.ua/download/csd_factsheet_21feb11_en.pdf) (дата звернення: 05.08.2019).
4. Звіт про виконання Комплексної програми розвитку фінансового сектору України до 2020 року. URL: [https://www.nfp.gov.ua/files/17\\_Strategiya/3vit%20po%20KП%202020%20za%202018%20pik\\_.pdf](https://www.nfp.gov.ua/files/17_Strategiya/3vit%20po%20KП%202020%20za%202018%20pik_.pdf) (дата звернення: 12.08.2019).

### References:

1. Primary markets. URL: <https://www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/Secondary-Markets/Bond-Market-Transparency-Wholesale-Retail> (date of beast: 08.10.2019).
2. Progress in the Implementation of the G20 Recommendations for Strengthening Financial Stability: Report of the Financial Stability Board to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors April 10, 2018. URL: [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_110415a.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_110415a.pdf) (grove date: 08.05.2019).
3. USAID, Financial Sector Development Project. URL: [https://www.finrep.kiev.ua/download/csd\\_factsheet\\_21feb11\\_en.pdf](https://www.finrep.kiev.ua/download/csd_factsheet_21feb11_en.pdf) (update date: 08.05.2019).
4. Sound about the weekend. Comprehensive programs for developing the financial sector of Ukraine until 2020. URL: [https://www.nfp.gov.ua/files/17\\_Strategiya/3vit%20po%20KП%202020%20za%202018%20pik\\_.pdf](https://www.nfp.gov.ua/files/17_Strategiya/3vit%20po%20KП%202020%20za%202018%20pik_.pdf) (date of call: 08.12.2019).

УДК 330.3:378.1

**Корж Н.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Соколовська В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Korzh Nataliia**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management and Administration,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics, KNUTE

**Sokolovska Valentyna**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Management and Administration,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics, KNUTE

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

## RISK MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

*Розкрито необхідність застосування ризик-орієнтованого підходу до реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. Описано організацію системи управління ризиками та особливості її формалізації. Проаналізовано зовнішні ризики, що впливають на діяльність та розвиток закладів вищої освіти в Україні. Систематизовано і структуровано групи внутрішніх ризиків у перебігу операційних процесів у діяльності закладів вищої освіти. Розглянуто управлінські процеси університету, які виступають епіцентрами формування ризиків. Обґрунтовано, що внутрішні ризики закладу вищої освіти пов'язані з репутацією закладу, фінансовим забезпеченням, організаційним складником, кадровим забезпеченням та професійними ризиками викладачів. Розкрито систему управління внутрішніми ризиками та запропоновано можливі механізми реагування на них.*

**Ключові слова:** система управління ризиками, ідентифікація ризиків, культура управління ризиками, формалізація ризиків, внутрішні ризики.

*Раскрыта необходимость применения риск-ориентированного подхода к реализации системы управления качеством высших учебных заведений. Описаны организация системы управления рисками и особенности ее формализации. Проанализированы внешние риски, влияющие на деятельность и развитие учреждений высшего образования в Украине. Систематизированы и структурированы группы внутренних рисков в ходе операционных процессов в деятельности высших учебных заведений. Рассмотрены управленческие процессы университета, выступающие эпицентрами формирования рисков. Обосновано, что внутренние риски учреждения высшего образования связаны с репутацией заведения, финансовым обеспечением, организационной составляющей, кадровым обеспечением и профессиональными рисками преподавателей. Раскрыта система управления внутренними рисками и предложены возможные механизмы реагирования на них.*

**Ключевые слова:** система управления рисками, идентификация рисков, культура управления рисками, формализация рисков, внутренние риски.

*The implementation of a service quality management system (ISO 9001–2015) involves the introduction of a risk management system in an organization. Higher education should plan and implement actions related to risks and opportunities. The content of the risk management system and its component processes is considered. The types and structure of internal and external risks are determined. The necessity of applying a risk-oriented approach in the implementation of the quality management system of higher educational institutions is revealed. Has characterized*

*the risk management system. It is a systematic identification, analysis, assessment, minimization and monitoring of risks. It is proved that the initial mechanism of the risk management system is the risk management culture in the organization. The risk management culture includes changing the attitude of managers to risk, formalizing risks (declaration, guidance, program and risk management policy), creating a system of clear communication in terms of risk management. External risks affecting the activity and development of higher education institutions in Ukraine are analyzed. Systematized and structured internal risk groups through managerial, educational, humanitarian and innovation processes in higher education institutions. The management process is the epicenter of the appearance of the risk of image loss, the imbalance of internal relationships in the organization, the risk of loss of financial stability, the risks associated with staff. The educational process is the location of the risks associated with: failure to comply with the licensed volume of admission; untimely design and development of educational programs; insufficient (poor) quality of educational services; lack of adaptability, mobility and employment of graduates, lack of quality bases of practice. The educational process is accompanied by the risk of lack of cultural development and lack of physical training, and poor health. Most risks of the internal environment of a higher education institution directly or indirectly adversely affect the financial position of the university and its competitiveness.*

**Keywords:** risk management system, risk identification, risk management culture, risk formalization, internal risks.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зростання самостійності та свободи вишів підвищили відповідальність за ефективність їхньої діяльності, спрямованість на виживання та розвиток вимагають серйозних змін у процесах управління закладом вищої, потребують не тільки систематичного моніторингу стану ринку освітніх послуг та позиціонування на цьому ринку, а й застосування стратегічних підходів до регулювання своєї діяльності. Щоб зберегти і зміцнити позиції на ринку, заклади вищої освіти в Україні мають нарощувати свої конкурентні переваги з урахуванням ризиків. Окрім того, застосування системи менеджменту якості, заснованої на вимогах міжнародних стандартів серії ISO, сприяє поліпшенню діяльності закладу вищої освіти та посилює значимість системи управління ризиками. Ризик-орієнтоване мислення полягає у визначенні чинників, що можуть змінити заплановані результати, виконанні запобіжних дій, спрямованих на виключення потенційних ризиків, їх аналіз і вжиття заходів щодо запобігання їх повторенню, відповідних наслідків. Становлення ризик-менеджменту в середовищі вищої освіти України – недостатньо вивчене явище, що пов'язано з тривалим його фінансуванням із бюджету країни, що нівелювало фінансові та економічні ризики, а виражена централізація управління системою вищої освіти не створювала підґрунтя для розвитку конкуренції. Відповідно, не було й потреби у формуванні системи ризик-менеджменту.

Нові умови, в яких функціонують виші, викликають необхідність дослідити сутність ризик-менеджменту, визначити моделі його застосування в освітніх організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню невизначеності та ризиків присвячено велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних учених. Вагомий внесок у їх вивчення зробили Р. Євстратов [1], Р. Кліманов [2], Ф. Найт [3], Дж. Сорос [4] та ін. Управлінню ризиками у сфері вищої освіти присвячено праці вітчизняних науковців І. Каленюка, О. Кукліна, В. Ямкового [5], Л. Сергєєвої [7], Н. Хімічевої [8], Ж. Сокотун [9] та ін. Однак, незважаючи на широкий спектр досліджень, залишається недостатньо висвітленим питання оцінки ступеня впливу ризик-орієнтованого підходу до реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти в Україні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виявлення ступеня впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків на управління закладами вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління ризиком можна представити у вигляді системного підходу до виявлення, аналізу, мінімізації та моніторингу ризиків, пусковим механізмом якого є культура управління ризиками в організації. Культура управління ризиками передбачає зміну ставлення керівників до ризиків, формалізацію ризиків (декларацію, настанови, програму та політику управління ризики), налагодження системи чітких комунікацій у частині ризик-менеджменту. Наявність системного підходу до управління ризиками є обов'язковою умовою впровадження системи управління якістю на підприємстві (ДСТУ ISO 9001: 2015); управління проектами; розроблення стратегічних рішень, захисту організації від операційних загроз.

Основними документами з управління ризиками є стандарти, які визначають основні рамки, принципи, структуру, компоненти та етапи процесу управління ризиками. Про ризики пишуть, фіксують їх на папері або в електронному вигляді, і це не зовсім одне й те саме, коли про ризики тільки говорять. У кожного ризику з'являється співробітник, відповідальний за те, щоб ризик або не відбувся, або був мінімізований. Тобто формалізація процесу управління ризиками запускає механізм «усвідомлення» співробітниками підприємства своїх дій та їхніх наслідків. Ефективними звітно-обліковими формами формалізації є паспорти ризиків, які складаються на певну дату, і карти ризиків, складені на підставі інформації, отриманої з паспортів. Паспорт ризику складається на кожен ризик, а карта ризиків включає у себе всі виявлені ризики, супутні досягненню мети. А оскільки управління ризиками – це безперервний процес, то в результаті усвідомлення ризиків операційних процесів призводить до вдосконалення діяльності самої організації.

Розглянуті процедури формалізації процесів управління ризиками – складання та актуалізація паспортів ризиків і карт ризиків – не є речами витратними. Вони не вимагають додаткових вкладень, а потребують лише бажання і зусилля менеджменту на своє здійснення. При цьому досягається найважливіша мета – прийняття зважених рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Відзначимо, що наявність формалізованої системи управління ризиками не є стовідсотковою гарантією того, що управління ризиками буде ефективним. Але її наявність дає змогу припустити, що на підприємстві приділяється достатня увага процесам управління ризиками, що сприяє підвищенню ефективності цих процесів.

Часто під час формалізації процесів управління ризиками відбувається помилка – намагаються відразу використати всі механізми і технології управління ризиками: карти ризику, паспорт ризику, ризик-матриця, ризик-апетит, експозиція ризику, Марковський аналіз, моделювання методом Монте-Карло та ін. Завдання внутрішніх аудиторів під час упровадження СУР – запропонувати таку технологію (модель) управління, яка буде зрозуміла всім і може бути застосована на всіх рівнях управління. При цьому необхідно впроваджувати систему управління ризиками поступово (бо відбувається зміна мислення) та ефективно (досягти мети з найменшими витратами).

Процес ідентифікації ризиків – це перший етап ризик-менеджменту, після завершення якого необхідно здійснити ідентифікацію загроз. Загалом ризики класифікуються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ринки, моніторинг яких здійснюється на систематичній основі, можна поділити на такі групи:

1. Глобалізаційні ризики, які спричиняють відтік абітурієнтів, особливо талановитої молоді, за кордон; наукову конкуренцію (рейтинги університетів, рівень цитування вченого).

2. Технологічні виклики, які «докорінно змінюють освітні процеси: навчання, передачу знань та їх контроль, методику викладання, друкування підручників і методичних матеріалів ... у віртуальному просторі» [5].

3. Політичні ризики: політична ситуація, непослідовність вектору державного курсу, корупція, зовнішня агресія.

4. Правові ризики, пов'язані з недосконалістю та непослідовністю нормативно-правової бази освітньої діяльності.

5. Економічні ризики (брак фінансування, пов'язаний зі скороченням державного фінансування та недостатньою диференціацією власних джерел фінансування).

6. Демографічні ризики.

Управління внутрішніми ризиками вишу – одне з найважливіших питань, яке необхідно вирішувати керівництву для оптимізації стану внутрішнього середовища. Для більш глибокого аналізу механізмів управління ризиками структуруємо елементарні внутрішні ризики закладів вищої освіти (табл. 1).

Управлінські процеси пов'язані з можливістю виникнення іміджевого, фінансового, організаційного ризиків та ризиків, пов'язаних із кадровим забезпеченням та професійними ризиками викладачів.

Управління закладом вищої освіти супроводжується ризиком погіршення іміджу вишу, спричиненого низькою затребуваністю його випускників на ринку праці, наявністю корупції, низькою толерантністю керівника, низьким рівнем професіоналізму. Зусилля керівництва закладу з підтримки його позитивного іміджу мають охоплювати всі сфери діяльності в перебігу етапів його розвитку, диференційовані в розрізі різних цільових груп. Організаційний ризик виникає під впливом слабких внутрішніх взаємозв'язків організаційної структури закладу.

Фінансові ризики закладів вищої освіти в умовах самофінансування можуть бути спричинені непередбаченою інфляцією, браком фінансування, підвищенням податків, неправильним плануванням і розподілом бюджетних коштів, неефективним витрачанням коштів, недостатньою кваліфікацією співробітників, що займаються плануванням, нерівномірною оплатою студентами за навчання, брак оборотних коштів. Фінансово-економічна політика

Таблиця 1

## Ідентифікація внутрішніх ризиків закладів вищої освіти

Назва процесу	Назва ризику
Управлінський Процес	Ризик втрати іміджу
	Фінансовий ризик
	Організаційний ризик
	Ризик нестачі кваліфікованого науково-педагогічного персоналу
	Професійні ризики викладачів
Освітній процес	Ризик невиконання ліцензійного обсягу прийому
	Ризик несвоєчасного проектування та розроблення освітніх програм
	Ризик недостатньої (низької) якості освітніх послуг
	Ризик недостатнього рівня адаптивності, мобільності та працевлаштування випускників
	Ризик відмови підприємств від співпраці з Інститутом та програм практичної підготовки
Виховний процес	Ризик недостатньої технологічної бази
	Ризик зниження активності участі студентів у заходах Інституту (ризик недостатнього культурного розвитку та недостатньої фізичної підготовки, погіршення здоров'я)
Інноваційний процес	Незабезпеченість ефективності дослідницької діяльності
Інформаційне забезпечення	Невідповідність бібліотечного фонду ЗВО сучасним вимогам



навчального закладу повинна забезпечити рівномірний розподіл видатків установи з огляду на нерівномірні надходження грошових коштів, створювати відповідні резерви на певні обов'язкові потреби й витрати (передбачені і непередбачені) установи освіти, адекватно, спираючись на показники і прогнози загальноекономічної ситуації в країні, розраховувати суму оплати за навчання.

Ризик нестачі кваліфікованого науково-педагогічного персоналу спричиняється невідповідністю кадрової політики стратегічним цілям розвитку закладу освіти; браком практичного досвіду персоналу; відсутністю фінансування для навчання та циклів підвищення кваліфікації співробітників за спеціальностями. Основними причинами професійних ризиків викладачів є протиріччя між орієнтацією на інноваційний розвиток вищих навчальних закладів та необхідних матеріальних, фінансових, кадрових зусиль для успішного досягнення стратегічних цілей; протиріччя між зростанням обсягу науково-дослідної, методичної роботи викладачів та системою її стимулювання, діями держави щодо статусу професії, її ролі в забезпеченні соціально-економічного, соціокультурного розвитку країни; протиріччя між вимогами до науково-дослідної, методичної роботи викладачів вищої освіти по країні загалом і реальними умовами для їх реалізації (відповідність зазначених вимог ресурсам, можливостям окремих викладачів перелаштувати свою роботу в короткий термін); складності переналаштування системи професійних цінностей та подолання страху в опануванні нових компетенцій, спрямованих на відповідь трендів розвитку освіти та вимог працедавців; небажання відмовлятися від старих стереотипів та пошуку варіантів повної реалізації особисті.

*Планування процесів* діяльності у закладі вищої освіти супроводжується ризиком зриву організації системи якості, причинами якого виступають: відсутність фінансових коштів на навчання персоналу; низька виконавча дисципліна; недостатня кваліфікація внутрішніх аудиторів; відсутність стандартизованих процесів, чітко прописаних вимог до звітних документів; несвоєчасність отримання інформації.

*Освітній процес* відбувається під впливом ризиків: невиконання ліцензійного обсягу прийому; несвоєчасного проектування та розроблення освітніх програм; недостатньої (низької) якості освітніх послуг; недостатнього рівня адаптивності, мобільності та працевлаштування випускників; відмови підприємств від співпраці з Інститутом та програм практичної підготовки; недостатньої технологічної бази.

Ризик невиконання ліцензійного обсягу прийому пов'язаний із глобалізаційними процесами та демографічною кризою. Разом із тим актуальними проблемами набору у ЗВО є зниження попиту з боку абітурієнтів, брак реклами та недобросовісна робота членів приймальної комісії.

Ризик несвоєчасного проектування та розроблення освітніх програм пов'язаний із недостатнім рівнем кваліфікації співробітників вишу, відсутністю методичного забезпечення освітніх програм, недобросовісним ставленням співробітників. Основною причиною виникнення даного ризику є невідповідність чи

(та) недобросовісність гаранту освітньої програми (відсутність лідерських якостей, кваліфікації, бажання розвивати спеціальність).

Ризик недостатньої (низької) якості освітніх послуг може мати місце внаслідок: низької якості викладачами засідань, семінарів, рад із питань якості освітнього процесу; хвороби; відсутності свідомості у викладачів щодо необхідності саморозвитку; невідповідності дисциплін, що викладаються, рівню кваліфікації викладача; відсутності досліджень із дисциплін, що викладаються, підтверджених науковими працями; відсутності у викладачів стажування та підвищення кваліфікації за курсами, що викладаються; недостатньо високого початкового (вхідного) рівня знань у абітурієнтів; низької якості робочих навчальних планів; низької виконавчої дисципліни співробітників вишу; недостатньої матеріально-технічної бази для реалізації освітніх програм; недостатнього забезпечення студентів сучасною літературою й доступом до інформаційних ресурсів; недостатньою кількістю висококваліфікованих викладачів.

Ризик недостатнього рівня адаптивності, мобільності та працевлаштування випускників спричиняється відсутністю баз практики та міжнародного стажування, тренінгових програм за участю практиків, низьким рівнем обміну студентів, відсутністю узгодження освітніх програм та програм дисциплін із представниками бізнесу.

Ризик недостатньої технологічної бази виникає через: недостатність допоміжних засобів навчання (візуалізації курсів), технічного й програмного забезпечення; відсутність навиків роботи викладача із сучасним програмними пакетами та неспроможність застосування їх під час викладання дисциплін.

*Виховний процес* у закладі вищої освіти супроводжується ризиком недостатнього культурного розвитку та недостатньої фізичної підготовки студентів, погіршення їх здоров'я. Цей ризик є наслідком низького рівня мотивації студентів до участі в заходах вишу; відсутності матеріально-технічної бази; низького рівня пропаганди здорового способу життя та всебічного розвитку студентів.

*Наукова та інноваційна діяльність* закладів вищої освіти пов'язана з ризиками зниження ефективності дослідницької діяльності, що спричинено низькою публікаційною активністю викладачів, низьким рейтингом вишу, недостатнім рівнем науково-дослідних робіт і впровадження результатів та ін.

Таким чином, під час підготовки фахівців спостерігається такий взаємозв'язок ризиків: ризик у ресурсному забезпеченні ЗВО і ризик відсутності у виші умов для активної наукової тягнута за собою ризик недостатньо всебічного розвитку особистості, який трансформується в ризик суспільства в нестачі кваліфікованих кадрів. Із погляду підвищення культурного рівня ризик відсутності у виші умов для культурної діяльності студентів стає причиною ризику недостатнього культурного рівня розвитку особистості, соціального ризику недостатнього виховання і культурного рівня розвитку членів суспільства. Аналогічна ситуація складається у разі охорони здоров'я й якості фізичної підготовки. Ризики у царині вдосконалення професійних і особистісно-психологічних



якостей пов'язані так: ризик відсутності у виші умов удосконалення професійних, особистісно-психологічних якостей викликає ризик недостатнього розвитку особистості, що, своєю чергою, тягне за собою ризик підприємства, пов'язаний із недостатнім рівнем професійних та індивідуально-психологічних якостей співробітників. Ризик недостатнього фінансування освітньої діяльності визначається обмеженими ресурсами держави, суспільства і підприємств, унаслідок чого держава ризикує вкладеними в нього коштів через невідповідність результатів діяльності закладів вищої освіти.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проаналізувавши сукупність пересічних ризиків, можна зробити висновок, що для всіх зацікавлених сторін більшість із них припадає на ризики, пов'язані з якістю підготовки фахівців.

Таким чином, внутрішні ризики суттєво знижують ефективність управління закладом вищої освіти. Епіцентри формування ризиків можуть виникати як у кадровій політиці, так і під час формування контингенту студентів, інвестиційної діяльності. Більшість ризиків внутрішнього середовища закладу вищої освіти прямо чи опосередковано чинить негативний вплив на фінансовий потенціал вишу та його конкурентоспроможність. Для успішного здійснення освітньої діяльності необхідно своєчасно ідентифікувати ризики і підвищувати ефективність управління ними. Для цього важливо використовувати вищеописані важелі впливу на внутрішні ризики. Завдання подальшого дослідження полягає в удосконаленні системи показників рівня ризиків; розробленні методики збору даних для розрахунку ризиків; розрахунку показників ризиків та їх оцінки; розробленні способів нівелювання найбільш пріоритетних ризиків.

#### Бібліографічний список:

1. Евстратов Р.М. Методологические особенности управления финансовыми рисками компании. *Основы экономики, управления и права*. 2012. № 2(2). С. 25–28.
2. Климанов Р.И. Неопределенность и риск при принятии инвестиционных решений. *Статистика и экономика*. 2011. № 6. С. 70–73.
3. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Москва : Дело, 2005. 231 с.
4. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности. URL : [http://www.gumer.info/Buks/History/Soros/\\_index.php](http://www.gumer.info/Buks/History/Soros/_index.php) (дата обращения: 20.07.2019).
5. Каленюк І.С., Куклін О.В., Ямковий В.А. Сучасні ризики розвитку вищої освіти в Україні. *Економіка України*. 2015. № 2. С. 70–83.
6. Сергеева Л.Н. Особливості внутрішніх ризиків ВНЗ із точки зору управління. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2012. С. 3–15.
7. Хімічева Г.І., Сокотун Ж.В. Застосування стандартів ДСТУ ISO 9001 для побудови систем управління якості ВНЗ. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Технічні науки»*. 2015. С. 138–144.
8. Ілєсіна А.А. Механізм управління зовнішніми ризиками ВНЗ. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 315–318.

#### References:

1. Evstratov P. M. (2012). Metodologicheskie osobennosti upravleniya finansovymi riskami kompanii. [Methodological peculiarities of management of financial risks of a company]. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava*. 2012. # 2. S. 25–28.
2. Klimanov R. I. (2011). Neopredelennost i risk pri prinyatii investitsionnykh resheniy. [Uncertainty and risk when making investment decisions]. *Statistika i ekonomika*. 2011. # 6. S. 70–73.
3. Nayt F. H. (2005). Risk, neopredelennost i pribyl. [Risk, Uncertainty and Profit]. M.: Delo, 2005. 231 s.
4. Soros Dzh. (2019). Krizis mirovogo kapitalizma. Otkrytoe obschestvo v opasnosti. [The crisis of world capitalism. An open society is in danger]. URL: [http://www.gumer.info/Buks/History/Soros/\\_index.php](http://www.gumer.info/Buks/History/Soros/_index.php) (data obrascheniya: 20.07.2019 g.).
5. Kaleniuk I. S.; Kuklin O. V.; Yamkovyi V. A. (2015). Suchasni ryzyky rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini. [Modern risks of the development of higher education in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 2015, 2: 70–83.
6. Serheeva, L. N. (2012). Osoblyvosti vnutrishnikh ryzykiv VNZ iz tochky zoru upravlinnia [Features internal risk high school in terms of control]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2012. S3–15.
7. Khimicheva H. I., Sokotun Zh. V. Zastosuvannia standartiv (2015) DSTU ISO 9001dlia pobudovy system upravlinnia yakosti VNZ [Applying of DSTU ISO 9001:2016 standards for construction of quality management system of higher educational establishments]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya: Tekhnichni nauky*. 2015. S. 138–144.
8. Ilesina A. A. (2012). Mekhanizm upravlinnia zovnishnimy ryzykamy VNZ [Mechanism of Control of High School External Risks]. *Biznes Inform*. 2012. № 9. S. 315–318.

**Кравченко М.О.**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID 0000-0001-5405-0159

**Глущенко Г.Ю.**

студентка факультету менеджменту і маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID 0000-0002-2188-9588

**Kravchenko Maryna**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Department of Management  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
ORCID ID 0000-0001-5405-0159

**Hlushchenko Hanna**

student of the Faculty of Management and Marketing  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
ORCID ID 0000-0002-2188-9588

## РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ ДЛЯ УКРАЇНИ

## REGULATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES: EXPERIENCE OF THE WORLD LEADING COUNTRIES FOR UKRAINE

У статті розглянуто регулювання інноваційної діяльності в провідних країнах світу та Україні. Проаналізовано чинники, що впливають на ефективність інноваційної діяльності, та методи реалізації інноваційної політики держав із різним рівнем економічного розвитку. Проведено аналіз національних інноваційних систем деяких світових держав, який показує, що ефективність інноваційної діяльності в країні залежить від того, наскільки тісно здійснюється взаємозв'язок між наукою і бізнесом. Доведено важливість своєчасних масштабних державних інвестицій у науку й освіту, а також на створення необхідних умов для швидкої комерціалізації результатів наукових розробок. Розкрито сутність інноваційної діяльності, державної підтримки інновацій, види і методи державного регулювання й сфери інноваційної діяльності та способи фінансування інноваційної діяльності. З'ясовано стримуючі чинники інноваційного розвитку. Встановлено склад чинників, параметри їхнього впливу та способи регулювання в рамках національної інноваційної політики країни. Досліджено місце України серед інших держав світу в розрізі регулювання інноваційної діяльності. Обґрунтовано вагомість удосконалення інноваційної політики. Виявлено чинники, що забезпечують інноваційний розвиток, та складники, що сприяють активізації інноваційної діяльності. Розглянуто перспективи вдосконалення інноваційної політики України для забезпечення сталого розвитку країни. Доведено, що активізація інноваційної діяльності в країні тісно пов'язана з її соціально-економічним розвитком, науковим потенціалом та ресурсними можливостями. Однак реалії сьогодення вказують на відсутність єдиного підходу до залучення відповідних чинників в інноваційну діяльність, тому для України доцільним є вивчення досвіду зарубіжних країн і адаптація до вітчизняних реалій окремих його елементів. Запропоновано заходи державної інноваційної політики, що сприятимуть активізації інноваційної діяльності в Україні для підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств на світовому ринку. Сформовано найефективніші методи державного регулювання інноваційної діяльності, які доцільно застосовувати в Україні.

**Ключові слова:** інноваційна політика, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, стратегічні пріоритети, інвестиції, сталий розвиток.

В статті розглянуто регулювання інноваційної діяльності в провідних країнах світу та Україні. Проаналізовані фактори, що впливають на ефективність інноваційної діяльності, і методи реалізації інноваційної політики держав з різним рівнем економічного розвитку. Проведен аналіз національних інноваційних систем деяких держав, який показує, що ефективність інноваційної діяльності в країні залежить від того, наскільки тісно пов'язана взаємозв'язок між наукою і бізнесом. Доведено важливість своєчасних масштабних державних інвестицій в науку і освіту, а також на створення необхідних умов для швидкої комерціалізації результатів наукових розробок. Розкрито сутність інноваційної діяльності, державної підтримки інновацій, види і методи державного регулювання в області інноваційної діяльності і способи фінансування інноваційної діяльності. Виявлені сдерживающие фактори інноваційного розвитку. Встановлено склад факторів, параметри їх впливу і способи регулювання в межах національної інноваційної політики країни. Досліджено місце України серед інших держав світу в розрізі регулювання інноваційної діяльності. Обґрунтовано значущість удосконалення інноваційної політики. Виявлені фактори, що забезпечують інноваційне розвиток, і складові, що сприяють активізації інноваційної діяльності. Розглянуто перспективи удосконалення інноваційної політики України для забезпечення сталого розвитку країни. Доведено, що активізація інноваційної діяльності в країні тісно пов'язана з її соціально-економічним розвитком, науковим потенціалом і ресурсними можливостями. Однак реалії вказують на відсутність єдиного підходу до залучення відповідних факторів в інноваційну діяльність, тому для України цілорозумним є вивчення досвіду зарубіжних країн і адаптація до вітчизняних реалій окремих його елементів. Представлено заходи державної інноваційної політики, що сприяють активізації інноваційної діяльності в Україні для підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств на світовому ринку. Сформульовано ефективні методи державного регулювання інноваційної діяльності, які цілорозумно застосувати в Україні.

**Ключевые слова:** інноваційна політика, інноваційне розвиток, інноваційна діяльність, стратегічні пріоритети, інвестиції, сталі розвиток.

The article discloses the regulation of innovation in the leading countries of the world and Ukraine. There are analyzed the factors affecting the efficiency of innovation activities and methods for implementing innovation policies of states with different levels of economic development. The analysis of national innovation systems of some world powers is carried out, which shows that the effectiveness of innovation activities in the country depends on how closely the relationship between science and business is carried out. The importance of timely large-scale public investment in science and education, as well as creating the necessary conditions for the rapid commercialization of the results of scientific research, has been proved. The essence of innovation activity, state support of innovations, types and methods of state regulation in the field of innovation activity and methods of financing innovation activity are disclosed. The restraining factors of innovative development have been clarified. The factors that provide innovative development and components that contribute to the intensification of innovative activity are identified. Also the author investigate the place of Ukraine among other countries of the world in the context of the regulation of innovation activity. Reasonable importance of improving innovation policy. The factors that provide innovative development and components that contribute to the intensification of innovative activity are identified. The prospects for improving the innovation policy of Ukraine to ensure the sustainable development of the country are considered. There is proved that the activation of innovation activity in the country is closely related to its socio-economic development, scientific potential and resource potential. However, the realities point to the absence of a unified approach to attracting relevant factors into innovation, therefore, for Ukraine it is advisable to study the experience of foreign countries and adapt its elements to the domestic realities. The proposed activities of state innovation policy, contributing to the intensification of innovation activities in Ukraine to improve the competitiveness of products of domestic enterprises in the world market. Formed effective methods of state regulation of innovation, which could be applied in Ukraine.

**Keywords:** innovation policy, innovation development, innovation activity, strategic priorities, investment, sustainable development.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Аналіз стану інноваційної діяльності України, проблем та перспектив розвитку інноваційної діяльності. Вивчення досвіду провідних країн світу у проведенні інноваційної діяльності для вдосконалення інноваційної політики України. Адаптація досвіду розвинених країн світу для України. Це зумовлює актуальність розгляду даної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Теоретичними та практичними аспектами інноваційної політики займалися такі вітчизняні вчені, як Г.О. Андрощук, М.В. Гаман, В. Семиноженко, Л.І. Федулова та ін. Серед зарубіж-

них учених варто виділити М.А. Йохна, Р.А. Фатхутдінова, Й. Шумпетера та ін. Водночас дана проблема вимагає подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження основних чинників, що впливають на впровадження інноваційної політики країни, виявлення особливостей ведення інноваційної політики у різних державах світу та розроблення рекомендацій з удосконалення інноваційної політики в Україні.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних учених і фахівців у сфері управління інноваціями та інноваційною діяльністю.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сучасному етапі розвитку суспільства інновації є потужним антикризовим чинником для всіх країн світу, оскільки використання нових технологій, нових видів техніки, а також нових методів організації управління і виробництва призводить до зниження виробничих витрат, збільшення валового доходу, завоювання нових ринків збуту. Світова економіка нині розвивається нерівномірно: для розвинених країн характерні високі темпи зростання за рахунок залучення у промисловість дешевої робочої сили і масового запозичення технологій; натомість країни, що розвиваються, тільки вступають у конкуренцію на відкритих ринках і намагаються досягти позицій розвинених країн за рахунок сприяння транснаціональних компаній, що інвестують великі кошти в ринки, що розвиваються, передаючи місцевим підприємствам технології та досвід управління. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» [1], інновації – це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру й якість виробництва та соціальної сфери. Основою ж для застосування інновацій є інноваційна діяльність, яка забезпечує створення та реалізацію інновацій: усі види наукової, технологічної, організаційної, фінансової та комерційної діяльності, що забезпечують упровадження інновацій. Головним механізмом, що регулює інноваційну діяльність, є державна інноваційна політика.

Державна інноваційна політика – це складова частина соціально-економічної політики, яка виражає відношення держави до інноваційної діяльності, визначає цілі, напрями, форми діяльності органів державної влади у сфері науки, техніки і реалізації досягнень науки і техніки [2]. Головними методами реалізації інноваційної політики є:

- формування законодавчої бази для впровадження інновацій;
- державна підтримка та стимулювання інвесторів шляхом введення податкових пільг, державних гарантій і кредитів;
- удосконалення податкової системи та зміна податкової політики для збільшення амортизаційних фондів підприємств як джерела інвестицій в інновації;
- залучення іноземних партнерів до створення спільних підприємств із випуску та реалізації наукомісткої продукції;
- входження в міжнародні інформаційні системи для обміну інформацією з інноваційних проектів;
- розвиток інноваційної інфраструктури під гарантії та ліцензії держави;
- співробітництво державної влади та бізнесу;
- розвиток лізингу наукоємного унікального обладнання.

Існуючий стан інноваційної діяльності України характеризується нестачею фінансування науково-технічної сфери, недостатнім залученням приватного сектору до впровадження інновацій, відсутністю

єдиних стандартів держави щодо інноваційної політики, малорозвиненістю ринку венчурного капіталу та конкуренції в інноваційному підприємстві. Для поліпшення інноваційної діяльності України розглянемо досвід провідних країн світу у проведенні інноваційної політики: Франції, Німеччини, Швеції та Данії, адже сьогодні Україна євроінтегрується й має опанувати особливості формування та реалізації інноваційної політики в європейських країнах.

Основною метою інноваційної політики Франції є орієнтація на лідерство в науці, реалізація великих цільових проектів, що охоплюють усі стадії інноваційного циклу, причому значна частка науково-інноваційного потенціалу припадає на військову сферу [3]. У Франції сформована дуже централізована структура інноваційних досліджень: на відміну від багатьох європейських країн вона відмовляється від проведення глобальної політики у сфері науки і технологій за допомогою адміністративно-правових важелів і займається перебудовою інфраструктури з метою створення найбільш сприятливих умов для кооперації науки і виробництва. Основними напрямками інноваційної політики Франції є:

- підтримка інноваційної діяльності малих і середніх підприємств;
- зняття обмежень на шляху венчурних інвестицій;
- стимулювання кооперації між науковими організаціями, вищими навчальними закладами та промисловими підприємствами.

Незважаючи на централізованість науково-технічної діяльності, у Франції широко розвинений регіональний підхід в інноваційній сфері. При цьому залежно від особливостей регіонів (провінцій, департаментів) реалізуються різні регіональні інноваційні стратегії. Наприклад, в економічно розвиненому регіоні Ліон, де функціонують промислові зони і наукові парки, використовується стратегія консолідації, а в промислово розвиненому регіоні Сан-Дізьє – стратегія диверсифікації [4]. Стратегія створення, яка передбачає формування наукових парків, розвиток інноваційної інфраструктури, використовується в промислово слабозрозиненому районі Лазурний берег у департаменті Приморські Альпи.

Просуванням інновацій у промисловість займається Інноваційне агентство Франції, яке знаходиться в подвійному підпорядкуванні – Міністерству промисловості і Міністерству наукових досліджень. Міністерством наукових досліджень Франції створено понад 150 спеціалізованих центрів регіональних інновацій та трансферу технологій [5]. Кожен центр спеціалізується в певній галузі знань і галузі виробництва. В окремих регіонах (провінціях, департаментах) Франції інноваційний розвиток у рамках формування сучасних національних інноваційних систем (НІС) здійснюється за допомогою створення технопарків високих технологій, причому вони формуються не тільки в промислово-розвинених департаментах, а й там, де економіка мала монопродуктову орієнтацію (наприклад, виноробство, туризм), а продукція високих технологій становила менше 2–3% ВВП [6]. Значим підґрунтям для впровадження інновацій у Франції є об'єднання центрів із науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) й освітніх



інститутів із приватними компаніями в кластери для започаткування спільних інноваційних проєктів.

Оскільки нині Україна проводить антитерористичну операцію (АТО), досвід Франції у спрямуванні значної частки науково-інноваційного потенціалу на військову сферу є для неї актуальним. Основні напрями інноваційної діяльності Франції співпадають із потребами України. В Україні спостерігається нерівномірний розвиток регіонів, як і у Франції, тож досвід адаптації інноваційної політики під різні регіони є корисним для України.

Головною метою проведення інноваційної діяльності в Німеччині є створення сприятливого інноваційного середовища та оптимізація всієї економіки. Німеччина входить у десятку лідерів за ступенем інноваційності. Базою інноваційної політики Німеччини на сучасному етапі є Стратегія високотехнологічного розвитку 2020 (High Tech Strategy 2020 for Germany). Головна мета Стратегії – захопити світове лідерство у високотехнологічному розвитку, у виробництві й експорті високотехнологічних товарів і послуг та стати інноваційною державою [6]. Для Німеччини досягнення статусу інноваційної держави означає підвищити свою конкурентоспроможність, досягти економічного зростання і добробуту, підвищити якість життя, виробляти новітні товари та послуги, повернути позицію провідного експортера, забезпечити ефективне використання ресурсів, захищати навколишнє середовище, встановити високий рівень розвитку медицини та інформаційних технологій, а також утілити ідеї в конкретні інноваційні продукти. До основних завдань, поставлених стратегією високотехнологічного розвитку, належать [6]:

- збільшення інвестицій на НДДКР (3% від ВВП до 2020 р.);
- співробітництво бізнесу і наукової спільноти;
- заохочення розвитку високотехнологічних галузей малого і середнього бізнесу інноваційним шляхом;
- підтримка розвитку східнонімецьких земель;
- головний акцент на «економіці здоров'я» – збільшення відрахувань у фармацевтичну промисловість на НДДКР;
- формування біоекономіки – ефективного впровадження біоресурсів;
- розповсюдження електромобілів;
- розвиток «розумних» сервісів, хмарних платформ [6].

Відповідальним за виконання завдань Стратегії високотехнологічного розвитку є Міністерство освіти і наукових досліджень ФРН під контролем уряду республіки. Значну роль у реалізації інноваційного розвитку в Німеччині грають провідні й визнані в усьому світі громадські науково-дослідні інститути: Суспільство наукових досліджень ім. Макса Планка (Max-Planck Gesellschaft), Товариство ім. Фрауенгофера (Frauenhofer-Gesellschaft), Товариство ім. Гельмгольца (HelmholtzGemeinschaft) [7].

Україна прагне до поглиблення співпраці науки та бізнесу, тож досвід Німеччини у зростанні фінансування НДДКР та стимулюванні бізнесу до приєднання до інноваційної політики є для неї актуальним. В Україні наявні високоурбанізовані райони, міські

агломерації та великі промислові центри, тож упровадження інновацій у «зелену» економіку є нагальною потребою. Україні необхідно організовувати діяльність громадських науково-дослідних інститутів для підвищення розвитку інновацій.

Інноваційна політика Швеції створена з метою забезпечення економічного зростання та прогресу в наукових дослідженнях. Швеція є не тільки європейськими, а й світовими лідерами за ступенем інноваційності протягом останніх років. Витрати на НДДКР (у відсотках від ВВП), основна частка яких у Швеції завжди припадала на великий бізнес, є одними з найбільш значних у світі впродовж усього періоду розрахунку цього показника (з 1981 р.), за даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [8]. Витрати державного сектору переважно були спрямовані на розвиток освіти і створення університетської науки. Особливе значення надавалося розвитку досліджень у галузі ядерної енергетики та телекомунікацій. В останні роки, однак, у результаті перетворення найбільших шведських компаній на ТНК, а також у силу низки злиттів і поглинань і втрати Швецією контролю над деякими компаніями не тільки виробництво кінцевого продукту було перенесено в інші країни, але також дослідження і розробки виявилися розподілені по мережі міжнародних центрів, що знизило внутрішні витрати підприємницького сектору на НДДКР. Проте фокус на тісний зв'язок університетської науки з підприємницьким сектором залишився незмінним.

Оскільки витрати державного сектору Швеції переважно були спрямовані на розвиток освіти, створення університетської науки та їх тісний зв'язок із бізнесом, що є важливим складником під час проведення інноваційної діяльності, то Україна теж має потребу у залученні шведського досвіду для реалізації даного напрямку.

Головною метою проведення інноваційної діяльності в Данії є економічне зростання держави та оптимізація всієї економіки. Данія займає восьме місце за ступенем інноваційності [9]. У 2011 р. урядом Данії був прийнятий документ «Данія завжди разом», який являє собою державну стратегію розвитку країни до 2050 р. на основі нових форм кооперації між політичними партіями, працівниками і роботодавцями, волонтерськими організаціями, громадським сектором та всіма жителями країни. Головна мета даного документа – створення основи для економічного зростання, забезпечення економічної свободи, збільшення інвестицій в освіту і науку для підвищення загального добробуту. У цій програмі сформульовано вимоги до досягнень у сфері інноваційного розвитку [9]:

- збільшення інвестицій у НДДКР до 30% від ВВП до 2020 р.;
- збільшення інвестицій в освіту, щоб 95% молоді навчалися або мали повну загальну середню освіту до 2020 р.;
- 60% молоді навчалися або мали вищу освіту до 2020 р.;
- 25% молоді навчалися в магістратурі або закінчили її до 2020 р. (17–18-річне навчання, ступінь магістра);

– забезпечення позитивного значення індексу сталого розвитку (HBI) [9].

За координацію дій із реалізації даної стратегії відповідає Міністерство вищої освіти і науки Данії. У 2012 р була прийнята також стратегія інноваційного розвитку «Данія – нація рішень», в якій прийнято п'ять ключових показників, що характеризують досягнення в галузі наукових досліджень та інновацій. Відповідно до цієї стратегії, до 2020 р. Данія повинна увійти до п'ятірки лідерів за даними показниками серед країн ОЕСР (за першими двома показниками – серед європейських країн ОЕСР). За більшістю ключових індикаторів Данія перевершує відповідні значення для всіх країн ОЕСР, проте частка висококваліфікованих працівників у країні досить низька. І хоча система вищої освіти у цій країні віднесена до п'ятірки найкращих за всіма показниками рейтингу Національних систем вищої освіти і фінансування вищої освіти є одним із найвищих у світі, у Данії намічено збільшення державних асигнувань для підвищення рівня освіти населення.

У Данії інноваційна політика ґрунтується на забезпеченні належного рівня освіти, що має пряму кореляцію з проведенням інноваційної діяльності. Даний чинник має бути врахований і в Україні, адже останнім часом спостерігається значне скорочення кількості науковців та вплив умов за кордон.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що не існує конкретної моделі інноваційної політики країни, але наявні об'єднуючі чинники, завдяки яким досягається інноваційний розвиток:

- індивідуальна стратегія інноваційного розвитку;
- податкове стимулювання інноваційного бізнесу;
- бюджетне фінансування наукових досліджень;
- інформаційна підтримка інноваційного бізнесу;
- співробітництво держави та бізнесу;
- підтримка наукоємних підприємств через запровадження спеціальної системи податків, субсидій та гарантій;
- створення системи стимулювання діяльності венчурних фондів і компаній в інноваційній сфері.

Сьогодні в Україні наявні фундаментальні й технологічні засоби не сприяють підвищенню активності інноваційної діяльності, це пов'язано з нестачею власних коштів у підприємств і недостатністю бюджетного фінансування. У цьому питанні можна виділити два види чинників, що перешкоджають інноваційній діяльності:

- економічні чинники, які характеризуються відсутністю власних коштів, високими кредитними ставками, недостатньою фінансовою підтримкою з боку держави, високим економічним ризиком і тривалими термінами окупності нововведень;
- виробничі чинники, що включають у себе низький інноваційний потенціал підприємств, слабку поінформованість про нові технології та ринки збуту, відсутність можливостей кооперування з іншими підприємствами і науковими організаціями.

Досвід вищезазначених розвинених країн світу дасть змогу Україні вдосконалити свою інноваційну політику. Найбільш значущим для України є: дер-

жавна підтримка технологічних нововведень та інвестицій в інфраструктуру; освоєння і поширення нових та вдосконалених видів продукції, послуг, технологій, сировини і матеріалів, методів організації виробництва й управління; аналіз наукового середовища із залученням міжнародних експертів; поглиблення інтеграції з ЄС; поглиблення інформованості приватного сектору щодо наявних міжнародних інноваційних проектів; підняття рівня освіти для створення бази висококваліфікованих кадрів; запобігання виїзду вчених; заохочення іноземних студентів залишатися в країні після завершення навчання; заохочення молодих фахівців на ринок праці; модернізація соціального діалогу від класичної формули «державна – бізнес – профспілки» до ширшого формату «державна – бізнес – суспільство, місцева громада»; надання податкових пільг підприємствам, які здійснюють продуктові технологічні інновації; підвищення розвиненості ринку венчурного капіталу; встановлення тісного зв'язку між приватним сектором і вищими навчальними закладами.

### Бібліографічний список:

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. *База даних «Законодавство України»*. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 16.08.2019).
2. Захарова Т.В. Інноваційна політика держави та принципи її регулювання. *XIV Міжнародна наукова Інтернет-конференція Advanced technologies of science and education*. URL : [http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP\\_index.htm\\_2016\\_1\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP_index.htm_2016_1_7.pdf) (дата звернення: 20.08.2019).
3. Геєць В.М., Федулова Л.І. Національна інноваційна система: зарубіжний досвід, стан в Україні. *Аналітичні матеріали до Парламентських слухань НАН України, Інститут економіки і прогнозування*. Київ, 2007. С. 184.
4. Stratégie nationale de recherche et d'innovation. URL : [http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/SNRI/69/8/Rapport\\_general\\_de\\_la\\_SNRI\\_-\\_version\\_finale\\_65698.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/SNRI/69/8/Rapport_general_de_la_SNRI_-_version_finale_65698.pdf) (дата звернення: 20.08.2019).
5. Діваєва Е.А., Мухамедьяров А.М. Регіональна інноваційна система: розвиток, функціонування, оцінка та ефективність : навчальний посібник. Уфа : Гілем, 2010. 188 с.
6. Research and Innovation for Germany. *Results and Outlook*. Berlin, 2017. P. 108.
7. Center for World-Class Universities (CWCU) : *вебсайт*. URL : <http://gse.sjtu.edu.cn/EN/centers.htm> (дата звернення: 21.08.2019).
8. Семеґін І. Світові лідери у сфері інновацій. Аналітичні матеріали *Free Voice Information analysis center*. URL : <http://iac.org.ua/svitovi-lideri-u-sferi-innovatsiy/> (дата звернення: 17.08.2019).
9. Regions and Innovation Policy. *OECD Reviews of Regional Innovation*. OECD Publishing, 2011. 319 p.

### References:

1. Pro investytsiynu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18 veresnia 1991 roku # 1560-XII Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
2. Zakharova T. V. (2016) Innovatsiina polityka derzhavy ta pryntsyipy yii rehuliuvannia. *XIV Mizhnarodna naukova internet-konferentsiia Advanced technologies of science and education*. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP\\_index.htm\\_2016\\_1\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP_index.htm_2016_1_7.pdf)
3. Heiets V.M., Fedulova L.I. (2007) Natsionalna innovatsiina systema: zarubizhnyi dosvid, stan v Ukraini. Kyiv: Analit-

- tychni materialy do Parlamentskykh slukhan NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky i prohnozuvannia (in Ukrainian).
4. Stratégie nationale de recherche et d'innovation. URL: [http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/SNRI/69/8/Rapport\\_general\\_de\\_la\\_SNRI\\_-\\_version\\_finale\\_65698.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/SNRI/69/8/Rapport_general_de_la_SNRI_-_version_finale_65698.pdf)
  5. Divaieva E. A., Mukhamediarov A. M. (2009) Rehionalna innovatsiina systema: rozvytok, funktsionuvannia, otsinka ta efektyvnist Ufa : Hilem (in Russian).
  6. Research and Innovation for Germany. Results and Outlook. Berlin, 2017. P.108
  7. Center for World-Class Universities (CWCU). URL: <http://gse.sjtu.edu.cn/EN/centers.htm>
  8. Semehin I. Svitovi lidity u sferi innovatsii. Analychni materialy Free Voice Information analysis center. URL: <http://iac.org.ua/svitovi-lideri-u-sferi-innovatsiy/>
  9. Regions and Innovation Policy. OECD Reviews of Regional Innovation. OECD Publishing, 2011. 319 p.

УДК 334.012

**Пиртко М.С.**

аспірант кафедри трудових ресурсів і підприємництва  
Національного університету водного господарства  
та природокористування

**Pyrtko Marian**

PhD Student in the Department  
of Human Resources and Entrepreneurship  
National University of Water and Environmental Engineering

## МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ОБ'ЄДНАНИХ ГРОМАД

## MARKETING AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті розглянуто можливості застосування маркетингу у сфері публічного управління, зокрема у діяльності територіальних громад. Розкрито теоретичні основи інтерпретації поняття «територіальний маркетинг» та його основних видів: державного (національного), регіонального, муніципального (міського) і маркетингу місць. Ідентифіковано основні відмінності, що визначатимуть специфіку реалізації маркетингу в діяльності об'єднаних територіальних громад. Визначено основні маркетингові завдання, що мають вирішувати об'єднані територіальні громади. Досліджено діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) як ефективного прикладу застосування маркетингу в публічній сфері. Удосконалено модель оцінювання привабливості території, на якій розміщена територіальна громада, шляхом доповнення існуючої такими двома компонентами, як економіка та комфорт.

**Ключові слова:** децентралізація, територіальна громада, комплекс маркетингу, привабливість території, залучення інвестицій.

В статье рассмотрены возможности применения маркетинга в сфере публичного управления, в частности в деятельности территориальных общин. Раскрыты теоретические основы интерпретации понятия «территориальный маркетинг» и его основных видов: государственного (национального), регионального, муниципального (городского) и маркетинга мест. Идентифицированы основные отличия, которые будут определять специфику реализации маркетинга в деятельности объединенных территориальных общин. Определены основные маркетинговые задачи, которые должны решать объединенные территориальные общины. Исследована деятельность центров предоставления административных услуг (ЦПАУ) как эффективного примера применения маркетинга в публичной сфере. Усовершенствована модель оценки привлекательности территории, на которой размещена территориальная община, путем дополнения существующей такими двумя компонентами, как экономика и комфорт.

**Ключевые слова:** децентрализация, территориальная община, комплекс маркетинга, привлекательность территории, привлечение инвестиций.

The purpose of the article is to disclose the theoretical bases and to formulate practical recommendations for the scientifically sound choice of attractive investment territory using a marketing component, which was taken into account in the model of assessing the attractiveness of the territory through the component «comfort». In order to achieve this goal, the possibilities of applying marketing in the sphere of public administration, in partic-

ular in the activities of territorial communities, were evaluated; identified the main differences that will determine the specificity of marketing in the activities of the united territorial communities; identified the main marketing tasks to be addressed by the integrated territorial communities; the activity of administrative service centers was investigated; the constituent models for assessing the attractiveness of the territory have been identified. It is established that territorial marketing involves taking into account both economic-geographical and marketing factors influencing the attractiveness of the territory. The application of territorial marketing techniques on a continuous basis, not only occasionally, to solve individual operational tasks of public administration will allow the transition to a truly public administration, where the only source of government, as well as those who will be served by public administration, will be the people. The article proposes a REEGIONC model for assessing the attractiveness of a united community. This model can be used to justify the feasibility of investing in the development of a particular territorial community. It allows to evaluate the attractiveness of the territory in view of its resource, cost, economic, management, infrastructure, information, environmental potential, as well as the comfort of living on it real and potential residents, which corresponds to the basic tenets of marketing (taking into account the needs of consumers) and decentralization (management «from below up»). The proposed approach will allow investors to make a sound choice of investment objects, and to identify to territorial communities the reserves to increase their own investment attractiveness.

**Keywords:** decentralization, territorial community, marketing complex, attractiveness of territory, attraction of investments.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Основою територіальної реформи є делегування повноважень від вищих до нижчих ланок державного управління, тобто ідентифікування потреб людей і механізму їх задоволення безпосередньо в місцях локалізації цих потреб, тобто в територіальних громадах. Водночас із видимими перевагами процес децентралізації виявив і низку труднощів, базовими з яких є небажання членів територіальних громад брати на себе відповідальність за власну діяльність. Окрім того, об'єднання територіальних громад нерідко перешкоджають і нерівні економічні умови їх розвитку. У будь-якому разі ресурсний складник є визначальним під час обґрунтування та прийняття рішень щодо децентралізації. Вирішити питання стабілізації фінансового стану територіальних об'єднань можна, застосовуючи такий сучасний підхід до розвитку територій, як маркетинг, який уже довгий час застосовується для активізації й ефективного ведення підприємницької діяльності у вітчизняній та світовій практиці.

Важливість використання маркетингової концепції у функціонуванні територій, на яких розміщені територіальні громади, зумовлюється також посиленням ролі соціальної відповідальності не тільки бізнесу, а й державних органів управління, орієнтуванням розвинених країн світу на забезпечення комфортності життя населення, зумовленим розумінням того, що в умовах посилення глобалізаційних процесів та відкритості кордонів забезпечити розвиток окремих міст, держав можна, лише створивши найкращі умови життя для громадян. Саме тому постає необхідність дослідження потреб мешканця території як базової одиниці її існування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженням маркетингу у сфері публічного (державного) управління займалися такі закордонні та вітчизняні вчені, як В. Бондаренко, К. Шершун [2], І. Буднікевич, І. Гавриш [3], Ф. Котлер, І. Рейн, Д. Хайдер [4], М. Окландер [5; 6], О. Панкрухін [7], Є. Ромат [8], С. Смерічевський, В. Сібрук [9]. Незважаючи на значний доробок у сфері територіального маркетингу, майже відсутні дослідження

можливості застосування маркетингової концепції по відношенню до такого нового для України специфічного територіального утворення, як територіальні громади.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є встановлення місця маркетингу в діяльності територіальних громад із погляду забезпечення їх інвестиційної привабливості.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Термін «маркетинг» застосовувався в першу чергу для опису комерційної діяльності з купівлі та продажу товарів ще наприкінці дев'ятнадцятого [10], а як академічна сфера знань – на початку двадцятого століття. Останнім часом маркетинг як сукупність наукових та практичних інструментів, що дають змогу вивчати та враховувати потреби споживачів (клієнтів) під час планування діяльності різними організаційними структурами, поширився на значну кількість об'єктів. Серед них є й території, які сьогодні стають автономними адміністративними одиницями, котрі розглядаються з погляду основних елементів маркетинг-міксу, що послугувало виникненню таких його видів, як «державний маркетинг», «регіональний маркетинг», «маркетинг місць», «маркетинг міст», «територіальний маркетинг», «маркетинг територій» тощо, кожен з яких має як спільні, так і відмінні характеристики.

Відомі такі найбільш уживані назви маркетингу, об'єктами якого є певні території: державний (національний), регіональний, муніципальний (міський), маркетинг місць. Відмінність між цими видами маркетингу полягає передусім у масштабності та комплексності пропонованих заходів, проте водночас залишається важливий спільний момент – територія як об'єкт управління (табл. 1).

Такий розподіл видів маркетингу, на думку Є. Ромата, зумовлений передусім існуванням певних рівнів публічного управління, по відношенню до яких може бути застосована маркетингова концепція: держава у цілому, органи регіональної (місцевої) влади, органи місцевого самоврядування [8]. М. Окландер у контексті позиції Є. Ромата пропонує трактувати поняття «територіальний маркетинг» як використання концепції, методології і техноло-



Таблиця 1

## Відмінності між видами територіального маркетингу

Вид маркетингу	Суть	Об'єкти управління	Основні заходи, що реалізуються
Державний	Сфера реалізації концепції маркетингу суб'єктами державної влади, що базується на переважно нематеріальному обміні між цими суб'єктами та споживачами їх послуг на принципах маркетингу, передусім, виходячи з пріоритету потреб цільових аудиторій.	Структурна політика, податкова політика, сприяння формуванню каналів фізичного розподілу суб'єктів господарювання, посилення позитивної реакції економічних агентів.	Розроблення плану маркетингу органу виконавчої влади.
Муніципальний	Маркетинг у діяльності органів місцевого самоврядування; комплекс заходів із забезпечення умов для ефективної діяльності на території громади місцевих господарюючих суб'єктів та залучення нових необхідних економічних агентів.	Територія міста разом із ресурсами, бренд території, конкурентні особливості ресурсів.	Диверсифікація економіки та підтримка місцевого товаровиробника, розвиток інвестиційної діяльності, малого та середнього бізнесу, трудового потенціалу міста.
Регіональний	Маркетинг у діяльності регіональних структур, організацій і населення, яка спрямована на розвиток регіону, та полягає у задоволенні потреб його внутрішніх і зовнішніх суб'єктів.	Економіка й соціальна сфера регіону.	Розроблення програм регіонального маркетингу, які є основним складником програм і стратегій соціально-економічного розвитку регіонів.
Маркетинг місць	Під «місцями» (place) розуміються міста, комуни, муніципалітети, регіони, країни, що створює певні труднощі сприйняття терміну.	Залежно від об'єкта.	Залежно від об'єкта.

Джерело: власне напрацювання на основі [6; 8]

гії маркетингу суб'єктами управління економічних систем макро- і мезорівнів (мезомакетинг і макро-макетинг) [6].

Територіальний маркетинг передбачає врахування як економіко-географічних, так і маркетингових чинників впливу на привабливість території. Вітчизняні та закордонні науковці, описуючи зміст дефініції «територіальний маркетинг», нерідко вкладають у нього дещо різні значення.

Так, серед іноземних учених, що займаються питаннями територіального маркетингу, варто відзначити Ф. Котлера, котрий присвятив низку своїх робіт дослідженню способів поліпшення іміджу територій на різних рівнях (країни, регіону і міста). Саме він розробив поняття place marketing – маркетинг місць, під яким розуміють особливу філософію і набір певних навичок, що допомагають поліпшити територію та розвинути її імідж для залучення компаній, інвесторів, жителів регіону [11]. Погоджуємося з думкою цього вченого, що територія ніколи не зможе бути конкурентоспроможною сама по собі, необхідно також стимулювати людей, які проживають на ній, щоб вони робили її якомога більш привабливою. Ф. Котлер вважає також, що базовою метою маркетингу та брендингу території є просування цінності та образу території у такий спосіб, щоб потенційні користувачі території повною мірою усвідомлювали свої відмінні переваги, тобто відрізняли територію від інших [4, с. 18].

А. Панкрухін, визначає територіальний маркетинг як «маркетинг, що здійснюється в інтересах території, її внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, в увазі яких зацікавлена дана територія» [7, с. 23]. Для розмежування зон дії такого маркетингу науковець пропонує використовувати терміни:

– «маркетинг територій» – маркетинг, який розглядає як об'єкт уваги і просування територію у цілому, здійснюваний як усередині, так і за її межами і націлений на створення, розвиток, ефективне просування та використання конкурентних переваг даної території в її інтересах, в інтересах її внутрішніх, а також тих зовнішніх суб'єктів, у співпраці з якими вона зацікавлена;

– «маркетинг на (всередині) території» – аспект розуміння терміна «територіальний маркетинг», що позначає рівень і конкретні характеристики розвитку маркетингових відносин суб'єктів усередині території з приводу конкретних товарів і послуг [7, с. 55]. Таким чином, за терміном «маркетинг на території» науковець пропонує закріпити засоби та інструменти впливу територіального маркетингу, які спрямовуються виключно на внутрішніх користувачів.

На думку В. Бондаренка та К. Шершуна, територіальний маркетинг трансформує саму сутність державного управління саме через те, що «метою будь-якого маркетингу є задоволення потреб споживачів територіального маркетингу: жителів території, інвесторів, відвідувачів та інших економічних суб'єктів,

що діють або можуть діяти на даній території» [2]. Такий підхід дає змогу сформувати план розвитку певної території, в якому будуть враховані не лише її можливості, а й у першу чергу вимоги потенційних клієнтів, які в подальшому забезпечуватимуть її розвиток. За умов процесів децентралізації влади, які сьогодні активно реалізуються в Україні, використання маркетингу в діяльності територій є виправданим та економічно обґрунтованим.

І. Буднікевич, І. Гавриш підкреслюють необхідність застосування «стратегічно орієнтованих концепцій, метою яких є: у класичній – статус комфортного міста для відвідування, життя, навчання, господарювання, реалізації здібностей, інвестицій; у соціально-етичній – екологічно, економічно та соціально збалансоване місто; у концепції взаємодії – партнерство, засноване на довготривалих відносинах» на противагу ситуативним, де метою є, наприклад, «здобуття статусу туристичного міста» або «залучення іноземних інвестицій» [3, с. 83]. Доцільним, на нашу думку, є застосування прийомів територіального маркетингу на постійній основі, а не лише епізодично, для вирішення окремих оперативних завдань публічного управління. Саме такий принцип дасть змогу забезпечити перехід до дійсно публічного управління, де єдиним джерелом влади, а також тим, кого обслуговуватимуть органи публічного управління, буде народ.

У [12, с. 12] зазначається, що «маркетинг – комплексна система виробництва і збуту продукту, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку на основі досліджень і прогнозування ринку, вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розроблення стратегії й тактики його поведінки на ринку через реалізацію маркетингових програм», тобто ця система може бути застосована і по відношенню до публічного управління, оскільки в ньому теж присутні об'єкти маркетингового впливу «споживач – народ», «підприємство – держава», «продукт – послуги органів публічної влади». Єдина відмінність може полягати в тому, що метою проведення маркетингових дій органів публічної влади буде не отримання максимального прибутку, а досягнення максимально повного задоволення потреб членів суспільства. Таким чином, маркетинг із його «орієнтацією на споживача» повинен стати основою функціонування демократичної, орієнтованої на громадянина та його потреби, результативної системи публічного управління.

Об'єднані територіальні громади є складовою частиною нового адміністративно-територіального устрою України, що активно впроваджується з 2015 р. Відповідно їм властива специфіка реалізації більшості управлінських завдань, що пов'язані з функціонуванням державного сектору. Стосується це й використання маркетингових прийомів, що в першу чергу спрямовуються на вивчення потреб членів територіальної громади та просування її соціальних ідей.

Здебільшого вважається, що некомерційним організаціям маркетинг не потрібний, оскільки занадто глибоко проникає у життя потенційного клієнта і його приватність; показує публічні організації в

«поганому світлі», підкреслюючи їх бажання залучити більше клієнтів, що іноді сприймається як демонстрація відчаю і нездатності забезпечити високу якість публічних послуг; є аморальним і перешкодою для інновацій [13]. Уважаємо це хибною думкою, адже негатив у разі застосування маркетингової концепції пов'язаний не стільки з її реалізацією взагалі, скільки з непрофесійним її застосуванням у публічній сфері без належної адаптації до умов середовища.

Головним маркетинговим завданням, що мають вирішувати об'єднані територіальні громади, є якісне обслуговування її членів, яке повинно здійснюватися на підставі адаптації їхньої діяльності до умов середовища з урахуванням у першу чергу існуючих та перспективних соціальних тенденцій. Окрім того, маркетинг може використовуватися як продуктивний інструмент для залучення зацікавлених сторін, а також розповсюдження публічної інформації та забезпечення ефективного розподілу суспільних благ.

В Україні використання маркетингової концепції в органах публічного управління поки що не отримало широкого практичного застосування, хоча в нашій державі останнім часом вже були реалізовані перші вдалі проекти, які враховують маркетингові підходи. Як приклад ефективного експерименту можна навести діяльність так званих ЦНАПів. Це державні структури, що надають різноманітні адміністративні послуги і працюють за принципами «єдиного вікна» та «прозорого офісу». Основною метою створення таких центрів є забезпечення комфортності обслуговування громадян та протидія корупції під час надання послуг фізичним та юридичним особам. Станом на вересень 2014 р. такі центри вже діяли в 11 регіонах (14 міст) [14].

Варто зазначити, що діяльність ЦНАПів є дійсно маркетингово орієнтованою, оскільки під час її здійснення враховуються потреби громадян стосовно переліку послуг (включені ті, що найбільше користуються попитом у населення, зокрема: приписка-виписка, оформлення закордонного паспорту, видача різноманітних довідок тощо); якості послуг (попередній запис, можливість електронної реєстрації, можливість оплати послуг через термінал, швидкість та зручність отримання послуги, високопрофесійний персонал тощо); доступні ціни (повністю виключений такий складник оплати послуг, як хабар посадовій особі).

Як уже зазначалося, децентралізація передбачає формування самостійних фінансових територіальних одиниць, які здатні самостійно забезпечувати власні потреби, що потребує пошуку зовнішніх джерел фінансування. Застосування таких маркетингових інструментів вивчення ринку, як маркетингові дослідження територій, дає змогу отримати об'єктивну інформацію для економічного обґрунтування вибору об'єктів інвестування інвестором, а також інформацію для залучення коштів у територіальні об'єкти з погляду представників регіонів [9, с. 58].

Уважаємо, що маркетинг території найбільше взаємодіє з її економічним складником, і саме тому, як зазначає О. Єргунова, «визначаючи поняття маркетингу територій, важливо використовувати засоби системного аналізу з метою проектування

маркетингу на умови економіки території», що дає змогу «системно представити маркетинг території у вигляді концепції, а також розкрити способи його реалізації» [15, с. 124].

Для обґрунтування доцільності інвестування у певні територіальні громади може бути застосоване оцінювання привабливості території, на якій розташована територіальна громада. Пропонується доповнити модель оцінки територіальної привабливості REGION, запропонованої С. Смерічевським та В. Сібруком [9, с. 58], ще такими складниками, як економіка – Е (Economy) та комфорт – С (Comfort), що дасть змогу одночасно враховувати економічний потенціал території та рівень комфортності проживання на ній реальних і потенційних членів територіальної громади (табл. 2).

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Процес глобалізації економіки підвищує суб'єктивність та незалежність місцевих громад. Це відбувається одночасно з популяризацією принципу «мислити глобально, діяти локально». Використання маркетингової концепції у діяльності територіальних громад не тільки гарантує, а й полегшує їх позиціонування в умовах значної конкуренції між територіальними громадами за залучення ресурсів та забезпечує виконан-

ня первинної мети їх функціонування – задоволення потреб жителів.

Концепція маркетингу у публічному управлінні реалізовується через некомерційний маркетинг, вплив якого спрямований на певний ринок (національний, регіональний, місцевий) та пов'язаний із задоволенням потреб територіальної громади.

Хоча в науковій літературі поки що відсутній термін «маркетинг територіальних громад», вважаємо, що всі напрацювання, які стосуються територіального маркетингу, у цілому можуть бути використані під час реалізації маркетингу територіальними громадами.

Актуальність використання прийомів маркетингу в діяльності територіальних громад зумовлена тим, що в їх межах постійно відчувається брак фінансових ресурсів одночасно зі значною кількістю проблем, які підлягають нагальному вирішенню; посилюється вплив юридичних змін у способі управління територіальними громадами та економічна роль територіальних громад у стратегічному розвитку регіонів України; відбулися зміни в структурі економіки та у свідомості людей; потребує інтенсифікації активності територіальних громад у залученні інвесторів, які є одним із найважливіших чинників їх розвитку, для нівелювання загального негативного тренду в економіці.

Таблиця 2

## Оцінювання привабливості території розміщення громади REEGIONC

Параметри	Визначення	Складники оцінювання
R (Resources)	Ресурси	Природні (мінеральні (паливно-енергетичні, хімічна сировина, рудні та нерудні корисні копалини), біосфери (земельні, водні і біологічні ресурси)); технологічні (об'єкти господарського та негосподарського призначення, кількісні та якісні показники робочої сили); соціальні (сукупність взаємовідносин між територіальними суб'єктами в процесі їхньої взаємодії).
E (Expenses)	Витрати на ведення діяльності	Вартість трудових та сировинних ресурсів, придбання необхідних активів; майбутні витрати (на отримання дозволів і ліцензій на право займатися певним видом діяльності, вартість позичкового капіталу місцевих фінансових установ тощо).
E (Economy)	Економіка	Розвиток економіки (кількість економічно активних підприємств, обсяги промислового виробництва, доходи населення, обсяги роздрібного товарообороту тощо).
G (Governance)	Особливості управління	Рівень співпраці з виборними органами і посадовими особами, органами загальної компетенції, галузевими та адміністративними органами управління.
I (Infrastructure)	Стан інфраструктури	Рівень розвитку торгівлі, охорони здоров'я, освіти і культури (достатність закладів, якості послуг), транспортної інфраструктури (якість та стан автомобільних доріг, диверсифікованість транспортного сполучення, логістика), комунікаційної інфраструктури (якість та стан телекомунікаційних мереж), сфери відпочинку та розваг (готельного господарства, громадського харчування, туризму тощо).
O (Ownership advantages)	Переваги власності перед іншими суб'єктами території	Стан нематеріальних активів (інноваційність продукції, репутація підприємств території та їхніх брендів, система маркетингових комунікацій та збуту, досвід управління інформацією, людським капіталом тощо); досвід управління основними активами (концентрація виробництва та ефект масштабу, доступ до ресурсів, економія за рахунок спільних поставок); рівень транснаціоналізації (доступ до міжнародних ринків).
N (Nature)	Екологічний капітал	Сприятливий клімат та ландшафтне різноманіття, візуальна привабливість, чистота довкілля, у тому числі можливий вплив на неї виробничих і господарських процесів підприємств з урахуванням існуючих норм місцевого законодавства щодо природоохоронного захисту.
C (Comfort)	Комфорт	Культурна спадщина, політична стабільність, гендерна рівність, міжетнічна толерантність (расова, національна, релігійна тощо) тощо.

Джерело: власне напрацювання з використанням [9, с. 57–58]

### Бібліографічний список:

1. Конституція України. *Офіційне Інтернет-представництво президента України*. URL : <http://www.president.gov.ua/documents/constitution/> (дата звернення: 20.08.2019).
2. Бондаренко В.М., Шершун К.О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3347> (дата звернення: 20.08.2019).
3. Буднікевич І.М., Гавриш І.І. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 76–85.
4. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations / P. Kotler et al. New York : The Free Press, 1993. 400 p.
5. Окландер М.А. Макромаркетинг: маркетинг у секторі загального державного управління. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 6. С. 31–37.
6. Окландер М.А. Методика розрахунку ефективності територіального маркетингу. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2002. № 1. С. 86–91.
7. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 416 с.
8. Ромат Е. Маркетинг у публічному управлінні. URL : [visnik.knteu.kiev.ua/files/2016/04/5.pdf](http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2016/04/5.pdf) (дата звернення: 20.08.2019).
9. Смерічевський С.Ф., Сібрук В.Л. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(2). С. 55–59.
10. English Language and Usage. URL : <http://english.stackexchange.com/questions/335201/etymology-of-marketing-how-when-did-it-change-meaning> (accessed: 20.08.2019).
11. Котлер Ф., Асплунд К. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 376 с.
12. Маркетингова товарна політика : підручник / Є. Крикавський та ін. Львів : Львівська політехніка, 2012. 360 с.
13. Sargeant A. Marketing management for nonprofit organizations. Oxford. New York : Oxford University Press, 1999. 304 p.
14. Центр надання адміністративних послуг. *Wikipedia*. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 20.08.2019).
15. Ергунова О.Т. Маркетинг территории : учебное пособие. Екатеринбург : Уральский университет, 2017. 136 с.
- rozvytku rehioniv [Concepts and tools of territorial marketing in the context of strategic development of regions]. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3347> (accessed 20 August 2019).
3. Budnikovich I. M., Havrysh I. I. (2016) Kontseptsiya terytorial'noho marketynhu yak osnova formuvannya ta pidvyshchennya pryvabylyvosti [The concept of territorial marketing as a basis of formation and increase of attractiveness]. *Regional economy*. no 3. pp. 76-85.
4. Kotler P., Haider D., Rein I. (1993) *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press, 1993. 400 p. (in English)
5. Oklander M. A. (2003) Makromarketynh: marketynh v sektori zahal'noho derzhavnoho upravlinnya [Macromarketing: marketing in the general government sector]. *Marketing in Ukraine*. no 6. pp. 31-37.
6. Oklander M.A. (2002) Metodyka rozrakhunku efektyvnosti terytorial'noho marketynhu [Methods of calculating the effectiveness of territorial marketing]. *Bulletin of the Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. no 1. pp. 86-91.
7. Pankrukhin A.P. (2006) *Marketing territoriy* [Territory Marketing]. St. Petersburg: Peter. (in Russian)
8. Romat E. *Marketynh u publichnomu upravlinni* [Marketing in Public Management]. URL: [visnik.knteu.kiev.ua/files/2016/04/5.pdf](http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2016/04/5.pdf) (accessed 20 August 2019). (in Ukrainian)
9. Smerichev'skyy S. F., Sibruk V. L. (2018) Stratehichni aspekty marketynhu terytoriy v umovakh detsentralizatsiyi upravlinnya Ukrayiny [Strategic aspects of marketing of territories in the conditions of decentralization of management of Ukraine]. *Black Sea Economic Studies*. vol. 26 (2). pp. 55-59.
10. English Language and Usage URL: <http://english.stackexchange.com/questions/335201/etymology-of-marketing-how-when-did-it-change-meaning> (accessed: 20.08.2019).
11. Kotler F., Asplund K. (2005) *Marketing mest. Privlecheniye investitsiy, predpriyatiy, zhiteley i turistov v goroda, kommuny, regiony i strany Yevropy* [Marketing places. Attracting investments, enterprises, residents and tourists to cities, communes, regions and European countries.] St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg. (in Russian)
12. Krykav'skyy YE., Deineha I., Deineha O., Patora R. (2012) *Marketynhova tovarna polityka* [Marketing Commodity Policy]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian)
13. Sargeant A. Marketing management for nonprofit organizations. Oxford. New York : Oxford University Press, 1999. 304 p. (in English)
14. Tsentra nadannya administratyvnykh posluh [Center for Administrative Services]. *Wikipedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (accessed: 20.08.2019).
15. Yergunova O. T. (2017) *Marketing territorii* [Marketing territory]. Yekaterinburg: Publishing House of the Ural University. (in Russian)

### References:

1. Konstytutsiya Ukrayiny. Ofitsiyne internet-predstavnytstvo prezidenta Ukrayiny. [The Constitution of Ukraine]. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/constitution/> (accessed 20 August 2019).
2. Bondarenko V. M., Shershun K.O. Ponyattya ta instrumenty terytorial'noho marketynhu v konteksti stratehichnoho



УДК 330:005.8

**Старченко Г.В.**

кандидат технічних наук, доцент,  
докторант кафедри публічного управління  
та менеджменту організацій  
Чернігівського національного технологічного університету

**Starchenko Grygoriy**

Candidate Of Technical Sciences, Associate Professor,  
Doctoral Student of Department of Public Administration  
and Organizations' Management,  
Chernihiv National University of Technology

## ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЕКОНОМІКИ ТА ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ: ЇХ ВЗАЄМОВПЛИВ

## INNOVATIVE PROCESSES OF THE ECONOMY AND PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT: THEIR MUTUAL INFLUENCE

У статті виявлено вплив проектно-орієнтованого управління на модель управління інноваційними процесами національної економіки. Модель дає змогу вдосконалювати процеси та механізми інноваційного типу розвитку економічних систем. Розвиток та вдосконалення інноваційних процесів є ключовим трендом глобалізації та вимагає проведення досліджень, пов'язаних із формалізацією знань про управління проектами, портфелями і програмами інноваційного розвитку. Можливості проектного підходу дають змогу визнати його перспективним інструментом управління інноваційними процесами. У статті розкрито економічний зміст дефініцій «інноваційна діяльність», «інновація», «інноваційні процеси», «проектно-орієнтоване управління», запропоновано уточнене визначення поняття «проектно-орієнтоване управління» з позиції управління інноваційними процесами. Сформульовано визначення поняття «інноваційний процес» із погляду проектно-орієнтованого управління. Системне управління інноваційними процесами національної економіки являє собою процес взаємодії багатьох елементів, які характеризуються великою кількістю параметрів. Із погляду системного підходу інноваційні процеси як окрема підсистема належать до системи інноваційного розвитку. Формалізовано модель управління інноваційним процесом національної економіки з урахуванням проектно-орієнтованого управління та визначено вплив параметрів моделі на результат функціонування системи.

**Ключові слова:** інновація, інноваційний процес, інноваційний розвиток, проект, проектно-орієнтоване управління, механізми інноваційного розвитку.

В статье выявлено влияние проектно-ориентированного управления на модель управления инновационными процессами национальной экономики. Модель позволяет совершенствовать процессы и механизмы инновационного типа развития экономических систем. Развитие и совершенствование инновационных процессов является ключевым трендом глобализации и требует проведения исследований, связанных с формализацией знаний об управлении проектами, портфелями и программами инновационного развития. Возможности проектного подхода позволяют признать его перспективным инструментом управления инновационными процессами. В статье раскрыт экономический смысл дефиниций «инновационная деятельность», «инновация», «инновационные процессы», «проектно-ориентированное управление», предложено уточненное определение понятия «проектно-ориентированное управление» с позиции управления инновационными процессами. Сформулировано определение понятия «инновационный процесс» с точки зрения проектно-ориентированного управления. Системное управление инновационными процессами национальной экономики представляет собой процесс взаимодействия многих элементов, которые характеризуются большим количеством параметров. С точки зрения системного подхода инновационные процессы как отдельная подсистема относятся к системе инновационного развития. Формализована модель управления инновационным процессом национальной экономики с учетом проектно-ориентированного управления и определено влияние параметров модели на результат функционирования системы.

**Ключевые слова:** инновация, инновационный процесс, инновационное развитие, проект, проектно-ориентированное управление, механизмы инновационного развития.

*Increased competition between developed countries has led to the formation of a new type of development of economic systems. Such systems are called innovative development models. Innovative processes are the drivers of economic development in the economy with an innovative development model. Project-oriented management should occupy an important place on the innovative path of development of the national economy. Which as a new organizational culture and technology allows us to move from individual projects and programs through project-oriented enterprises and organizations to a project-oriented economy. Project management is a promising tool for managing innovative processes. The use of modern methodology for managing projects and programs in the management of innovative processes is relevant. The article reveals the influence of project-oriented management on the model of managing innovative processes of the national economy. The model allows to improve the processes and mechanisms of the innovative type of development of economic systems. The development and improvement of innovative processes is a key trend in globalization and requires research related to the formalization of knowledge about the management of projects, portfolios and innovative development programs. The capabilities of the project approach allow us to recognize it as a promising tool for managing innovative processes. The article reveals the economic meaning of the definitions "innovative activity", "innovation", "innovative processes", "project-oriented management", an updated definition of the concept of "project-oriented management" from the position of management of innovative processes is proposed. The definition of the concept of the innovation process from the point of view of project-oriented management is formulated. System management of innovative processes of the national economy is a process of interaction of many elements, which are characterized by a large number of parameters. From the point of view of a systematic approach, innovative processes as a separate subsystem belong to the system of innovative development. The model of managing innovative processes of the national economy is formalized, taking into account project-oriented management, and the influence of the model parameters on the result of the system's functioning is determined.*

**Keywords:** innovation, innovation process, innovative development, project, project-oriented management, mechanisms of innovative development.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Наприкінці минулого століття посилення конкуренції між розвиненими країнами призвело до виникнення у господарюючих суб'єктів здатності швидко адаптуватися до мінливих умов конкурентної боротьби та своєчасно реагувати на зростаючі потреби економіки. Це, своєю чергою, сприяло формуванню нового типу розвитку економічних систем, які отримали назву інноваційних моделей розвитку.

Інтеграція України у світове співтовариство призводить до системних змін у всіх сферах життєдіяльності, включаючи й управління інноваційними процесами.

Слід зазначити, що інноваційні процеси як явище в економіці були присутні й до цього, оскільки інновації лежать в основі процесу суспільного поділу праці та економічного розвитку. Проте інноваційний процес не носив характер системного економічного явища. В економіці з інноваційною моделлю розвитку цей процес поступово перетворився на драйвер економічного розвитку. З'явилось усвідомлення суспільством вирішальної ролі інновацій у розвитку економіки, визнання залежності конкурентоспроможності економічної системи від нововведень і нових технологій.

Проектно-орієнтоване управління є одним із базових інструментів розроблення і реалізації стратегії інноваційного розвитку національної економіки.

Важливе місце на інноваційному шляху розвитку національної економіки повинне займати проектно-орієнтоване управління, яке як нова організаційна культура і технологія дає змогу перейти від окремих проектів і програм через проектно-орієнтовані підприємства та організації до проектно-орієнтованої економіки. Універсальні можливості проектної діяльності дають змогу визнати проектне управління перспективним інструментом не лише вирішення актуальних економічних проблем, а й інструментом

управління соціально-економічним розвитком національної економіки [1, с. 35].

За таких умов застосування в управлінні інноваційними процесами сучасної методології управління проектами та програмами набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Сучасна методологія управління проектами викладена у працях закордонних та вітчизняних дослідників, таких як: І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Дж.Р. Тернер, В.Н. Бурков, С.Д. Бушуєв, А.М. Возний, К.В. Кошкін, С.С. Рижков, Х. Танака, Л.С. Чернова, А.Н. Шамрай [2–4] та ін.

Проблеми управління інноваційними процесами досліджено у працях таких науковців, як: Ю.М. Бажал [5], О.М. Головінов [6], В.В. Зянько [7], Г.А. Мохонько [8], С.О. Тульчинська [9] та ін.

Незважаючи на наявність чисельних теоретичних розробок, питання ефективного управління інноваційними процесами на основі проектно-орієнтованого управління залишаються дослідженими фрагментарно та потребують подальшого наукового обґрунтування.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Швидка плинність інноваційних процесів, замала орієнтація вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку зумовлюють необхідність корінного перетворення всієї системи їх управління. Таким чином, виникає необхідність розроблення нової концепції управління інноваційними процесами, в основі якої лежить проектно-орієнтований підхід.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є розроблення нової концепції управління інноваційними процесами та формалізація моделі управління інноваційним процесом національної економіки з урахуванням проектно-орієнтованого підходу. Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити економічний зміст дефініцій «інноваційна діяльність», «інновація», «інноваційні процеси», «проектно-орієнтоване управління»;

- запропонувати уточнене визначення поняття «проектно-орієнтоване управління» з позиції управління інноваційними процесами;

- описати інноваційні процеси як підсистему, яка належить системі інноваційного розвитку;

- формалізувати модель управління інноваційними процесами національної економіки з урахуванням проектно-орієнтованого підходу;

- дати визначення поняття «інноваційний процес» із погляду проектно-орієнтованого управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для запровадження змін в економічних процесах та економічному розвитку економіки, щоб бути конкурентоздатними, національні економіки повинні постійно оновлюватися, використовуючи інновації як головну рушійну силу.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», *інноваційна діяльність* це – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [10]. Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.

Об'єктом інноваційної діяльності є інновація. Також, згідно із зазначеним Законом, об'єктами інноваційної діяльності є такі (рис. 1).

Суб'єкти інноваційної діяльності – фізичні або юридичні особи, які проводять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Із погляду проектного підходу *інновація* – це кінцевий результат проекту, який використовується в практичній діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту/процесу, який реалізується на ринку [11, с. 95].

У рамках інноваційної діяльності відбуваються *інноваційні процеси*, які являють собою послідовність дій – від виникнення наукових ідей, накопичення знань і пропозиції на їх основі бізнес-ідей до виробництва та комерціалізації інноваційної продукції, об'єктів інтелектуальної власності і послуг на традиційних або нових ринках збуту [12, с. 26]. Інноваційний процес має циклічний характер і складається з багатьох інноваційних циклів. Інноваційний процес не завершується впровадженням результату інноваційного проекту. Результат інноваційного продукту в процесі експлуатації може вдосконалюватися, становитися більш ефективним, набувати нових якостей (рис. 2).

Економічний і технологічний вплив інноваційного процесу на національну економіку проявляється у збільшенні економічного та науково-технічного потенціалу держави, вдосконаленні окремих елементів інноваційного процесу.

Ураховуючи існуючий науковий та інноваційний потенціал, сприятливі умови забезпечення функціонування суб'єктів інноваційної діяльності, необхідно переходити до концептуальних основ застосування проектного підходу у сфері управління інноваційними процесами. В умовах конкурентної світової економіки суб'єкти інноваційної діяльності звертаються до проектно-орієнтованого управління. Світовий досвід застосування проектно-орієнтованого управління в програмах модернізації економічних систем дав змогу встановити його переваги над «традиційною» формою управління, яку використовують дотепер в Україні під час реалізації стратегічних планів і програм.

Із позиції управління інноваційними процесами *проектно-орієнтоване управління (Project oriented management – POM)* можна розглядати як управління діями в інноваційному процесі суб'єктом інноваційної діяльності, які вимагають постійного керівництва в умовах суворих обмежень за витратами, термінами і якістю робіт із використанням методів проектного менеджменту. Або *проектний підхід* – це такий підхід до управління економічними системами, основним принципом побудови якого є концепція не функцій або процесів, а проекту [11, с. 94–95].

При цьому характерними ознаками такого управління є націленість на досягнення конкретних вимірюваних результатів у визначений термін, унікаль-

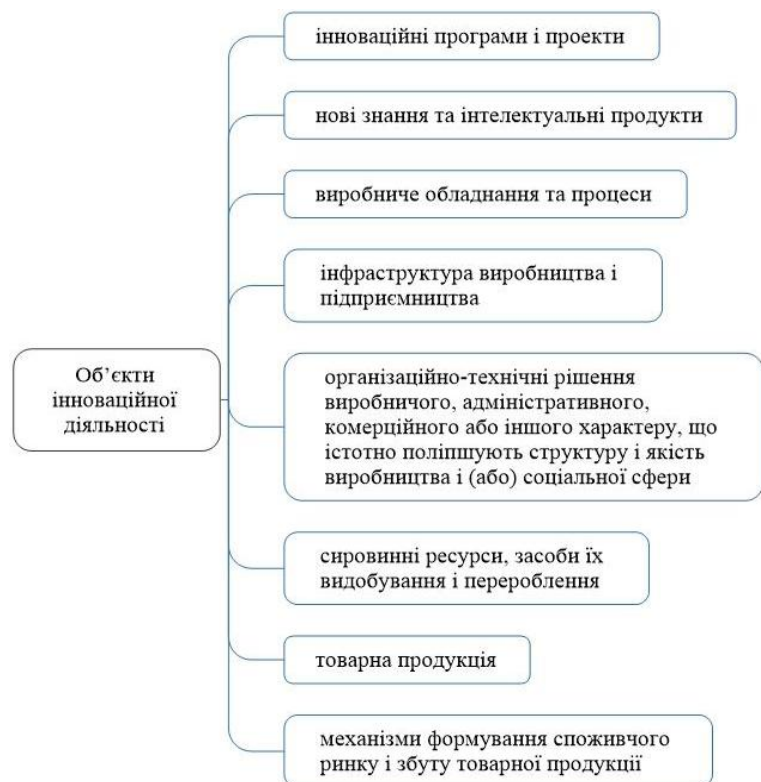


Рис. 1. Об'єкти інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [10]



Рис. 2. Модель проектно-орієнтованого управління інноваційною діяльністю

Джерело: розроблено автором

ність мети, засобів або місця реалізації проекту, поєднання ініціативи й творчості на стадії визначення концепції з чітким розподілом обов'язків і відповідальності в ході виконання робіт [13, с. 108].

Проектно-орієнтоване управління повинно бути центральною концепцією управління суб'єктами інноваційної діяльності, діяльність яких повинна здійснюватися у вигляді безперервного виконання безлічі інноваційних процесів.

Управління інноваційними процесами національної економіки являє собою взаємодію багатьох елементів, які характеризуються великою кількістю параметрів. Інноваційні процеси являють собою підсистему, яка належить системі інноваційного розвитку. Така підсистема знаходиться під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, має певні властивості, закономірності та зв'язки з іншими підсистемами. Реалізація таких зв'язків є проявом впливу роботи підсистем. Шляхом об'єднання усіх елементів, які характеризують роботу підсистеми управління інноваційними процесами, у певні групи її функцію можна записати так:

$$IP = f(Y, Z, X, \Omega),$$

де  $X$  – вхідні параметри підсистеми  $IP$ ;

$Y$  – ймовірні вхідні параметри системи інноваційного розвитку ( $ID$ );

$Z$  – вихідні параметри підсистеми  $IP$ ;

$\Omega$  – управляючі дії з використанням методології проектного менеджменту.

Робота підсистеми управління інноваційними процесами полягає у перевірці відповідності її параметрів установленим критеріям та обмеженням. За допомогою зворотного зв'язку здійснюється зменшення відхилень параметрів фактичного рівня підсистеми від запланованого, а також складників цих параметрів. Така підсистема може бути представлена у вигляді моделі, яка зображена на рис. 3.

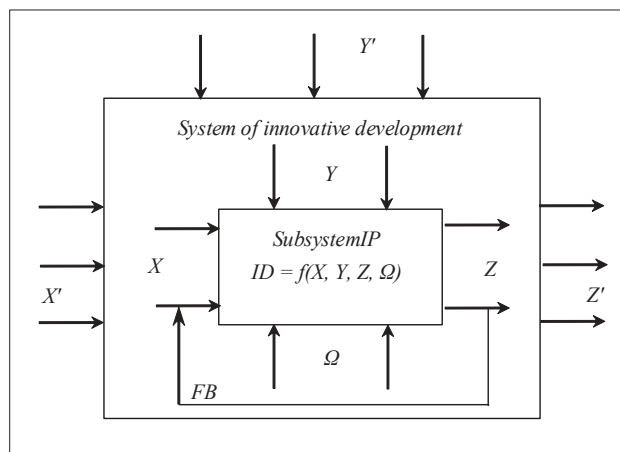


Рис. 3. Підсистема управління інноваційними процесами в рамках системи інноваційного розвитку  
Джерело: розроблено автором

де: *System of innovative development* – система інноваційного розвитку;

*SubsystemIP* – підсистема управління інноваційними процесами;

*FB* – зворотний зв'язок;

$X'$  – вхідні параметри *System of innovative development*;

$Z'$  – вихідні параметри *System of innovative development*;

$Y'$  – параметри, які впливають на функціонування *System of innovative development*;

$X$  – початкові вхідні параметри *SubsystemIP*;

$Z$  – вихідні параметри функції *SubsystemIP*;

$Y$  – параметри, які впливають на функціонування *SubsystemIP*;

$\Omega$  – управляючі дії з використанням методології проектного менеджменту.



Для ефективного проектно-орієнтованого управління інноваційними процесами необхідно забезпечити виконання деякої множини функцій управління  $F$ . При цьому кожна з функцій  $f_i, F, i = 1, \dots, m$  може бути реалізована за допомогою кількох дій  $P_{ij}, j = 1, \dots, n_i$ . Своєю чергою, кожна дія  $P_{ij}$  потребує наявності певного обсягу даних  $D_{ij}$  і характеризується множиною задіяних виконавців  $E_{ij}$ , ресурсів  $r_{ij}$ , часом виконання  $t_{ij}$ , та певними інформаційними потоками  $I_{ij}$ . Питання вибору оптимальної дії для реалізації тієї чи іншої функції проектно-орієнтованого управління інноваційними процесами в конкретній ситуації можуть не мати однозначного вирішення. Для оцінювання альтернатив може бути запропонована деяка узагальнена функція  $GF_{Pij}(D_{ij}, E_{ij}, r_{ij}, t_{ij}, I_{ij})$ , яка б певним чином характеризувала корисність дії  $P_{ij}$  в заданих умовах. На прийняття проектно-орієнтованого рішення будуть впливати багато чинників: якість інформації, проектні компетенції виконавців, наявність вільних ресурсів, вид та масштаб проекту та ін. У деяких випадках вплив указаних чинників може призвести до неможливості вибору оптимальної дії. Для уникнення цього необхідно переглядати параметри впливу системи на функцію управління.

У загальному вигляді модель управління інноваційними процесами національної економіки може бути описана так:

$$\text{SubsystemIP} = \langle r, R, InI, I, FR, AR, MIP, MPM, RF \rangle,$$

де  $r$  – ресурси;

$R$  – вимоги до *SubsystemIP*;

$InI$  – інноваційна інфраструктура;

$I$  – інформаційні потоки;

$FR$  – фундаментальні дослідження;

$AR$  – прикладні дослідження;

$MIP$  – управління інноваційними проектами;

$MPM$  – механізми проектно-орієнтованого управління;

$RF$  – результат функціонування *SubsystemIP*.

Запропонована модель не охоплює всіх деталей організації проектно-орієнтованого управління інноваційними процесами. Водночас вона дає можливість виділити ключові дії цих процесів та акцентувати увагу на проблемних моментах, що у цілому сприятиме підвищенню ефективності управління.

Опираючись на вищесказане, можна надати уточнене визначення інноваційного процесу з урахуванням впливу на нього проектно-орієнтованого управління.

**Інноваційний процес** – послідовний ланцюг проектно-орієнтованих дій, що охоплює всі стадії інноваційного циклу, процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби економіки.

Із погляду системного підходу управління інноваційним розвитком є складною відкритою системою. Складність її полягає у тому, що вона містить певну кількість складних елементів, які визначаються як підсистеми. Обов'язковою умовою існування такої системи є взаємодія кожної підсистеми з іншими підсистемами, результатами якої є прояв активного впливу їхніх властивостей. Відкритість системи характеризується наявністю істотного впливу зовніш-

нього середовища за практичної відсутності зворотного [11, с. 95]. Взаємовплив інноваційних процесів економіки та проектно-орієнтованого управління характеризується такими основними параметрами, як взаємозв'язки між елементами системи інноваційного розвитку та підсистеми управління інноваційними процесами з урахуванням інформації щодо інноваційних процесів та результатів функціонування системи інноваційного розвитку та підсистеми управління інноваційними процесами, управляючих проектно-орієнтованих дій.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проектно-орієнтоване управління дає змогу істотно підвищити ефективність управління інноваційним процесом національної економіки. Воно є однією з основних ланок системи управління інноваціями в економіці, але не замінює її.

Одним із головних завдань у підвищенні ролі інноваційного чинника є вдосконалення механізмів проектного управління інноваційними процесами. Для цього потрібно більш чітко, прив'язане до цілей управління визначення типів інноваційних проектів, виявлення зв'язку між показниками інноваційного розвитку та показниками конкурентоспроможності, адаптація наявних методів проектного управління до специфіки управління інноваційними процесами.

Перспективою подальших досліджень буде вдосконалення механізмів проектного управління інноваційними процесами національної економіки.

#### Бібліографічний список:

1. Старченко Г.В. Модель проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 34–38.
2. Тернер Д.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева. Москва : Издательский дом Гребенникова, 2007. 552 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. Москва : Омега-Л, 2007. 664 с.
4. Создание и развитие конкурентноспособных проектно-ориентированных наукоемких предприятий : монография / В.Н. Бурков и др. Николаев : Торубары ЕС., 2011. 260 с.
5. Бажал Ю.М. Економіка інноваційних процесів. *Вісник Інституту економічного прогнозування*. 2002. № 1. С. 3–17.
6. Головінов О.М. Інноваційна активність і інноваційні процеси в національній економіці. *Економіка та держава*. 2013. № 6. С. 4–8.
7. Зянько В.В. Глобалізація та інноваційний процес: їх взаємовплив. *Економіка України*. 2006. № 2. С. 84–89.
8. Мохонько Г.А., Тарасенко К.В. Проектний підхід в управлінні інноваційним розвитком підприємств атомної енергетики. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 417–424.
9. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2008. № 1. С. 89–95.
10. Про інноваційну діяльність : Закон України від 16 жовтня 2012 р. № 5460 – VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 21.08.2019).
11. Старченко Г.В. Проектний підхід та його вплив на інноваційний розвиток національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 5. С. 90–99.

12. Бутенко А.І., Лазарєва Є.В. Феномен кластера у формуванні інноваційної моделі економіки регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 2. С. 25–28.
13. Осауленко І.А. Процедурні та інформаційні аспекти проектно-орієнтованого управління регіональним розвитком. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія «Технічні науки»*. 2015. № 3. С. 108–113.

### References:

1. Starchenko H. V. (2019) Model proektno-orientovanoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom natsionalnoi ekonomiky [Model of project-oriented management of innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7. pp. 34–38.
2. Turner D. R. (2007) Rukovodstvo po proektno-orientirovanomu upravleniyu / Per. s angl. pod obshch. red. V.I. Voropaeva [Project Oriented Management Guide]. Moskva: Izdatel'skiy dom Grebennikova. (in Russian).
3. Mazur I. I., V. D. Shapiro, N. G. Ol'derogge (2007) Upravlenie proektami [Project management]. Moskva: Omega-L. (in Russian).
4. Burkov V.N., Bushuev S.D., Voznyy A.M., Koshkin K.V., Ryzhkov S.S., Tanaka Kh., Chernova L.S., Shamray A.N. (2011) Sozdanie i razvitie konkurentnosposobnykh proektno-orientirovannykh naukoemkikh predpriyatiy: monografiya [Creation and development of competitive project-oriented high-tech enterprises: a monograph]. Nikolaev: Torubary E.S. (in Russian).
5. Bazhal Yu. M. (2002) Ekonomika innovatsiinykh protsesiv [Economics of innovation processes]. *Visnyk Instytutu ekonomichnoho prohozuvannia*, vol. 1. pp. 3–17.
6. Holovinov O. M. (2013) Innovatsiina aktyvnist i innovatsiini protsesy v natsionalnii ekonomitsi [Innovative activity and innovative processes in the national economy]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6. pp. 4–8.
7. Zianko V. V. (2006) Hlobalizatsiia ta innovatsiinyi protses: yikh vzaiemovplyv [Globalization and the innovation process: their mutual influence]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 2. pp. 84–89.
8. Mokhonko H. A., Tarasenko K. V. (2018) Proektnyi pidkhid v upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv atomnoi enerhetyky [Project approach in the management of innovative development of nuclear power enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 16. pp. 417–424.
9. Tulchynska S. O. (2008) Funktsionuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho protsesu [Functioning of organizational and economic mechanism of innovation process]. *Stratehichni priorytety*, vol. 1. pp. 89–95.
10. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiinu diialnist» [The Law of Ukraine «About innovative activity»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian ].
11. Starchenko G.V. (2019) Proektnyi pidkhid ta yoho vplyv na innovatsiinyi rozvytok natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv [Project approach and its impact on the innovative development of the national economy in the conditions globalization calls]. *Mizhnarodnyy naukovy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, vol. 5. pp. 90–99.
12. Butenko A. I., Lazareva Ye. V. (2009) Fenomen klastera u formuvanni innovatsiinoi modeli ekonomiky rehionu [The cluster phenomenon in the form of innovation model of economy in the region]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2. pp. 25–28.
13. Osaulyenko I. A. (2015) Protsedurni ta informatsiini aspekty proektno-orientovanoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Procedural and informational aspects of project-oriented management by regional development]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Tekhnichni nauky*, vol. 3. pp. 108–113.

УДК 330.34:341

**Худолей В.Ю.**

доктор економічних наук, професор,  
ректор  
Міжнародного науково-технічного університету  
імені академіка Юрія Бугая

**Дергалюк Б.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і підприємництва  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Khudolei Veronika**

Doctor of Economics, Professor  
Rector of PHEI «Academician Yuriy Bugay International  
Scientific and Technical University», Kyiv, Ukraine

**Dergaliuk Bogdan**

Ph. D, Associate Professor,  
Associate Professor of Economics and Entrepreneurship Department  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute»

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION STRUCTURAL CHANGES IN THE CONDITIONS OF INTELLECTUALIZATION NATIONAL ECONOMY

*У статті доведено важливість дослідження структурних змін національної економіки, оскільки національна економіка України характеризується суттєвими структурними диспропорціями соціально-економічного розвитку та необхідне вдосконалення методологічних принципів щодо державного регулювання структурних змін у національній економіці в умовах інтелектуалізації. Обґрунтовано використання методології системного підходу до державного регулювання структурних змін у національній економіці в умовах інтелектуалізації. Обґрунтування використання методології системного підходу дало можливість визначити низку принципів державного регулювання структурних зрушень у національній економіці, що являють собою певну систему, яка складається з універсальних та локальних принципів.*

**Ключові слова:** методологічні засади, методологічні принципи, державне регулювання, структурні зрушення, національна економіка, інтелектуалізація економіки.

*В статье доказана важность исследования структурных изменений национальной экономики, поскольку национальная экономика Украины характеризуется существенными структурными диспропорциями социально-экономического развития и необходимо совершенствование методологических принципов государственного регулирования структурных изменений в национальной экономике в условиях интеллектуализации. Обосновано использование методологии системного подхода к государственному регулированию структурных изменений в национальной экономике в условиях интеллектуализации. Обоснование использования методологии системного подхода позволило определить ряд принципов государственного регулирования структурных сдвигов в национальной экономике, представляющих собой определенную систему, которая состоит из универсальных и локальных принципов.*

**Ключевые слова:** методологические основы, методологические принципы, государственное регулирование, структурные сдвиги, национальная экономика, интеллектуализация экономики.

*The paper demonstrated the importance in the study of national economy structural changes, as the national economy of Ukraine is characterized by significant structural imbalances socio-economic development and improvement of the necessary methodological principles for state regulation of structural changes in the national economy in terms of intellectualization. The application of the systematic approach methodology to the object of scientific*

*knowledge, namely government regulation structural changes in the national economy in the conditions of intellectualization, because the systematic approach methodology is interdisciplinary and this makes it possible to match the research and study methodological principles of state regulation structural changes in the national economy. The system approach enables both involve a wide range of methods of scientific knowledge, to identify patterns of development, systematically take the information about the object of research, to predict its development in future prospects, taking into account the influence of factors of different nature, as much as possible to consider a variety of events, links, different processes, instruments, etc., considering them as one of the distinguishing characteristics and specific parameters peculiar only to them. Using the methodology of systematic approach made it possible to identify a number of principles for state regulation structural changes in the national economy, because the principles are in close cooperation with the dialectic of scientific knowledge, the laws of nature and laws of development of different levels. Methodological principles are a system consisting of: firstly, universal methodological principles of general scientific nature regarding state regulation; secondly, local principles that focus on a particular direction of development of the national economy, namely its intellectualization. The methodological basis of state regulation of structural changes in the national economy contributes to the development of effective mechanisms and conceptual foundations of structural transformations in the conditions of intellectualization.*

**Keywords:** *methodological principles, methodological principles, state regulation, structural changes, national economy, intellectualization of economy.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Будь-яка країна за допомогою державного регулювання намагається досягти стабільного економічного зростання та розвитку економіки. Стале економічне зростання національної економіки є одним із найважливіших критеріїв забезпечення економічної безпеки будь-якої держави. Забезпеченню сталого економічного зростання національної економіки сприяє ефективна державна політика у сфері регулювання структурних трансформацій для забезпечення модернізації національної економіки відповідно до глобалізаційних процесів, спрямованих на інтелектуалізацію економічного розвитку. Необхідно зазначити, що національна економіка України характеризується суттєвими структурними диспропорціями соціально-економічного розвитку, що вимагає розроблення та запровадження механізмів державного регулювання структурних зрушень у національній економіці в умовах інтелектуалізації суспільного розвитку [1, с. 9; 5, с. 165]. Це та інше зумовлює вдосконалення методичних підходів до державного регулювання структурних зрушень у національній економіці в умовах інтелектуалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Теоретичною базою дослідження структури національної економіки та структурних зрушень стали праці таких закордонних учених, як: Е. Домар, П. Друкер, В. Льюїс, Д. Кендрік, Дж.Б. Кларк, В. Парето, Р. Солоу, Дж. Стігліц, Р. Стоун, Я. Тінберген, А. Тоффлер, Ж. Форрестьє, Ф. Хайєк, Р. Харрод та ін.

Проблематикою державного регулювання структурних зрушень у національній економіці України опікуються вітчизняні науковці, серед яких необхідно відзначити праці таких учених, як: О. Амоша, В. Воротін, А. Гальчинський, В. Геєць, З. Герасимчук, Н. Гражевська, П. Дудкін, Я. Жаліло, С. Єрохін, Б. Кваснюк, В. Коломойцев, О. Кузьмін, Ю. Макогон, Л. Мельник, В. Оскольський, О. Поліщук, Ю. Павленко, К. Панченко, Ю. Пахомов, В. Сальдо, В. Сіденко, М. Скрипниченко, Л. Федулова, А. Філіпенко, Л. Фокус, А. Чухно, Л. Шинкарук, С. Якубовський та ін. [1; 4; 7–9; 11].

Однак необхідно зазначити, що невпинні процеси індустріалізації суспільного розвитку та вплив

чинників різної природи на соціально-економічний розвиток національної економіки вимагають подальшого приділення уваги державному регулюванню структурних зрушень у національній економіці та вдосконалення методологічних засад державного реагування.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вдосконалення методологічних засад державного регулювання структурних зрушень у національній економіці в умовах інтелектуалізації. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- доведено важливість дослідження структурних змін національної економіки;
- обґрунтовано використання методології системного підходу до об'єкта наукового пізнання;
- запропоновано сукупність принципів щодо державного регулювання структурних зрушень у національній економіці.

Методологічним базисом даного дослідження виступають системний підхід, а також методологія таких методів, як аналіз, синтез, дедукція, індукція, монографічний метод та інші методи наукового пізнання.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ефективна структура економіки національного господарства в умовах інтелектуалізації суспільного розвитку сприяє отриманню та закріпленню наявних конкурентних переваг країни на світовому ринку, забезпечує незалежність держави та її економічну безпеку, виступає запорукою сталого соціально-економічного зростання. У структурі національної економіки відбуваються постійні зміни, у тому числі й у структурі економіки України.

Так, наприклад, якщо взяти структуру зайнятості населення, то можна зазначити, що останнім часом спостерігається тенденція до зменшення частки зайнятих у промисловості і, навпаки, відбувається зростання частки зайнятого населення в оптовій й роздрібній торгівлі, харчовій промисловості, сфері фінансових та інших послуг [11, с. 48]. Але необхідно зазначити, що структура зайнятості в національній економіці України суттєво відрізняється від структури зайнятості населення у розвинутих країнах, що вимагає державного регулювання структурних зрушень у



напрямі модернізації національної економіки з урахуванням інтелектуалізації суспільного розвитку.

Отже, структурні диспропорції, які притаманні національній економіці України, вимагають обґрунтування методологічного підґрунтя державного регулювання структурних зрушень в умовах інтелектуалізації. Своєю чергою, методологічне підґрунтя державного регулювання структурних зрушень у національній економіці сприяє розробленню дієвих механізмів та концептуальних засад структурних трансформацій в умовах інтелектуалізації.

Сьогодні одним із головних інструментаріїв наукового пізнання залишається системний підхід [10, с. 82; 2, с. 258]. Методологія системного підходу є міждисциплінарною, і це дає можливість усебічно підходити до дослідження та обґрунтування методологічних засад державного регулювання структурних зрушень у національній економіці. Саме системний підхід дає можливість одночасно задіювати широкий спектр методів наукового пізнання, визначати закономірності розвитку, системно сприймати отриману інформацію щодо об'єкта наукового дослідження, прогнозувати його розвиток на перспективу з урахуванням впливу чинників різної природи.

При цьому об'єкт наукового пізнання досліджується як єдине ціле, що складається з певних підсистем, та, своєю чергою, виступає підсистемою системи вищого щаблю. Саме системний підхід забезпечує інтеграційність отриманої інформації та знань щодо об'єкта наукового пізнання та дає можливість на основі його оцінювання провести моделювання його розвитку.

Системний підхід до державного регулювання дає можливість максимально врахувати різноманітні явища, зв'язки, різномірні процеси, важелі тощо, розглядаючи їх як єдине ціле з виокремленням специфічних характеристик та параметрів, властивих виключно їм. Це сприяє розробленню концепцій та задіяння процедур і дієвого інструментарію для вирішення поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей розвитку національної економіки.

Дотримання методології системного підходу дає можливість задіяти низку принципів щодо державного регулювання структурних зрушень у національній економіці.

Узагалі «принцип» (від лат. *principium*) – це певне основне вихідне положення, головне пояснення, керівна ідея, переконання, норма, правило, внутрішнє переконання, погляд на речі, що зумовлюють норми поведінки [3; 6]. Принципи або система принципів покладається в основу створення і/або здійснення чого-небудь. Принципами керуються під час прийняття рішень, у тому числі рішень щодо державного регулювання структурних зрушень у національній економіці. Принципи знаходяться у тісній взаємодії з діалектикою наукового пізнання, законами природи та закономірностями розвитку систем різного рівня.

На нашу думку, коли йдеться про методологічні принципи державного регулювання, найбільш доречним є їх поділ на універсальні методологічні принципи, що мають загальнонауковий характер, та локальні – ті, що спрямовані на певний напрям розвитку національної економіки.

До універсальних принципів державного регулювання структурних зрушень у національній економіці слід віднести такі принципи:

- законності – являє собою відправні засадничі вимоги з чітким дотриманням вимог Конституції України, що виступають підґрунтям під час визначення й установлення правил, норм та їх дотриманням;

- ефективності – передбачає: забезпечення державного регулювання структурних змін за оптимальної структури державних та спеціальних органів із відповідними важелями впливу; ефективність та послідовність заходів регуляторної політики з прогнозуванням можливого ефекту; здатність досягнення цілей національної економіки в результаті проведення структурної політики за мінімальних витрат та оптимального часу;

- пріоритетності – зводиться до вирішення найбільш нагальних потреб, зважаючи на пріоритет цілей державної структурної політики з метою оптимального задіяння продуктивних сил;

- цілеспрямованості – спрямування зусиль на досягнення поставлених цілей та завдань структурних змін з урахуванням загальних цілей національної економіки; узгодження економічних, соціальних, екологічних, політичних та інших цілей для максимально ефективного виконання функцій державного регулювання, векторна цілеспрямованість розвитку суб'єктів та структурних змін до встановлених цілей розвитку регіонів, галузей та держави загалом, поєднуючи інституціональні, управлінські, економічні, соціальні та інші складники;

- паритетності – полягає у: налагодженні взаємозв'язків та взаємовідносин між суб'єктами державного регулювання; популяризації заходів державної структурної політики; доведенні головних завдань та засобів їх досягнення до свідомості громадян країни; спрямуванні зусиль на підвищення якості життя населення; урахуванні та поєднанні інтересів різних суб'єктів національної економіки, а також у прийнятті до уваги економічних, соціальних, екологічних, політичних, глобалізаційних та інших умов розвитку й чинників впливу;

- збалансованості – передбачає поєднання адміністративно-правових та економічних важелів впливу на структурні зрушення, збалансованість у розподілі ресурсів, функціональному призначенні органів управління тощо за використання планування, прогнозування, програмування відповідно до пріоритетних напрямів структурних змін національної економіки.

До локальних принципів, спрямованих на інтелектуалізацію розвитку національної економіки, на думку авторів, слід віднести принципи:

- транспарентності – полягає у відкритості та прозорості інформації щодо реалізації державної структурної політики та процесів інтелектуалізації національної економіки;

- компліментарності – базується на всебічній підтримці інтелектуально-інноваційно спрямованих програм, проектів, заходів шляхом взаємодоповнювальної дії різних суб'єктів національної економіки;

- саморозвитку – спрямування механізмів, засобів, важелів державного регулювання на стимулю-

вання інноваційного розвитку суб'єктів національної економіки в умовах обмеження ресурсів, у тому числі бюджетного фінансування науково-інноваційної діяльності;

– інтеграційності – полягає у створенні умов для поглиблення інтеграції суб'єктів національної економіки в європейський та світовий економічний, технологічний, інноваційний простір, поглибленні засад міжнародного науково-технічного співробітництва;

– емерджентності – передбачає, що структурні зміни у напрямі інтелектуалізації національної економіки надають сукупності функціонування наявних факторів виробництва якісно нові властивості, особливості та якості, що за рахунок інноваційної спрямованості сприяє більш раціональному використанню ресурсів;

– інноваційності – передбачає спрямування зусиль державного регулювання, ресурсів та інтелектуального потенціалу національної економіки на активізацію інноваційно спрямованого виробництва для зменшення структурних диспропорцій економіки;

– креативності – полягає у розробленні та задіянні важелів впливу, що характеризуються багатовимірністю та комплексністю на основі використання новітніх підходів і прогресивних методів.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, використання системного підходу до державного регулювання структурних зрушень у національній економіці в умовах інтелектуалізації дає можливість одночасно задіяти широкий спектр методів наукового пізнання та обґрунтувати методологічні принципи щодо об'єкта дослідження. Системний підхід та методологічні принципи знаходяться у взаємозв'язку та дають можливість розробляти на їх базі концепції подальшого функціонування державного регулювання структурних зрушень у національній економіці. Авторами запропоновано сукупність методологічних підходів до державного регулювання структурних зрушень у національній економіці в умовах інтелектуалізації, що являє собою певну систему та складається з:

по-перше, універсальних методологічних принципів, що мають загальнонауковий характер щодо державного регулювання, а саме: законності, ефективності, пріоритетності, цілеспрямованості, паритетності, збалансованості;

по-друге, локальних принципів, що спрямовані на певний напрям розвитку національної економіки, а саме її інтелектуалізацію, до яких відносять принципи: прозорості, компліментарності, саморозвитку, інтеграційності, емерджентності, інноваційності, креативності.

Дотримання сукупності принципів державного регулювання структурних зрушень є певною інституційною гарантією від непередбачених, необґрунтованих та неправомірних дій державного регулювання структурних зрушень у національній економіці. Принципи виступають методологічним каркасом розроблення концепцій, інструментарію, механізмів державного регулювання структурних зрушень.

## Бібліографічний список:

1. Антонюк В.П. Структурні зрушення в національній економіці як загроза для сталого розвитку України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 7–12.
2. Біла С.О. Структурна політика в системі державного регулювання трансформаційної економіки : монографія. Київ : УАДУ, 2001. 408 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпін' : Перун, 2001. 1440 с.
4. Гонта С.В. Категоріальний простір дослідження структурної трансформації національної економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3(7). С. 84–92.
5. Детермінанти розвитку національного господарства : монографія / за заг. ред. П.В. Круша. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. 276 с.
6. Економічна енциклопедія : у трьох томах / С.В. Мочерний та ін. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
7. Клімова О.І. Формування і розвиток економічних систем унаслідок структурних змін в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 111–117.
8. Мельник А., Васіна А. Структурна трансформація національної економіки України як чинник модернізації інституційного базису її розвитку. *Журнал європейської економіки*. 2010. Т. 9. № 1. С. 37–58.
9. Мельниченко О., Миколюк В. Структурні зрушення в національній економіці як об'єкт та результат державної структурної політики. *Держава і ринок*. 2012. № 4. С. 131–135.
10. Тульчинська С.О. Інтелектуально-інноваційна модернізація економіки України: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2009. 488 с.
11. Шинкарук Л.В. Структурні трансформації підходи та методи їх дослідження. *Структурні трансформації в економіці України : динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток* : наукова доповідь / за ред. Л.В. Шинкарук. Київ, 2015. 304 с.

## References:

1. Antonjuk V.P. (2017) Strukturni zrushennja v nacionalnij ekonomici jak zagroza dlja stalogo rozvytku Ukrainy [Structural shifts in the national economy as a threat to Ukraine's sustainable development]. *Visnyk ekonomichnoji nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 7-12.
2. Bila S.O. (2001) Strukturna polityka v systemi derzhavnogo rehuljuvannja transformacijnogo ekonomiky [Structural policy in the system of state regulation of the transformation economy]. Kyiv: Issued by UAU (in Ukraine).
3. Busel V.T. (ed.) (2001) Velykyj tлумачnyj slovnyk suchasnoji ukrajinskoji movy [A great explanatory dictionary of modern Ukrainian]. Kiev: VTF "Perun" (in Ukraine).
4. Ghonta S.V. (2016) Kategorialnyj prostir doslidzhennja strukturnoji transformaciji nacionalnoji ekonomiky [Categorical space for the study of structural transformation of the national economy]. *Naukovyj visnyk Polissja*, vol. 3, no. 7, pp. 84-92.
5. Krush P.V. ta in. (2014), Determinanty rozvytku natsional'noho hospodarstva [Determinants of the development of the national economy]. Kyiv: NTUU "KPI" (in Ukraine).
6. Klimova O.I. (2010) Formuvannja i rozvytok ekonomichnykh system unaslidok strukturnykh zmin v ekonomici Ukrainy [Formation and development of economic systems due to structural changes in the Ukrainian economy]. *Aktualni problemy ekonomiky*. vol. 5, pp. 111-117.
7. Mochernyj S.V. ta in. (2002) Ekonomichna encyklopedija [Economic encyclopedia: in three volumes]. Kyiv, VC "Akademija" (in Ukraine)
8. Melnyk A., Vasina A. (2010) Strukturna transformacija nacionalnoji ekonomiky Ukrainy jak chynnyk modernizaciji instytucijnogho bazysu jiji rozvytku [Structural transformation of the national economy of Ukraine as a factor in modernizing the institutional basis of its development]. *Zhurnal jevropejskoji ekonomiky*. vol. 1, no. 9. pp. 37-58.

9. Meljnychenko O., Mykoljuk V. (2012) Strukturni zrushennja v nacionalnij ekonomici jak ob'jekt ta rezultat derzhavnoji strukturnoji polityky [Structural shifts in the national economy as an object and result of state structural policy]. *Derzhava i rynok*. vol. 4, pp. 131-135.
10. Tul'chyns'ka S.O. (2009), Intelektual'no-innovatsijna modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoretyko-metodolohichni aspekty. [Intellectual-innovative modernization of the Ukrainian economy: theoretical and methodological aspects]. Kyiv: NTUU «KPI» (in Ukraine).
11. Shynkaruk, L.V. (2015) Strukturni transformaciji pidkhody ta metody jikh doslidzhennja. Strukturni transformaciji v ekonomici Ukrajiny [Structural transformations approaches and methods of their research. Structural Transformations in the Ukrainian Economy]. *Dynamika, superechnosti ta vplyv na ekonomichnyj rozvytok* [Dynamics, Contradictions and Impact on Economic Development]. Kyjiv. (in Ukraine).

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 636.4:339.1

**Гнатишин Л.Б.**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Львівського національного аграрного університету

**Hnatyshyn Liudmyla**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Account and Taxation,  
Lviv National Agrarian University

## ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СВИНАРСТВА УКРАЇНИ

## PROBLEMS OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF PIG BREEDING IN UKRAINE

*У статті з'ясовано, що розвиток галузі свинарства відбувається у двох секторах сільськогосподарських товаровиробників, а саме корпоративному та індивідуальному. Впродовж останнього десятиліття господарства населення виробляли близько половини свинини від її загальної кількості. Збільшення поголів'я свиней, розвиток племінного свинарства відбуваються виключно в аграрних підприємствах корпоративного сектору. Висвітлено особливості організації виробництва продукції свинарства, визначено можливості підвищення його конкурентоспроможності. Обґрунтовано стан економічного розвитку галузі свинарства України, визначено шляхи підвищення її економічної ефективності. Доведено, що розвиток галузі свинарства України характеризується нестабільністю та почерговим перепадом від збитковості до низького рівня прибутковості, що обумовлено групою технологічних та економічних чинників.*

**Ключові слова:** свинарство, ефективність, собівартість, сільськогосподарські підприємства, господарства населення, фермерські господарства, державна підтримка, конкурентоспроможність.

*В статье установлено, что развитие отрасли свиноводства происходит в двух секторах сельскохозяйственных товаропроизводителей, а именно корпоративном и индивидуальном. В течение последнего десятилетия хозяйства населения производили около половины свинины от ее общего количества. Увеличение поголовья свиней, развитие племенного свиноводства происходят исключительно в аграрных предприятиях корпоративного сектора. Освещены особенности организации производства продукции свиноводства, определены возможности повышения его конкурентоспособности. Обосновано состояние экономического развития отрасли свиноводства Украины, определены пути повышения ее экономической эффективности. Доказано, что развитие отрасли свиноводства Украины характеризуется нестабильностью и поочередным перепадом от убыточности к низкому уровню доходности, что обусловлено группой технологических и экономических факторов.*

**Ключевые слова:** свиноводство, эффективность, себестоимость, сельскохозяйственные предприятия, хозяйства населения, фермерские хозяйства, государственная поддержка, конкурентоспособность.

*Features of the pig production organization in agricultural enterprises were developed and opportunities for their improvement were identified. The purpose of the article is an analytical review of modern state of development of the pig industry, identify problematic issues and to justify the direction of increasing production of pig breeding in agricultural enterprises of different forms of management. The development of the pig breeding industry takes place in two sectors of agricultural commodity producers: corporate and individual. During the last decade, households produced about half of the total amount of pork. In the course of the research compilation of general trends in the production of pork products in farms of different forms of management were carried out. Increasing the number of pigs, the development of breeding pigs in agrarian enterprises of the corporate sector is taking place. In the households, a decrease in the number of pigs was detected, while in the sector of agricultural enterprises the reduction of the number of operators and a significant reduction in the volume of pork production are calculated. Clarified main underlying*



*causes growth of investment attractiveness of the cultivation of pigs of highly concentrated in agricultural enterprises. Ways of increasing the export potential of the pig are suggested. The role and place of the state in stimulating the growth of production of pork production is shown. The pig industry needs to review the mechanisms of state support, improvement of methods of storage and processing of pork, control of product quality and the prevention of animal diseases, waste management. Insignificant coverage of farms requires further revision of approaches to the formation of state aid in the pig breeding sector. The condition of economic development of pig industry was justified and the ways to further improve the economic efficiency of pork production were identified. The development of pig industry in the Ukrainian agricultural enterprises in general and the regions, in particular, is characterized by instability and alternately deviation from unprofitable to low profitability due to a group of technological and economic factors.*

**Keywords:** pig breeding, efficiency, cost, agricultural enterprises, households, farms, state support, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Свинарство – це традиційна галузь аграрного сектору України. Завдяки багатоплідності, скоростиглості, великій забійній вазі за порівняно незначних витрат кормів на одиницю продукції свинина відіграє ключову роль у загальному виробництві м'яса. Станом на 1 січня 2019 року в Україні утримували понад 6,0 млн. гол. свиней. Близько половини з них (43,6%) утримується в господарствах населення, інші – на свинофермах. Водночас структурні та галузеві перекося у вітчизняному аграрному секторі є передумовами висококонкурентного ринкового простору, в якому всі виробники свинини зобов'язані будувати ефективний бізнес. За таких умов галузі свиначарства потрібно вибудовувати методи та втілювати принципи, які б забезпечили зростаючу конкурентоспроможність, зокрема на зовнішньому ринку. У цьому контексті виникає потреба обґрунтування впливу економічних, організаційних та екологічних чинників, а також міжнародних стандартів на ефективність виробництва свинини та конкурентоспроможність її виробників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження теоретичних, методичних та прикладних проблем розвитку галузі свиначарства, підвищення її економічної ефективності та конкурентоспроможності, окреслення шляхів виходу продукції свиначарства на зовнішній ринок здійснила низка вітчизняних науковців, зокрема В.М. Волощук, Т.І. Гончар, В.К. Збарський, М.В. Кіц, О.В. Мазуренко, І.М. Мякий, В.М. Полях, І.В. Свиноус. Науковцями ґрунтовно вивчено ситуацію, висвітлено сучасні тенденції у галузі свиначарства. Наукові розробки стосуються широкого кола питань економічної ефективності галузі свиначарства та виявлення впливу собівартості реалізованої продукції на економічну ефективність виробництва свинини у сільськогосподарських підприємствах [2–4], управління витратами у галузі свиначарства [6], інноваційного забезпечення інтенсивного розвитку свиначарства [5], проблем та перспектив виробництва продукції свиначарства у сільськогосподарських підприємствах України [1; 8; 9] тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Невирішеними залишаються питання узгодження якості та собівартості продукції, а також ефективності у свиначарстві, адже зміна міжнародних стандартів, зокрема вимог щодо благополуччя утримання тварин, українських виробників свинини торкнеться вже 2024 року.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виокремлення проблемних моментів розвитку галузі свиначарства та окреслення

шляхів підвищення її ефективності й конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Специфічною рисою галузі свиначарства України є її функціонування в широкому діапазоні виробників: від великомасштабного промислового до натурального в господарствах населення. З одного боку, такі тренди вимагають окремого підходу до визначення ефективності діяльності виробників свинини, а з іншого боку, всезростаючі вимоги до якості продукції свиначарства та біобезпеки свиначарників схиляють до міркувань про перспективність високотоварного виробництва та змушують нівелювати диференційований підхід до підбору інструментарію підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

За кількістю поголів'я свиней домінує положення займають спеціалізовані сільськогосподарські підприємства. Промислові свиногосподарства в Україні укріплюються. Так, близько 70% промислових свиней сконцентровано на 130 фермах з поголів'ям більше 5 тис. гол., а їх питома вага поступово зростає. Малі ж виробники (з поголів'ям менше 2 тис. гол.) поступово залишають сектор. Проте загалом у всіх категоріях господарств станом на 1 липня 2019 року порівняно з аналогічною датою 2018 року поголів'я свиней зменшилося на 24,3 тис. голів (рис. 1). Хоча слід зауважити, що такий спад зумовлений суттєвим зменшенням поголів'я свиней у господарствах населення, а саме на 185,9 тис. голів. У сільськогосподарських підприємствах, навпаки, зафіксовано збільшення чисельності на 161,6 тис. голів. Така тенденція є характерною для вітчизняної галузі свиначарства вже протягом останнього десятиріччя, але в першому півріччі 2019 року вона набула стійкої динаміки. Найважче тут особистим господарствам населення, оскільки вони не можуть витримати всіх вимог щодо біобезпеки, налагодити її, тому в них є великий ризик занесення африканської чуми свиней.

У наявності поголів'я свиней у суб'єктів агробізнесу прослідковується також чітка регіональна специфіка. Станом на 1 липня 2019 року в усіх категоріях господарств найбільша кількість свиней була сконцентрована у Київській (552,8 тис. голів, або 8,6% загального поголів'я по Україні), Львівській (472,8 тис., або 7,4%) та Донецькій (472,4 тис. голів, або 7,5%) областях. У сільськогосподарських підприємствах найбільше поголів'я свиней утримується в Донецькій (91,3% загального поголів'я по області), Київській (83,0%), Дніпропетровській (77,4%) та Полтавській (70,3%) областях. Водночас у зазначених областях спостерігається повсякчасне збільшення поголів'я.

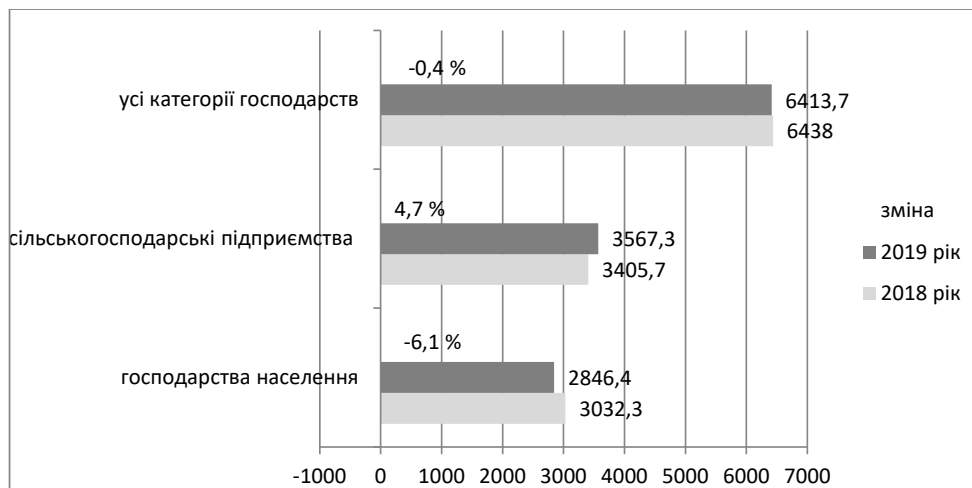


Рис. 1. Динаміка поголів'я свиней в розрізі сільськогосподарських товаровиробників (на 1 липня), тис. гол.

Джерело: розраховано, побудовано за даними Державної служби статистики України

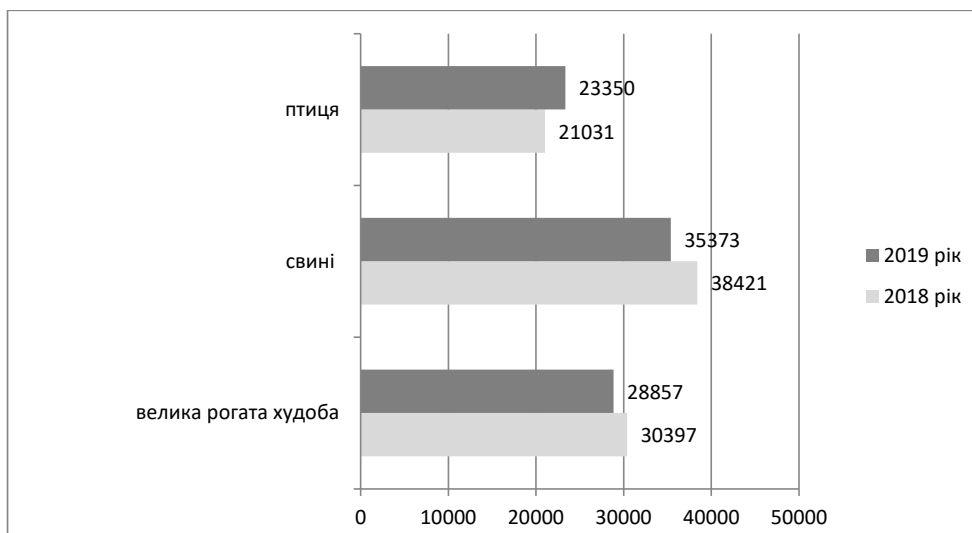


Рис. 2. Динаміка середніх закупівельних цін продукції тваринництва, купленої переробними підприємствами (на 1 липня), грн./т

Джерело: розраховано, побудовано за даними Державної служби статистики України

Відомо, що економічна ефективність свинарства характеризується системою натуральних та вартісних показників, а саме продуктивністю тварин, середньодобовим приростом живої маси однієї голови молодняку або свиней на відгодівлі, виходом поросят (у двомісячному віці) та приростом живої маси з розрахунку на одну основну свиноматку на початок року, тривалістю вирощування й відгодівлі молодняку свиней до певної живої маси, витратою корму на 1 ц приросту живої маси, продуктивністю праці, собівартістю 1 ц приросту та живої маси, середньою ціною реалізації 1 ц живої маси свиней, прибутком з розрахунку на 1 ц живої маси, рівнем рентабельності виробництва свинини [7, с. 8]. При цьому економічна ефективність виробництва свинини тісно пов'язана з організацією виробництва, використанням кормів, технологією утримання та годівлі. Виправдана технологія передбачає багато нюансів, зокрема мікроклі-

мат, тип годівлі, оптимальний розмір технологічних груп, організацію відтворення. Кожен з перелічених аспектів впливає на собівартість свинини та ефективність бізнесу.

Якщо провести порівняльний аналіз закупівельних цін на продукцію тваринництва, то бачимо, що ціни на свинину є вищими. Очевидно, що це є наслідком високої собівартості та передумовою низької ефективності виробництва. Наші дослідження вказують на те, що здебільшого вітчизняні свинарі є збитковими. До речі, собівартість української свинини є однією з найвищих у Європі, а конкурентоспроможність бізнесу, як відомо, забезпечує нижча собівартість.

На тлі нижчої ціни на курятину (рис. 2), яка значною мірою зумовлена монополією у виробництві м'яса птиці, у 2018 році середня ціна 1 кг свиней у живій вазі становила 38 грн. за фактичної собівар-

тості 37–41 грн./кг. Минулого року ситуація, що склалась на ринку, врятувала свинарів від збитків. У першому півріччі 2019 року ціни на свинину знизились до 35 грн. за 1 кг у живій вазі частково через те, що імпорту свинини в Україну збільшився у 5 разів за рік. Таким чином, неврегульована державна політика щодо імпорту свинини приводить до суттєвих перевитрат у галузі і, як наслідок, вищої собівартості, за яку платять кінцеві споживачі.

Отже, середня закупівельна ціна на свиней упродовж січня-червня 2019 року по Україні становила 35 373 грн./т, що на 2 782 грн./т більше за відповідний період 2018 року. Чотири області (Чернівецька, Сумська, Запорізька, Вінницька) мають нижчі ціни, ніж у середньому по Україні. Дванадцять областей не оприлюднюють дані, керуючись нормами Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації. Найвищі середні реалізаційні ціни за січень-червень 2019 року були у Закарпатській області (45 842 грн./т), а найнижчі – у Донецькій (31 192 грн./т). Середня ціна реалізації свиней (у живій масі) сільськогосподарськими підприємствами за всіма напрямками (рис. 3) за січень-червень 2019 року на 8% (3 117 грн./т) менше за ціну, яка склалася за січень-червень 2018 року, а проти січня-червня 2017 року вона зросла на 23,5% (6 856 грн./т). За перше півріччя 2019 року середня ціна проти першого півріччя 2018 року збільшилась на 4,3% (1 500 грн./т). Отже, вважаємо, що висока собівартість свинини, що закладена у ціну, є руйнівною для галузі.

Зауважимо, що для свинарства норматив вирощування становить 175 днів, тобто два цикли на рік. При цьому на свинокомплексах одночасно в одних і тих самих приміщеннях утримуються різновікові та різновігові групи тварин, відбувається годівля маточного

поголів'я тощо. Управляти таким бізнесом без відповідного інструментарію досить складно. Вважаємо, що для точного контролю собівартості вирощування свиней у реальному часі необхідно запроваджувати відповідне програмне забезпечення для управлінського обліку з контролем собівартості вирощування свиней у реальному часі. У період нестабільних цін на м'ясо, ветеринарні препарати, корми та енергоносії це є досить важливим та витратним елементом.

Для отримання запланованої собівартості вирощування свинини доцільно запроваджувати так звану мультифазову годівлю тварин. Так, на певному етапі вирощування необхідно закладати відповідну поживність корму, що залежить від того, якій масі тварин відповідатиме ця поживність. Річ в тім, що після набору 90 кг темпи росту свині сповільнюються, а високопоживний корм на цій стадії не буде оптимально використаний. З огляду на це поживність корму для тварин від 90 кг можна знизити без втрати продуктивності, при цьому його вартість зменшиться. Ще одним додатковим чинником на цій фазі є управління якістю туші. Після 90 кг існує тенденція до збільшення товщини шпиків, тому для того, щоб знизити рівень відкладення жиру в організмі тварини для підвищення вартості свинини, потрібно зменшити енергетичну поживність корму. Окрім цього, ключовим елементом ефективної та рентабельної відгодівлі є не просто використання сучасних порід чи високопоживних комбикормів, але й комбінування цих чинників.

Інституційна складова, на нашу думку, мала б відіграти вирішальну роль у підвищенні ефективності вітчизняного свинарства. Заміна скасованого спеціального режиму оподаткування ПДВ так званим режимом квазіаккумуляції ПДВ, що фактично не є пільговим оподаткуванням, не принесла очікуваних

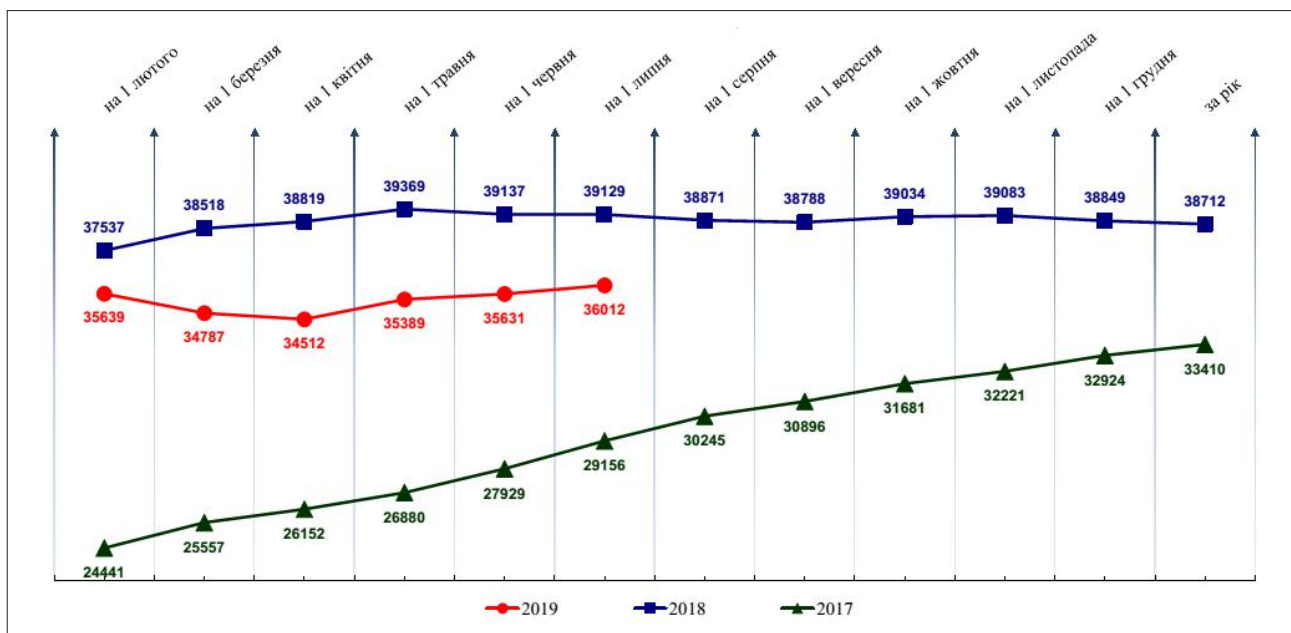


Рис. 3. Динаміка середніх цін свиней у живій масі, реалізованих сільськогосподарськими підприємствами за всіма напрямками, грн./т

Джерело: розраховано, побудовано за даними Державної служби статистики України

результатів. Програма зазнала нищівної критики через те, що розподіл коштів виявив корупційну складову, а державну допомогу у свинарстві перш за все отримали великі агрохолдинги. Усе вищезазначене дає нам підстави вважати, що собівартість і, відповідно, ціна на свинину зростатимуть й надалі, поки суб'єкти-агровиробники не наважаться вжити виважених заходів для свого бізнесу.

**Висновки.** Свинарство вважається однією з найбільш скоростиглою галуззю продуктового тваринництва (після птахівництва). Загалом здатність свиней до відтворення порівняно з великою рогатою худобою, вище майже у 20 разів.

Реалії конкурентного середовища диктують потребу підвищенні ефективності виробництва продукції свинарства шляхом упровадження інноваційних технологій, створення міцної кормової бази, розведення високопродуктивного поголів'я тощо. Впровадження високоефективних інвестицій у галузь свинарства вимагає вироблення інституційної підтримки цього процесу.

Виклики конкурентної боротьби вимагають від вітчизняного свинарства іншого погляду на традиційну систему господарювання. Суб'єкти агробізнесу зобов'язані контролювати собівартість вирощування свиней упродовж усього циклу та вживати заходів для зниження цього показника, щоби вартість продукції залишалася стійкою. Прагнення до зниження собівартості продукції свинарства має базуватись на енергоощадних та екологічно чистих технологіях щодо виробництва м'яса свинини.

Рівень збалансованості раціону впливає на собівартість свинини як через вартість кормів, так і через технологічні особливості, такі як скорочення терміну відгодівлі, підвищення коефіцієнта обігу станкомісць, зменшення витрат на енергоносії та інші матеріали. Отже, для кожного періоду розвитку свиней доцільно використовувати різні рецепти комбікормів з різними рівнями поживності.

### Бібліографічний список:

1. Волощук В.М. Стан і перспективи розвитку галузі свинарства. *Вісник аграрної науки*. 2014. № 2. С. 17–20.
2. Гончар Т.І. Економічний механізм ефективного розвитку свинарства в сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (1). С. 37–43.
3. Збарський В.К., Шпак О.О. Свинарство – ключова галузь у сільському господарстві України. *Агросвіт*. 2016. № 21. С. 8–14.
4. Кіц М.В., Альохіна Н.С. Економічна ефективність галузі свинарства у сільськогосподарських підприємствах Львівщини. *Економіка АПК*. 2015. № 6. С. 36–41.
5. Мазуренко О.В. Розвиток інноваційно-орієнтованого свинарства: концептуальний підхід. *Економіка АПК*. 2015. № 4. С. 71–76.
6. Мякий І.М. Удосконалення управління операційними витратами аграрних підприємств у галузі свинарства.

*Продуктивність агропромислового виробництва. Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 138–141.

7. Пархомець М.К., Палух М.С., Пуцентайло П.Р., Уніят Л.М. Організаційно-економічні засади забезпечення ефективного розвитку свинарства на інноваційній основі (науково-практичні рекомендації для підприємства НДВГ «Наука»). Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 39 с.
8. Полях В.М. Стан та тенденції розвитку галузі свинарства в Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 8. С. 97–99.
9. Свиноус І.В., Підгорний А.В. Сучасний стан та проблеми виробництва продукції свинарства в сільськогосподарських підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 77–81.

### References:

1. Voloshchuk V.M. (2014) Stan i perspektivy haluzi svynarstva [State and prospects of the pig industry]. *Visnyk agrarnoi nauky*, № 2, pp. 17–20 (in Ukrainian).
2. Honchar T.I. (2012) Ekonomichnyi mehanizm efektyvnogo rozvytku svynarstva v silskogospodarskykh pidpryemstvakh Kirovogradskoi oblasti [Economic mechanism of effective development of pig breeding in agricultural enterprises of Kirovograd region]. *Naukovi pratsi Kirovogradskogo natsionalnogo tehnicnogo universytetu. Ekonomichni nauky*. Vyp. 22 (1), pp. 37–43 (in Ukrainian).
3. Zbarskyi V.K., Shpak O.O. (2016) Svynarstvo – klyuchova haluz u silskomu hospodarstvi Ukrainy [Pig breeding is an important sector in agriculture of Ukraine]. *Agrosvit*, № 21, pp. 8–14 (in Ukrainian).
4. Kits M.V., Alokhina N.S. (2015) Ekonomichna efektyvnist haluzi svynarstva u silskogospodarskykh pidpryemstvakh Lvivshchyny [Economic efficiency of the pig industry in agricultural enterprises of Lviv region]. *Ekonomika APK*, № 6, pp. 36–41 (in Ukrainian).
5. Mazurenko O.V. (2015) Rozvytok innovatsiino oriientovanogo svynarstva: kontseptualnyi pidhid [The development of innovation-oriented pig breeding: a conceptual approach]. *Ekonomika APK*, № 4, pp. 71–76 (in Ukrainian).
6. Miahkyi I.M. (2013). Udoskonalennia upravlinnia operatsiynymy vytratamy ahrarnykh pidpryemstv u haluzi svynarstva. [Improvement of management of operational expenses of agrarian enterprises in the branch of pig breeding]. *Produktyvnist agropromysloвого vyrobnytstva. Ekonomichni nauky*. Vyp. 24, pp. 138–141 (in Ukrainian).
7. Parhomets M.K., Paluh M.S., Putsenteylo P.R., Uniat L.M. (2011). Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady zabezpechennia efektyvnogo rozvytku svynarstva na innovatsiyniy osnovi (naukovo-praktychni rekomendatsiyi dlia pidpryemstva NDVH "Nauka"). [Organizational and economic principles of ensuring the efficient development of pig breeding on an innovative basis (scientific and practical recommendations for the enterprise of Scientific and Research Production Farm "Science")]. 39 p.
8. Poliah V.M. (2014). Stan ta tendentsii rozvytku haluzi svynarstva v Ukraini [State and trends of the pig breeding industry in Ukraine]. *Visnyk Sumskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment*. Vyp. 8, pp. 97–99 (in Ukrainian).
9. Svinous I.V., Pidhornyi A.V. (2014). Suchasnyi stan ta problemy vyrobnytstva produktii svynarstva v silskogospodarskykh pidpryemstvakh Ukrainy. [Current state and problems of pig production in agricultural enterprises of Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*, № 6, pp. 77–81.



УДК 65.012.123

**Гросул В.А.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки і управління  
Харківського державного університету харчування та торгівлі

**Аскеров Т.Т.**

аспірант кафедри економіки і управління  
Харківського державного університету харчування та торгівлі

**Grosul Victoria**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at Department of Economics and Management  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

**Askerov Timur**

Postgraduate Student  
Department of Economics and Management  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

## ОЦІНКА РІВНЯ ВІДПОВІДНОСТІ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЦІЛЬОВИМ СТРАТЕГІЧНИМ ОРІЄНТИРАМ РОЗВИТКУ

## EVALUATION OF THE LEVEL OF COMPLIANCE OF THE ADAPTIVE POTENTIAL OF RETAIL ENTERPRISES OF THE KHARKIV REGION WITH TARGET STRATEGIC DEVELOPMENT BENCHMARKS

*Стаття присвячена оцінюванню рівня відповідності адаптаційного потенціалу стратегічним орієнтирам розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Розроблено схему процесу досягнення стратегічної мети підприємства роздрібної торгівлі, основними елементами якої є основні бізнес-процеси (закупівля, постачання, зберігання, продаж, післяпродажне обслуговування). Обґрунтовано, що кожний бізнес-процес має свою вартість (ресурси/витрати) та здатний генерувати додаткову споживчу цінність шляхом ідентифікації прихованих адаптаційних можливостей. Запропоновано систему адаптаційних можливостей підприємств роздрібної торгівлі. На основі розробленого методичного інструментарію оцінено вплив адаптаційних можливостей на домінуючі складові адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, визначено потенційний рівень розвитку домінуючих складових адаптаційного потенціалу, встановлено рівень відповідності адаптаційного потенціалу стратегічним цілям розвитку підприємств роздрібної торгівлі Харківської області.*

**Ключові слова:** стратегічна мета, бізнес-процес, адаптаційний потенціал, адаптаційні можливості, рівень відповідності, інтегральний показник.

*Статья посвящена оцениванию уровня соответствия адаптационного потенциала стратегическим ориентирам развития предприятий розничной торговли. Разработана схема процесса достижения стратегической цели предприятия розничной торговли, основными элементами которой являются основные бизнес-процессы (закупка, поставка, хранение, продажа, послепродажное обслуживание). Обосновано, что каждый бизнес-процесс имеет свою стоимость (ресурсы/расходы) и способен генерировать дополнительную потребительскую ценность путем идентификации скрытых адаптационных возможностей. Предложена система адаптационных возможностей предприятий розничной торговли. На основе разработанного методического инструментария оценено влияние адаптационных возможностей на доминирующие составляющие адаптационного потенциала предприятий розничной торговли, определен потенциальный уровень развития доминирующих составляющих адаптационного потенциала, установлен уровень соответствия адаптационного потенциала стратегическим целям развития предприятий розничной торговли Харьковской области.*

**Ключевые слова:** стратегическая цель, бизнес-процесс, адаптационный потенциал, адаптационные возможности, уровень соответствия, интегральный показатель.

*The article outlines the relevance of ensuring the compliance of adaptive potential with strategic development benchmarks of retail enterprises. It is argued that a retail enterprise can achieve strategic benchmarks under the condition of timely adaptation of all elements of the management system in accordance with environmental conditions, activation of idle opportunities and hidden values. The scheme of the process of achieving the strategic goal of the retail enterprise, the main elements of which are trade industry-specific core business processes: purchase, supply, storage, sale, after-sales service. It is substantiated that each business process has its value and can generate additional "consumer value" through the identification and activation of hidden adaptive capabilities. A system of adaptive capabilities of retail enterprises is proposed. Taking into account that under the influence of competitive environment some elements or participants of the adaptation process (active) can stochastically change their behavior, other (passive) are able to change the parameters of their capabilities only in a given range; the effect of adaptation capacity influence on the dominant components of the adaptation potential of retail enterprises has been evaluated. Based on the developed methodological instruments, the potential level of development of dominant components of adaptation potential is determined and optimization reserve is set for each of them. According to the results of the calculations, it is established that the retail enterprises of the Kharkiv region have significant reserves of growth of adaptation potential in terms of competence, intellectual and trade components. The proposed approach to the evaluation of the level of adaptation potential' compliance with the strategic goal of development allows taking into account potential adaptive capabilities of the retail enterprise and the degree of realization of the dominant components of the adaptation potential, which creates the possibility of increasing the speed of adaptive response when the state of the environment changes.*

**Keywords:** strategic goal, business process, adaptation potential, adaptive capacities, compliance level, integrated indicator.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі на підприємстві роздрібно́ї торгівлі повинна бути сформована якісна інформаційна система прийняття управлінських рішень. Ця система повинна бути спрямована на досягнення цільового рівня рентабельності та забезпечення грошових надходжень у такому обсязі, який задовольняв би всіх зацікавлених в економічних результатах осіб (власників, кредиторів, керівників, працівників). Отже, стабілізація та зростання обсягів реалізації є одними з головних стратегічних цілей діяльності будь-якого підприємства. Водночас в умовах ринкової економіки зростання темпів реалізації має забезпечуватися переважно не за рахунок ефекту масштабу, а за рахунок розвитку адаптаційних можливостей. Усвідомлення цих обставин привело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики комплексного оцінювання рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі цільовим стратегічним орієнтирам розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу питанням адаптаційного управління підприємством приділено в наукових працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема в роботах Н.В. Білошкурської [1], Р.В. Грінченко [2], О.Д. Рачкован, С.О. Зубкова, Н.В. Зяблицької, Н.С. Краснокутської [3], Л.О. Лігоненко, З.Є. Шершньової [6].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць та практика господарської діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі свідчить про те, що окремі аспекти управління адаптаційним потенціалом та адаптаційними можливостями підприємств сфери роздрібно́ї торгівлі розкриті фрагментарно та потребують подальшого науково-прикладного розвитку у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є вдосконалення науково-методичного підходу до оцінювання рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі цільовим стратегічним орієнтирам розвитку. Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено такі

наукові завдання, як побудова схеми процесу досягнення стратегічної мети підприємства роздрібно́ї торгівлі, формування системи адаптаційних можливостей підприємств роздрібно́ї торгівлі, обґрунтування та формалізація основних етапів оцінювання рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі цільовим стратегічним орієнтирам розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із ключових елементів формування оптимальної стратегії розвитку підприємства є потенціал. Як досить доречно відзначає Н.С. Краснокутська, «наявність потенціалу ще не гарантує підприємству сильну ринкову позицію. Для створення стійких конкурентних переваг і утримання споживачів створені можливості мають бути реалізовані, тобто трансформовані в конкретні і вимірювані результати» [3, с. 67].

Будь-яке підприємство роздрібно́ї торгівлі може забезпечити досягнення стратегічних орієнтирів лише за умови своєчасної адаптації всіх елементів системи управління відповідно до умов зовнішнього середовища, активізації незадіяних можливостей та прихованих цінностей. Зазначимо, що під потенційною можливістю розуміємо «сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів)» [6, с. 145]. Цінність створює можливість «переведення стратегічних цілей на зрозумілу для виконавців мову, показує ринку, чим підприємство відрізняється від конкурентів, у чому його ключова перевага» [5]. Результатом збалансованої взаємодії всіх елементів систем управління підприємством роздрібно́ї торгівлі є підвищення рівня стійкості підприємства та його ринкової вартості (рис. 1).

Відповідно до запропонованого підходу (рис. 1) елементами процесу досягнення стратегічної мети підприємства роздрібно́ї торгівлі є основні бізнес-процеси (закупівля, постачання, зберігання, продаж, післяпродажне обслуговування). Такий підхід обумовлений такими факторами:

1) виділені бізнес-процеси формують цінність пропозиції підприємства роздрібно́ї торгівлі;

2) кожний бізнес-процес має свою налагоджену систему управління;

3) результативність системи визначається ефективністю окремого виду потенціалу (інноваційного, фінансового, торговельного, товарного, кадрового, маркетингового, логістичного, матеріально-технічного, інтелектуального та компетентнісного), задіяного для реалізації окремого бізнес-процесу.

З огляду на це кожний бізнес-процес має свою вартість (ресурси/витрати) та здатний генерувати додаткову споживчу цінність шляхом ідентифікації прихованих адаптаційних можливостей, тобто ресурси, додані цінності та визначені потенційні можливості формують вартість підприємства роздрібною торгівлі на ринку. Отже, чим вище ринкова вартість підприємства, тим міцніше його конкурентна позиція на ринку, тим більше перспективи подальшого розвитку.

В умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища досягнення стратегічної мети підприємства роздрібною торгівлі є можливим за умови якісної системи адаптації на підприємстві роздрібною торгівлі, формування якої, як вважає Р.В. Грінченко, базується на спрощенні системи аналізування та оцінювання власних адаптаційних можливостей. Хибні підходи до аналізування та оцінювання дають неправильні результати, на яких формується неефективна система адаптації підприємства, тому підприємство не досягає намічених цілей [5, с. 254]. Під адаптаційними можливостями розуміємо потенціал підприємства, що може бути використаний для прискорення темпів зростання, пошуку нових резервів, подолання чи спрощення негативних впливів зовнішнього середовища на його діяльність. Беручи до уваги значимість адаптаційних можливостей під час формування адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, стикаємося з питанням визначення їх оптимального переліку залежно від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для вирішення цього завдання на основі наявних у науковому полі економічних досліджень щодо підходів до оцінювання адаптаційних можливостей складено максимально широкий їх перелік. З огляду на те, що в управлінні підприємством найбільше значення мають дві категорії показників, а саме цільові (відповідно до вибраних стратегій розвитку) та функціональні (які мають істотний вплив за окремими напрямками діяльності) [4, с. 21], а також на «правило Міллера  $7 \pm 2$ », відповідно до якого людина миттєво може сприймати 5–7, максимум 10 об'єктів, здійснено вибір ключових

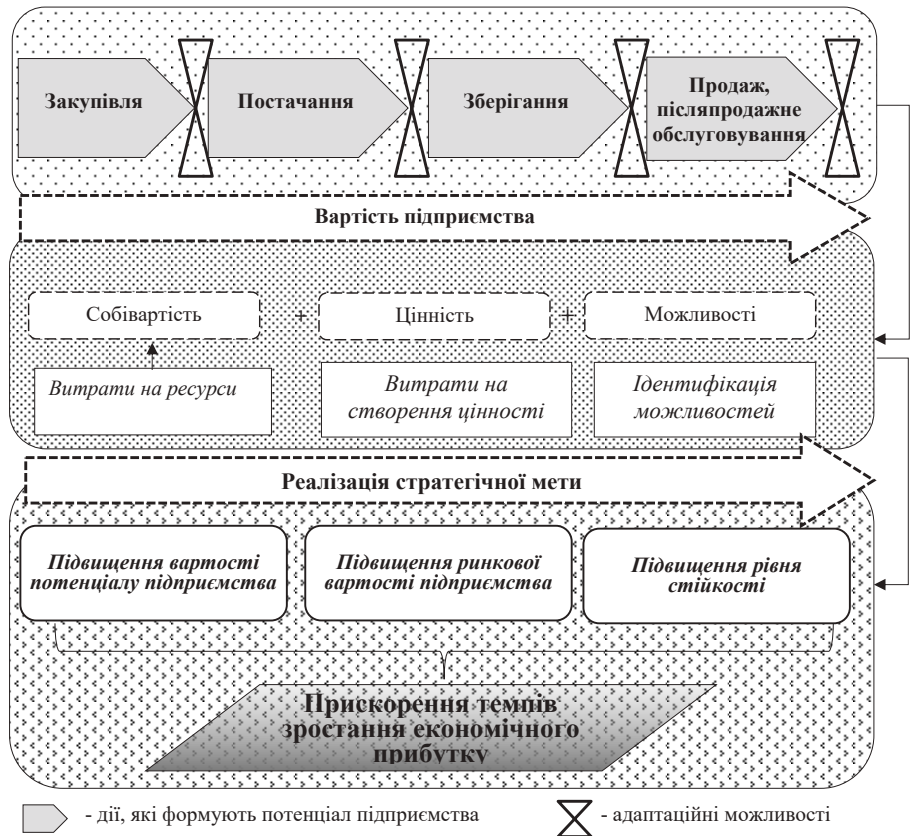


Рис. 1. Схема процесу досягнення стратегічної мети підприємства роздрібною торгівлі

показників оцінювання адаптаційних можливостей підприємства роздрібною торгівлі (рис. 2).

Слід зазначити, що під впливом змін конкурентного середовища одні елементи або учасники процесу адаптації (активні) можуть не прогнозовано змінювати свою поведінку, а інші (пасивні) – змінювати параметри своїх можливостей лише у заданому діапазоні або в наперед обумовлених межах. Пасивні елементи – це засоби виробництва, технологічні лінії, контрольні, вимірювальні та випробувальні комплекси, а також сама продукція. Активними елементами або учасниками процесу адаптації вважаються персонал, конкретні особистості, їх об'єднання на основі формальних та неформальних зв'язків, уподобань, інтересів, із яких формуються групи впливу на процес адаптації підприємства до змін конкурентного середовища шляхом оцінювання його адаптаційних можливостей [2, с. 102]. З огляду на це адаптаційні можливості підприємств роздрібною торгівлі з різною силою здійснюють вплив на підсистеми та бізнес-процеси підприємства, що актуалізує питання оцінювання сили їх впливу на складові адаптаційного потенціалу.

Оцінювання впливу адаптаційних можливостей на домінуючі складові адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі здійснюється на основі експертного методу за п'ятибальною шкалою: 0 ставиться за умови того, що адаптаційна можливість не впливає на розвиток домінуючого адаптаційного потенціалу (резерв росту відсутній); значення 1 ставить-

ся, якщо адаптаційна можливість незначно впливає на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу; значення 2 ставиться, якщо адаптаційна можливість має помірний вплив на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу; значення 3 ставиться, якщо адаптаційна можливість має середній ступінь впливу на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу; значення 4 ставиться, якщо адаптаційна можливість має істотну силу впливу на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу; значення 5 ставиться, якщо адаптаційна можливість має високу силу впливу на розвиток домінантного адаптаційного потенціалу.

алу (значний резерв росту). Результати експертного оцінювання узагальнено в табл. 1.

На наступному етапі здійснюється визначення значущості  $i$ -ї адаптаційної можливості підприємства роздрібної торгівлі ( $\varpi^{M_i^A}$ ) під час реалізації  $j$ -ї домінантної складової адаптаційного потенціалу. При цьому повинна дотримуватись така умова:  $\sum M_{ij}^A A_{ij}^P = 1$ , відповідно,  $0 < \sum M_{ij}^A A_{ij}^P < 1$ . Отже, розрахунок здійснюється за формулою (1):

$$\varpi^{M_i^A} = \frac{M_{ij}^A A_{ij}^P}{\sum M_{ij}^A A_{ij}^P} \quad (1)$$

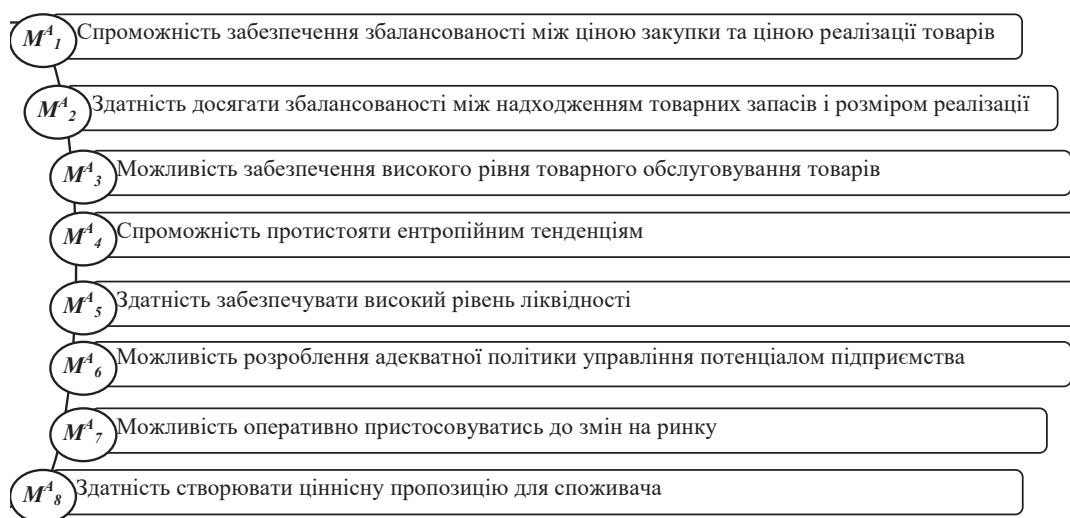


Рис. 2. Система адаптаційних можливостей підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Результати експертного оцінювання впливу адаптаційних можливостей на домінантні складові адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі

Адаптаційні можливості ( $M_{ij}^A$ )	Домінантні складові адаптаційного потенціалу ( $A_{ij}^P$ )										Коефіцієнт усередненої зваженої оцінки ( $E_i$ )
	інноваційний ( $I_p$ )	фінансовий ( $F_p$ )	торговельний ( $T_p$ )	товарний ( $R_p$ )	кадровий ( $H_p$ )	маркетинговий ( $M_p$ )	логістичний ( $L_p$ )	матеріально-технічний ( $N_p$ )	інтелектуальний ( $Q_p$ )	компетентнісний ( $K_p$ )	
$M_1^A$	3,20	4,80	4,40	4,30	3,80	4,40	4,60	3,80	3,80	3,90	4,74
$M_2^A$	3,30	4,60	4,80	4,70	3,80	4,20	4,40	3,80	3,90	3,80	4,68
$M_3^A$	4,50	4,40	4,80	4,60	4,50	4,40	4,40	4,60	4,20	4,50	4,56
$M_4^A$	4,50	4,50	4,40	4,50	4,50	4,50	4,20	4,60	4,50	4,60	4,94
$M_5^A$	3,90	4,60	3,80	3,80	4,40	3,80	4,30	4,50	4,50	4,40	4,88
$M_6^A$	4,80	4,70	4,70	4,60	4,40	4,40	4,40	4,50	4,40	4,80	4,94
$M_7^A$	4,80	4,70	4,60	4,40	4,80	4,80	4,20	4,60	4,50	4,80	4,83
$M_8^A$	5,00	4,40	4,50	4,30	4,80	4,80	4,30	4,40	4,50	4,80	5,00
$\sum M_{ij}^A A_{ij}^P$	34	36,7	36,0	35,20	35,00	35,30	34,80	34,80	34,30	35,60	-



З урахуванням отриманих значень  $\varpi^{M_i^A}$  розраховується інтегральний показник адаптаційних можливостей ( $Q_{ij}$ ) за кожною домінантною складовою адаптаційного потенціалу підприємства ( $A_j^p$ ):

$$Q_{ij} = (\varpi^{M_i^A} \times E_i) \times 100\%, \quad (2)$$

де  $\varpi^{M_i^A}$  – значущість  $i$ -ї адаптаційної можливості підприємства роздрібно торгівлі;  $E_i$  – коефіцієнт усередненої загальноозваженої оцінки.

Результати розрахунку інтегрального показника значущості адаптаційних можливостей ( $Q_{ij}$ ) узагальнено в табл. 2.

Наступний етап передбачає визначення потенційного рівня розвитку домінантних складових адаптаційного потенціалу підприємства роздрібно торгівлі ( $\delta^{poten}$ ) за  $i$ -ю адаптаційною можливістю за такою формулою:

$$\delta^{poten} = \sum (Y_j \times Q_{ij}), \quad (3)$$

де  $Y_j$  – комплексний показник рівня  $i$ -ї групи адаптаційного потенціалу;  $Q_{ij}$  – значення інтегрального показника адаптаційних можливостей для досягнення стратегічних цілей.

Результати проведених розрахунків наведено в табл. 3.

Аналіз даних, наведених у табл. 3, дає змогу зробити висновок про те, що підприємства роздрібно торгівлі за всіма домінантними складовими адаптаційного потенціалу мають потенційні можливості щодо зростання (середній діапазон зростання становить від 0,08 до 0,2). Таким чином, торговельні мережі мають найвищі резерви зростання за компетентністю (0,15), інтелектуальною (0,11), торговельною (0,11) складовими. Для торговельних підприємств визначені значні резерви зростання за компетентністю (0,20), інтелектуальною (0,14), товарною (0,11) складовими.

На наступному етапі здійснюється загальне оцінювання можливостей зростання потенційного адаптаційного потенціалу для забезпечення досягнення стратегічних векторів розвитку. Розрахунок ґрунтується на визначенні ступеня відповідності ( $\Delta\%R^{AP}$ ) та розраховується за сумарним значенням потенційного та максимального рівня адаптаційного потенціалу:

$$\Delta\%R^{AP} = \frac{R_{poten}^{AP}}{R_{max}^{AP}}, \quad (4)$$

де  $R_{poten}^{AP}$  – значення потенційної оцінки рівня використання адаптаційного потенціалу підприємств роздрібно торгівлі;  $R_{max}^{AP}$  – максимальна оцінка рівня використання адаптаційного потенціалу підприємств роздрібно торгівлі (1, або 100%).

Результати розрахунків оцінки рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібно торгівлі наведено в табл. 4.

Дані, наведені в табл. 4, свідчать про те, що рівень відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібно торгівлі під час досягнення стратегічної мети щодо врахування адаптаційних можливостей за торговельними мережами становить 87,02%, що на 25,63% більше, ніж розраховане значення для торговельних підприємств (69,27%). Слід окремо виділити підприємства, які синхронно розвивають усі складові свого адаптаційного потенціалу та повністю орієнтовані на досягнення стратегічної мети й реалізацію стратегій адаптації, а саме ТОВ «Сучасний модерн» (86,88%), ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо-Рітейл») (98,00%), ПАТ «Рітейл Груп» (98,00%), ТОВ «Центр ТМ П'ятих Океан» (89,39%), а також слід виділити підприємства, які нині функціонують розбалансованим чином щодо досягнення стратегічних цілей підприємства, проте мають потенційні адаптаційні можливості стосовно зростання, а

Таблиця 2

**Значення інтегральних показників адаптаційних можливостей підприємства роздрібно торгівлі**

Адаптаційні можливості ( $M_{ij}^A$ )	Домінантні складові адаптаційного потенціалу ( $A_j^p$ )									
	інноваційний (Ip)	фінансовий (Fp)	торговельний (Tp)	товарний (Rp)	кадровий (Hp)	маркетинговий (Mp)	логістичний (Lp)	матеріально-технічний (Np)	інтелектуальний (Qp)	компетентнісний (Kp)
$M_1^A$	0,012	0,016	0,015	0,015	0,013	0,015	0,016	0,013	0,014	0,013
$M_2^A$	0,012	0,015	0,016	0,016	0,013	0,015	0,016	0,013	0,014	0,013
$M_3^A$	0,016	0,015	0,016	0,016	0,016	0,015	0,016	0,016	0,015	0,016
$M_4^A$	0,016	0,015	0,015	0,016	0,016	0,016	0,015	0,016	0,016	0,016
$M_5^A$	0,014	0,015	0,013	0,013	0,015	0,013	0,015	0,016	0,016	0,015
$M_6^A$	0,017	0,016	0,016	0,016	0,015	0,015	0,016	0,016	0,016	0,017
$M_7^A$	0,017	0,016	0,016	0,015	0,017	0,017	0,015	0,016	0,016	0,017
$M_8^A$	0,018	0,015	0,015	0,015	0,017	0,017	0,015	0,016	0,016	0,017

**Результати розрахунку потенційного рівня розвитку домінантних складових  
адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі**

Домінантні складові адаптаційного потенціалу ( $A_j^p$ )	Рік	Торговельні мережі та супермаркети			Торговельні підприємства		
		$Y_j$	$\delta^{poten}$	резерв ( $R_{poten}^{AP}$ )	$Y_j$	$\delta^{poten}$	резерв ( $R_{poten}^{AP}$ )
Ip	2014	0,37	0,42	0,05	0,23	0,26	0,03
	2015	0,54	0,60	0,07	0,33	0,38	0,04
	2016	0,59	0,67	0,08	0,41	0,46	0,05
	2017	0,68	0,76	0,08	0,47	0,54	0,06
	2018	0,77	0,82	0,06	0,59	0,66	0,08
Fp	2014	0,55	0,63	0,08	0,34	0,39	0,05
	2015	0,67	0,77	0,10	0,42	0,48	0,06
	2016	0,75	0,81	0,06	0,47	0,54	0,07
	2017	0,71	0,80	0,09	0,53	0,61	0,08
	2018	0,71	0,81	0,09	0,56	0,65	0,08
Tp	2014	0,47	0,55	0,09	0,40	0,48	0,08
	2015	0,56	0,67	0,11	0,48	0,57	0,09
	2016	0,68	0,81	0,13	0,54	0,64	0,10
	2017	0,73	0,84	0,11	0,60	0,71	0,11
	2018	0,76	0,88	0,11	0,64	0,76	0,12
Rp	2014	0,49	0,59	0,10	0,39	0,47	0,08
	2015	0,58	0,69	0,12	0,48	0,57	0,10
	2016	0,62	0,73	0,10	0,49	0,59	0,10
	2017	0,70	0,80	0,10	0,52	0,62	0,10
	2018	0,76	0,85	0,09	0,57	0,69	0,11
Hp	2014	0,43	0,50	0,07	0,30	0,35	0,05
	2015	0,57	0,67	0,10	0,38	0,45	0,06
	2016	0,66	0,77	0,11	0,46	0,53	0,08
	2017	0,73	0,86	0,12	0,56	0,65	0,09
	2018	0,77	0,89	0,11	0,60	0,70	0,10
Mp	2014	0,44	0,51	0,07	0,32	0,37	0,05
	2015	0,60	0,70	0,10	0,42	0,49	0,07
	2016	0,67	0,78	0,11	0,50	0,58	0,08
	2017	0,74	0,84	0,11	0,57	0,67	0,09
	2018	0,82	0,90	0,08	0,62	0,72	0,10
Lp	2014	0,48	0,56	0,09	0,34	0,39	0,06
	2015	0,64	0,74	0,10	0,45	0,53	0,08
	2016	0,62	0,73	0,11	0,53	0,62	0,09
	2017	0,71	0,81	0,10	0,57	0,68	0,10
	2018	0,79	0,86	0,07	0,60	0,70	0,11
Np	2014	0,61	0,66	0,05	0,31	0,37	0,06
	2015	0,65	0,72	0,07	0,43	0,51	0,08
	2016	0,71	0,79	0,08	0,51	0,60	0,09
	2017	0,76	0,85	0,08	0,54	0,64	0,10
	2018	0,78	0,87	0,09	0,58	0,68	0,10
Qp	2014	0,52	0,64	0,12	0,30	0,37	0,07
	2015	0,56	0,69	0,13	0,41	0,51	0,09
	2016	0,66	0,79	0,13	0,48	0,59	0,11
	2017	0,72	0,84	0,12	0,56	0,68	0,13
	2018	0,80	0,91	0,11	0,59	0,73	0,14
Kp	2014	0,55	0,74	0,19	0,31	0,42	0,11
	2015	0,63	0,82	0,20	0,32	0,44	0,11
	2016	0,72	0,92	0,20	0,41	0,55	0,14
	2017	0,74	0,93	0,19	0,53	0,71	0,18
	2018	0,80	0,95	0,15	0,58	0,79	0,20

Таблиця 4

**Розрахунок рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі досягненню стратегічної мети під час урахування адаптаційних можливостей у 2018 р.**

Підприємства=о	$R^{AP}_{2018}$	$R^{AP}_{poten}$	$R^{AP}_{max}$	$\Delta\%R^{AP}$
<i>Торговельні мережі та супермаркети</i>				
ТОВ «Сучасний модерн»	0,74	0,87	1,00	86,88
ТОВ «Таврія-В»	0,64	0,75	1,00	75,36
ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо-Рітейл»)	0,97	0,98	1,00	98,00
ПАТ «Базис»	0,64	0,75	1,00	74,52
ПАТ «Рітейл Груп»	0,95	0,98	1,00	98,00
ТОВ «Центр ТМ П'ятий Океан»	0,76	0,89	1,00	89,39
<i>Торговельні підприємства</i>				
ПАТ «Оптивиробторг»	0,64	0,75	1,00	74,53
ПАТ «Універсам № 20»	0,61	0,72	1,00	71,90
ПрАТ «Торгсервіс»	0,57	0,66	1,00	66,45
ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,55	0,64	1,00	63,92
ТОВ «Таврія В»	0,61	0,72	1,00	71,62
ПрАТ «Берегиня»	0,57	0,67	1,00	67,17

Таблиця 5

**Шкала оцінки рівня відповідності адаптаційного потенціалу можливостям реалізації стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі**

Інтервал значень, %	Рівень відповідності	Загальна характеристика
$0 < \Delta\%R^{AP} < 34$	Відсутній (А)	Адаптаційний потенціал не відповідає досягненню стратегічних орієнтирів діяльності підприємства роздрібною торгівлі; необхідне вжиття заходів з формування комплексної системи управління для реалізації вибраної стратегії адаптації.
$35 < \Delta\%R^{AP} < 64$	Низький (В)	Домінантні складові адаптаційного потенціалу вимагають удосконалення, оскільки неможливо досягти стратегічної мети діяльності підприємства без урахування адаптаційних можливостей зростання.
$65 < \Delta\%R^{AP} < 80$	Середній (С)	Рівень використання адаптаційного потенціалу дає можливість для розроблення стратегічного вектору розвитку та формування стратегії адаптації підприємства, але потребує коригування внутрішніх процесів задля пристосування їх до турбулентних умов ринку.
$81 < \Delta\%R^{AP} < 90$	Високий (D)	Адаптаційний потенціал підприємства повністю відповідає сучасним умовам розвитку, підприємство вміло керує своїми бізнес-процесами, виявлені адаптаційні можливості використовуються як конкурентна перевага й посилюють рівень відповідності потенціалу стратегічній меті розвитку.
$91 < \Delta\%R^{AP} < 100$	Абсолютна відповідність (Е)	Всі домінантні складові адаптаційного потенціалу, основні бізнес-процеси та виявлені потенційні адаптаційні можливості використовуються на належному рівні, що дає змогу оперативним чином коригувати стратегії адаптації залежно від умов ринку.

Джерело: розроблено авторами

саме ПрАТ «Торгсервіс» (66,45%), ПрАТ «Берегиня» (67,17%), ПрАТ «ТД ЦУМ» (63,92%).

Проведені розрахунки дають змогу визначити рівень відповідності адаптаційного потенціалу можливостям реалізації стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Для цього розроблена рекомендована шкала оцінки (табл. 5), складено діаграму (рис. 3).

За результатами проведених розрахунків (табл. 5, рис. 2) підприємства роздрібною торгівлі ранжирувані за рівнем зростання, визначений рівень відповідності адаптаційних можливостей щодо можливості досягнення стратегічної мети. Слід зазначити, що під

час взаємодії всіх домінантних складових досягається ефект інтеграції, отже, забезпечується реалізація виявлених резервів зростання адаптаційного потенціалу. За результатами розрахунків встановлено, що найбільш проблемним є ПрАТ «ТД ЦУМ» (розраховане значення становить 63,92%). Керівництву цього підприємства роздрібною торгівлі необхідно повністю переглянути систему адаптаційного управління, оскільки базові принципи управління на підприємстві не відповідають стратегії розвитку, що обумовлює низький рівень використання адаптаційних ресурсів (темпи зростання витрат у середньому на 12% перевищують темпи зростання чистого доходу).

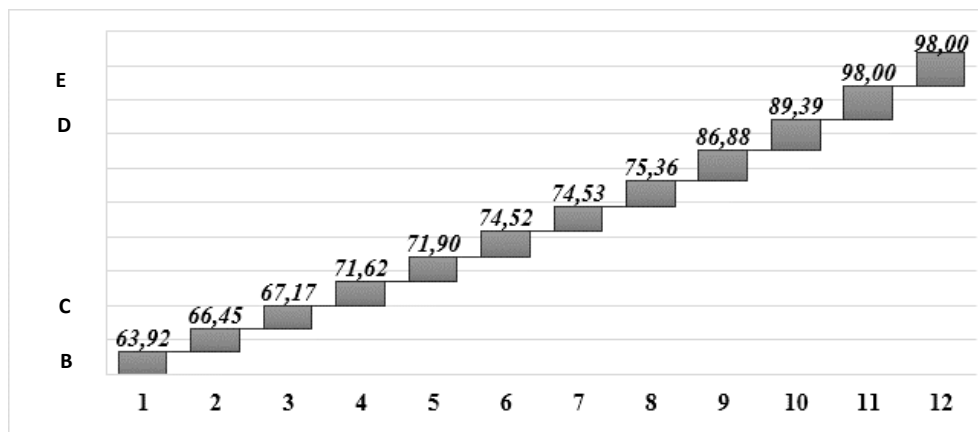


Рис. 3. Рівень відповідності адаптаційного потенціалу можливостям реалізації вибраної стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі у 2018 р., %

Умовні позначення: 1 – ПрАТ «ТД ЦУМ», 2 – ПрАТ «Торгсервіс», 3 – ПрАТ «Берегиня», 4 – ТОВ «Таврія В», 5 – ПАТ «Універсам № 20», 6 – ПАТ «Базис», 7 – ПАТ «Оптовиробторг», 8 – ТОВ «Таврія-В», 9 – ТОВ «Сучасний модерн», 10 – ТОВ «Центр ТМ П'ятий Океан», 11 – ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо-Рітейл»), 12 – ПАТ «Рітейл Груп»

Джерело: побудовано авторами

**Висновки.** Запропонований методичний інструментарій, який базується на врахуванні рівня відповідності адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі у досягненні стратегічної мети під час врахування адаптаційних можливостей, дає змогу вирішити низку важливих завдань, які сформовані в дослідженні, а саме оцінити потенційні адаптаційні можливості зростання підприємств роздрібної торгівлі на основі встановлення взаємозв'язку їх фактичного рівня та рівня реалізації домінуючих складових адаптаційного потенціалу, оцінити ступінь дотримання вибраної стратегії за поточного рівня розвитку адаптаційного потенціалу.

#### Бібліографічний список:

1. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12 (114). С. 101–104.
2. Грінченко Р.В. Модернізація теоретичних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 251–256.
3. Краснокутська Н.С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32). С. 67–72.
4. Сагалакова Н.О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 2. С. 19–24.
5. Тамберг В., Бад'ян А. Реальная ценность корпоративных ценностей. *Интернет-портал для управленцев* : веб-

сайт. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str236.html> (дата звернення: 10.08.2019).

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

#### References:

1. Biloshkurska N.V. (2010) Modeli adaptivnoji povedinky ta jikh rolj u formuvanni ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Models of adaptive behavior and their role in shaping the economic security of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 12 (114), pp. 101–104.
2. Ghrinchenko R.V. (2018). Modernizacija teoretychnykh komponent upravlinnja adaptacijnymy zminamy na pidpryjemstvi [Modernization of theoretical components of adaptation change management at the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 251–256.
3. Krasnokutsjka N.S. (2010). Metodologichni osnovy ocynjuvannja realizaciji potencijalu pidpryjemstva [Methodological bases of estimation of realization of potential of the enterprise]. *Akademichnyj oghljad*, no. 1 (32), pp. 67–72.
4. Saghalakova N.O. Sistema pokaznykiv-indyikatoriv ekonomichnoji diagnostyky dijalnosti torghovelnogho pidpryjemstva [System of indicators of economic diagnostics of trade enterprise activity]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu*, no. 2, vol. 2, pp. 19–24.
5. Tamberg V., Bad'in A. (2012). Real'naya tsennost' korporativnykh tsennostey [The real value of corporate values]. *Internet-portal dlya upravlentsev* : veb-sajt. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str236.html> (accessed: 10.08.2019).
6. Shershnjova Z.Je. (2004). Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyjiv : KNEU (in Ukrainian).



УДК 330.341:635

**Даниленко В.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Полтавської державної аграрної академії

**Коваленко М.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії

**Салашна В.О.**

магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Полтавської державної аграрної академії

**Danilenko Victoria**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at Department of Marketing  
Poltava State Agrarian Academy

**Kovalenko Maryna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at Department of Management  
Poltava State Agrarian Academy

**Salashna Vladislava**

Master's degree of specialty "Management"  
Poltava State Agrarian Academy

## СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В УКРАЇНІ

## THE CURRENT STATE OF CROP PRODUCTION IN UKRAINE

У статті досліджено сучасний стан та основні тенденції виробництва продукції рослинництва в Україні. У цій галузі акценти розставлені на культури, які є експортно та інвестиційно привабливими, такі як пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, соя, ріпак. Визначено основні фактори, що впливають на формування валового збору сільськогосподарських культур у розрізі їх видів. Встановлено, що загальними передумовами успішного розвитку рослинницького підкомплексу є сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, макроекономічні фактори виробництва та зростаючий попит на цю продукцію у світі. Проаналізовано досягнутий рівень ефективності в галузі, а також окреслено перспективи її подальшого розвитку. Визначено, що ефективність та стабільність галузі рослинництва можуть бути підвищені за рахунок подальшого поліпшення сортових властивостей та реалізації потенційних можливостей сільськогосподарських рослин разом з енерго- та ресурсозбереженням усіх технологічних процесів.

**Ключові слова:** рослинництво, продовольство, посівні площі, валовий збір, урожайність.

В статье исследованы современное состояние и основные тенденции производства продукции растениеводства в Украине. В этой отрасли акценты расставлены на культуры, которые являются экспортно и инвестиционно привлекательными, такие как пшеница, ячмень, кукуруза, подсолнечник, соя, рапс. Определены основные факторы, влияющие на формирование валового сбора сельскохозяйственных культур в разрезе их видов. Установлено, что общими предпосылками успешного развития растениеводческого подкомплекса являются благоприятные почвенно-климатические условия, макроекономические факторы производства и растущий спрос на эту продукцию в мире. Проанализирован достигнутый уровень эффективности в отрасли, а также очерчены перспективы ее дальнейшего развития. Определено, что эффективность и стабильность отрасли растениеводства могут быть повышены за счет дальнейшего улучшения сортовых свойств и реализации потенциальных возможностей сельскохозяйственных растений в сочетании с энерго- и ресурсосбережением всех технологических процессов.

**Ключевые слова:** растениеводство, продовольствие, посевные площади, валовой сбор, урожайность.

The article deals with the current state and main trends of crop production in Ukraine. Assessing the development of the agrarian sector of the Ukrainian economy over the years of independence, there are two main areas of focus: the decline of livestock industries and the intensification of crop production. Since the 1990s and especially since the 2000s, most agricultural enterprises have been engaged in growing crop production. In this area, the emphasis

is placed on crops that are export and investment attractive: wheat, barley, corn, sunflower, soybeans, and colza. The general prerequisites for the successful development of these sub-complexes are favorable soil and climatic conditions, macroeconomic factors of production and growing demand for these products in the world, which forms high prices for it. The achieved level of efficiency in the industry is analyzed and the prospects for its further development are determined. The study found that it is advisable to distinguish four major groups of factors of effective development in crop production: technological, technical, biological and organizational-economic. Technological factors imply the use of advanced technologies for growing crops. Biological factors are the use of plant growth, development and production processes. Organizational and economic factors are the improvement of mechanisms of state regulation of agricultural production and innovation activity. It is substantiated that a significant part of the food consumed today is provided by grain production. The decline in the level of the grain industry is caused by a sharp reduction in state support for rural producers and the disparity in grain prices and industrial goods purchased for production. Violations of the principle of equivalence are particularly pronounced in the prices of fuel, energy, lubricants and crop production. The lack of machinery, its deterioration and the low reliability of the producers leads to the loss of 20 million grain annually. It is determined that the efficiency and stability of the crop industry can be improved by further improving the varietal properties and realizing the potential of agricultural plants in combination with energy and resource conservation of all technological processes.

**Keywords:** crop production, food, acreage, gross harvest, yield.

**Постановка проблеми.** Рослинництво агропромислового комплексу України має всі необхідні, історично сформовані передумови для ефективного функціонування та розвитку. Ця галузь з огляду на її масштаби може відігравати винятково важливу роль завдяки специфічним властивостям, які виражаються у високій конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями дослідження сучасного стану та перспектив розвитку продукції рослинництва займалися такі відомі вчені, як М.В. Присяжнюк [1], М.В. Зубець [1], П.Т. Саблук [3], В.Я. Месель-Веселяк [3], М.М. Федоров [3], Ю.О. Лупенко [3].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукового доробку провідних економістів-аграрників дав змогу з'ясувати, що в сучасному агропромисловому комплексі, зокрема рослинництві, існує низка невирішених проблем та мають місце перспективи його подальшого ефективного розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сучасного стану та виявлення основних тенденцій виробництва продукції рослинництва України в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінюючи розвиток аграрного сектору економіки

України протягом років незалежності, виділяємо два основних векторальних напрями, якими є занепад галузей тваринництва та інтенсифікація рослинництва. Так, з 90-х років (особливо з 2000-х років) більшість сільськогосподарських підприємств займається вирощуванням рослинницької продукції. У цій галузі акценти розставлені на культури, які є експортно та інвестиційно привабливими, а саме пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, сою, ріпак. Загальними передумовами успішного розвитку саме цих підкомплексів є сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, макроекономічні фактори виробництва та зростаючий попит на цю продукцію у світі, що формує високі ціни на неї.

Завдяки такій політиці відбулося значне підвищення доходів аграрних формувань, підвищилась стабільність їхнього фінансового стану, утворились передумови подальшого інвестування в технічне переоснащення галузі. Такі тенденції збереглися у 2018 році (табл. 1).

Загалом в Україні площа сільськогосподарських угідь становить більше 27,6 млн. га, з яких у господарському розпорядженні аграрних підприємств перебуває понад 19,3 млн. га (70% площі сільськогосподарських угідь України).

Проаналізуємо динаміку посівних площ сільськогосподарських культур України та Полтавської області (табл. 2).

Таблиця 1

Динаміка площ сільськогосподарських угідь в Україні, 2010–2018 роки, тис. га [4]

Показник	Рік					Відхилення	
	2010	2015	2016	2017	2018	+, -	%
Площа сільськогосподарських угідь	36 487,9	36 453,3	36 453,3	27 582,5	27 637,7	-8 850,2	-24,3
зокрема, зернові та зернобобові культури	15 090	14 739	14 349	14 560,3	14 847,7	-242,3	-1,6
у відсотках	56,0	54,8	53,6	52,8	53,7	-2,3	x
Технічні культури	7 296	8 350	8 656	9 141,9	9 203	1 907	26,1
у відсотках	27,1	31,0	32,3	33,1	33,3	6,2	x
Коренеплоди та культури овочеві й баштанні	1 967	1 823	1 834	1 769,5	1 819,5	-147,5	-7,5
у відсотках	7,3	6,8	6,8	6,4	6,6	-0,7	x
Кормові культури	2 599	1 990	1 936	1 616,2	1 767,5	-831,5	-32,0
у відсотках	9,6	7,4	7,3	5,9	6,4	-3,2	x

Дані табл. 2 свідчать про загалом позитивну динаміку посівних площ більшості товарних культур України. Так, посівні площі рентабельних нині зернових та зернобобових культур протягом 2014–2018 років збільшились на 38 тис. га (0,3%), соняшнику – на 860 тис. га (16,4%).

Водночас посівні площі цукрових буряків за досліджуваний період зменшились на 55 тис. га (16,6%), картоплі – на 29 тис. га (2,2%), овочевих культур – на 28 тис. га (6%). Незначні відмінності спостерігаються в динаміці посівних площ сільськогосподарських культур Полтавської області. Так, посівні площі зернових та зернобобових культур протягом 2014–2018 років збільшились на 17,3 тис. га (1,8%), соняшнику – на 42,4 тис. га (15%), овочевих культур – на 0,6 тис. га (2,5%). Водночас посівні площі цукрових буряків та картоплі зменшились на 6 тис. га (15,1%) та на 2,1 тис. га (3,7%) відповідно.

Основну частку традиційно мають культури зернової групи. За 18 років площа їх посіву збільшилась, однак серед усього розмаїття зернових та зернобобових культур товаровиробники вирощують переважно пшеницю (6,6 млн. га, або 23,9%), кукурудзу на зерно (4,6 млн. га, або 16,6%) та ячмінь (2,5 млн. га, або 9%), що загалом складає 14,8 млн. га, або 53,7%. Це привело до істотного скорочення площ під житом, вівсом, просом, гречкою, рисом, горохом та виною.

Серед технічних культур найбільш популярними є олійні, зокрема соняшник, соя та ріпак. Сьогодні технічні культури займають 9,2 млн. га, або 33,3%. У цій групі спостерігаються також різні тенденції. Так, соняшник, займаючи лідируючі позиції протягом усього періоду дослідження, стабільно висівається на площі понад 5 млн. га, а у 2018 році він досяг відмітки 6,1 млн. га. Значно збільшився інтерес аграріїв до сої, адже посівні площі 2017–2018 років коливались у межах 1,7–2 млн. га. У 2018 році ріпаком було засіяно 1 млн. га, хоча ще у 2014 році цей показник становив 1,8 млн. га. Перервалася негативна тенденція зі скорочення площ під цукровими буряками, адже порівняно з 2014 роком площі посіву збільшились до 0,3 млн. га.

Розглянутий перерозподіл посівних площ на користь зернових та технічних культур відбувся за рахунок зменшення у 2018 році порівняно з 2017 роком площ під картоплею, овочами (на 1%) та кормовими культурами (на 4,9%). У 2018 році в абсолютному значенні вони становили 1,8 млн. га (рис. 1).

На рис. 1 відображені загальні тенденції зміни структури посівних площ різних груп культур, що визначили вплив на сучасний стан аграрного виробництва.

Протягом останніх років (2014–2018 роки) ми вже звикли до того, що в Україні виробляється в середньому 60 млн. т зерна.

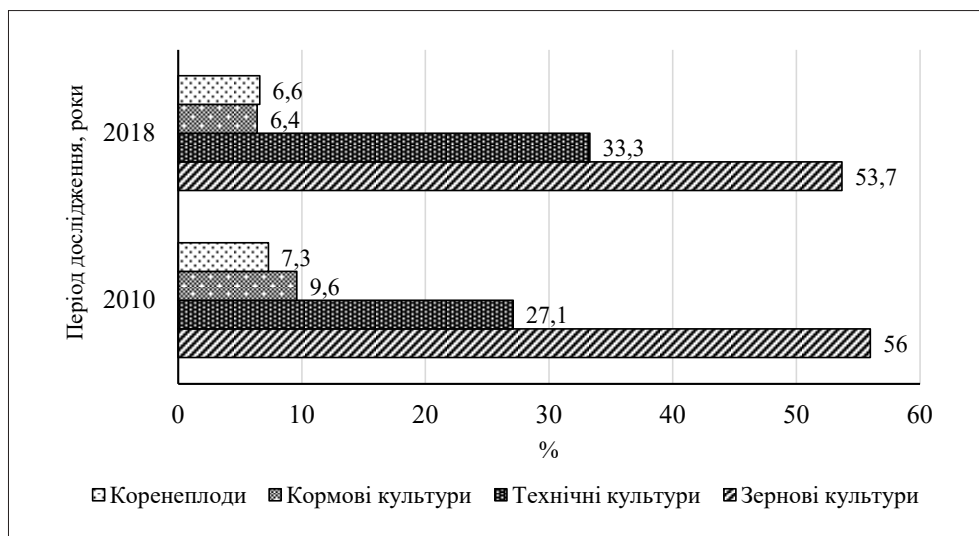


Рис. 1. Структура посівних площ в Україні, 2010, 2018 роки, %

Джерело: складено авторами за даними джерела [4]

Таблиця 2

**Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур України та Полтавської області, 2014–2018 роки, тис. т [4]**

Рік	Зернові та зернобобові		Цукрові буряки		Соняшник		Картопля		Овочі	
	Україна	область	Україна	область	Україна	область	Україна	область	Україна	область
2014	14 801	955,2	331	39,7	5 257	283,6	1 348	56,3	467	24,0
2015	14 739	932,0	237	28,7	5 105	310,6	1 291	55,4	446	23,6
2016	14 401	933,4	292	38,4	6 073	311,9	1 312	54,2	447	24,4
2017	14 624	943,2	316	35,5	6 034	311,7	1 323	53,9	445	24,2
2018	14 839	972,5	276	33,7	6 117	326,0	1 319	54,2	439	24,6

Незважаючи на побоювання аграріїв щодо врожаю через негативний вплив природно-кліматичних умов (посуха, підвищені температурні режими повітря, нерівномірність опадів тощо), у 2018 році вдалося зібрати рекордний урожай збіжжя.

Так, у Міністерстві аграрної політики та продовольства повідомили, що у 2018 році виробництво зернових та зернобобових культур у заліковій вазі склало 70 млн. т, що на 8,1 млн. т (13,1%) більше, ніж у 2017 році (табл. 3), та на 6,1 млн. т (9,6%) більше, ніж у 2014 році (рис. 2).

Дані табл. 3 свідчать про те, що у 2018 році порівняно з 2014 роком по Україні загалом та в Полтавській області зокрема спостерігалася різномірна динаміка обсягів виробництва всіх досліджуваних сільськогосподарських культур.

Так, обсяг виробництва зернових та зернобобових культур в Україні загалом та Полтавській області зокрема збільшився на 6 198 тис. т (9,7%) та на 1 520,3 тис. т (31,5%) відповідно, соняшнику – на 4 031 тис. т (39,8%) та на 233,1 тис. т (32,8%) відповідно.

Водночас обсяг виробництва цукрових буряків зменшився за 2014–2018 роки на 1 766 тис. т (11,2%) та на 266,9 тис. т (15,3%) відповідно; картоплі – на 1 189 тис. т (5%) та на 83,5 тис. т (7,1%) відповідно.

но; овочевих культур – на 198 тис. т (2,1%) та на 3,7 тис. т (0,7%) відповідно.

Щодо валового виробництва, то у 2018 році загалом по Україні в розрізі зернових та зернобобових культур зафіксовано такі показники: пшениці зібрано 24,6 млн. т; кукурудзи на зерно – 35,8 млн. т; ячменю – 7,34 млн. т; жита – 3,9 млн. т; вівса – 4,2 млн. т; гречки – 1,4 млн. т; сорго – 1,9 млн. т; гороху – 7,8 млн. т [4].

Серед технічних культур перше місце в структурі виробництва посідає, звичайно, соняшник. Особливістю його вирощування є те, що він є цілком експортно орієнтованою культурою, якою займаються практично всі підприємства (85,1%). Так, за результатами 2018 року вироблено насіння соняшнику 14,2 млн. т, що на 15,8% більше, ніж у 2017 році (табл. 4). Цьому сприяло збільшення як посівних площ (на 1,8%), так і рівня врожайності (на 13,9%).

Як свідчать дані табл. 4, значне зростання обсягів виробництва протягом 2014–2018 рр. відбулося за рахунок підвищення врожайності сільськогосподарських культур, на що вплинула інтенсифікація технологій їх вирощування. Загалом середня врожайність у групі зернових та зернобобових культур у 2018 році склала 47,4 ц/га, що на 5 ц/га (11,5%) більше, ніж у 2017 році.

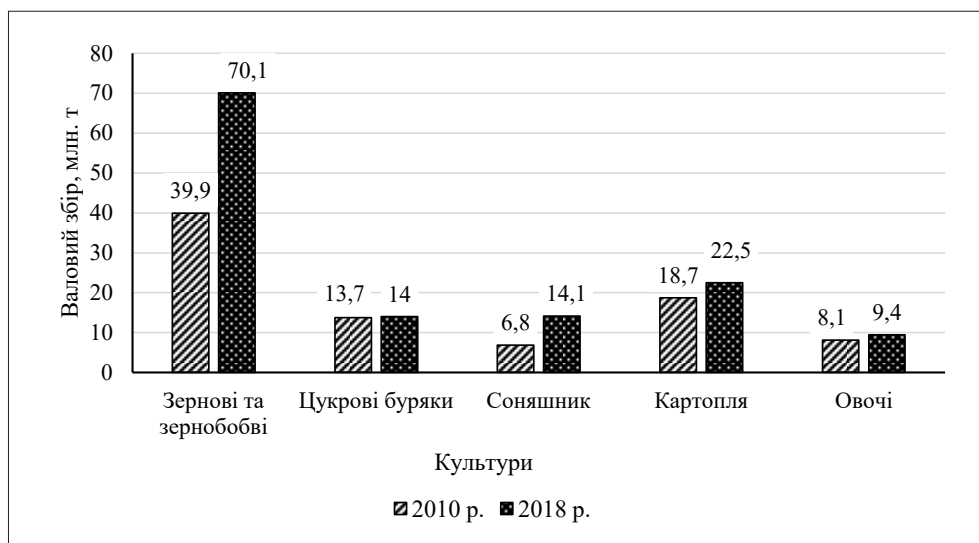


Рис. 2. Валовий збір основних сільськогосподарських культур в Україні, 2010, 2018 роки, млн. т

Джерело: складено авторами за даними джерела [4]

Таблиця 3

Динаміка обсягу виробництва продукції рослинництва України загалом та Полтавської області зокрема за 2014–2018 роки, тис. т [4]

Рік	Зернові та зернобобові		Цукрові буряки		Соняшник		Картопля		Овочі	
	Україна	область	Україна	область	Україна	область	Україна	область	Україна	область
2014	63 859	4 821,5	1 5734	1 740,0	10 134	710,8	23 693	1 179,5	9 638	521,7
2015	60 126	5 363,2	1 0331	1 395,8	11 181	848,4	20 839	1 137,9	9 214	517,3
2016	66 088	5 783,1	1 4011	2 089,6	13 627	824,4	21 750	1 065,4	9 415	522,2
2017	61 917	4 241,4	1 4882	1 445,7	12 236	730,9	22 208	996,6	9 286	402,4
2018	70 057	6 341,8	1 3968	1 473,1	14 165	943,9	22 504	1 096,0	9 440	518,0



Протягом 2014–2018 років урожайність зернових та зернобобових збільшилась на 3,7 ц/га (8,5%), цукрових буряків – на 31,5 ц/га (6,6%), соняшнику – на 3,6 ц/га (18,6%), овочевих культур – на 6,3 ц/га (3%). Лише врожайність картоплі за досліджуваний період зменшилась на 5,5 ц/га (3,1%).

У 2018 році порівняно з 2014 роком у Полтавській області спостерігається збільшення врожайності зернових та зернобобових на 14,9 ц/га (29,3%), соняшнику – на 3,6 ц/га (14,4%). Урожайність цукрових буряків у 2018 році порівняно з 2014 роком не змінилась, становлячи 439 ц/га, що, однак, більше рівня 2017 року на 31,3 ц/га (7,7%).

Водночас урожайність картоплі та овочевих культур зменшилась на 6,7 ц/га (3,2%) та 5,6 ц/га (2,6%) відповідно.

Особливо показовим збільшення врожайності всіх товарних сільськогосподарських культур виглядає на фоні даних 2010 року, коли продуктивність вирощування була практично вдвічі нижче (рис. 3).

Відмінною рисою сучасного рослинництва є формування різних форм власності виробників сільськогосподарської продукції, адже разом з великими аграрними підприємствами успішно існують коопе-

ративи, фермерські господарства та особисті підсобні господарства.

Велику частину споживаного сьогодні продовольства забезпечує зерновиробництво.

Зниження рівня зернової галузі викликано різким скороченням державної підтримки сільських виробників та диспаритетом цін на зерно й придбані для виробництва промислові товари. Порушення принципу еквівалентності особливо яскраво виражено в цінах на паливо, енергоресурси, мастильні матеріали та продукцію рослинництва. Брак техніки, її зношеність та низька надійність товаровиробників приводить щорічно до втрати 20 млн. зерна.

Не дає змогу збільшити виробництво зерна нестача коштів на мінеральні добрива, при цьому обробіток ґрунту проводиться тільки за мінімальною технологією, за якою не вдається підвищити врожайність.

Низька забезпеченість технікою та технологічне відставання приводять до того, що щорічно до 14% врожаю залишається на полях, ще близько 11% втрачається через технічну недосконалість. Втрати становлять близько 25% усього врожаю, при цьому втрати зерна в непристосованих приміщеннях збільшилися останніми роками у 2–3 рази [5, с. 320].

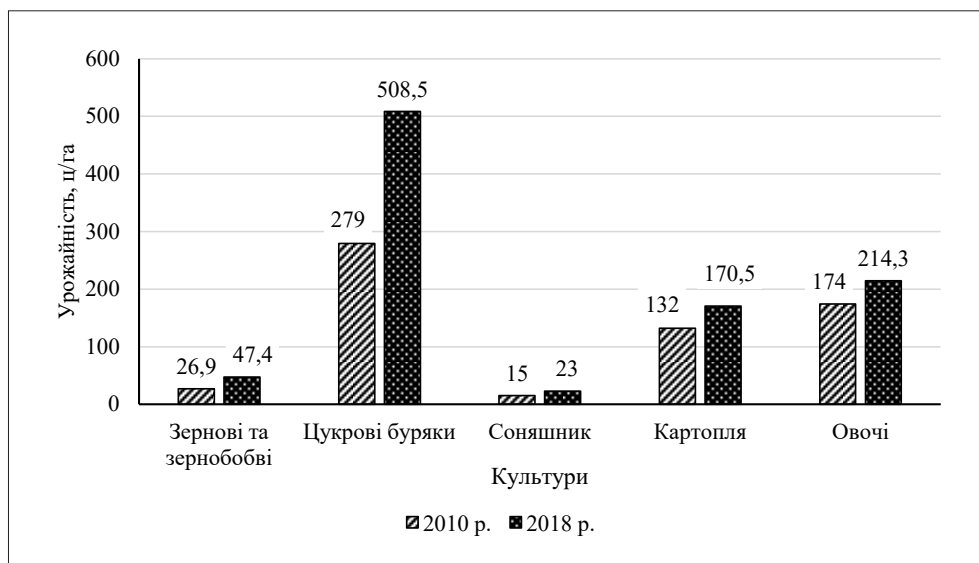


Рис. 3. Урожайність основних сільськогосподарських культур в Україні, 2010, 2018 роки, ц/га

Джерело: складено авторами за даними джерела [4]

Таблиця 4

**Динаміка врожайності продукції рослинництва України загалом та Полтавської області зокрема за 2014–2018 роки, ц/га [4]**

Рік	Зернові та зернобобові		Цукрові буряки		Соняшник		Картопля		Овочі	
	Україна	область	Україна	область	Україна	область	Україна	область	Україна	область
2014	43,7	50,8	477	439	19,4	25	176	209	208	217
2015	41,1	57,4	436	488	21,6	26,9	161	206	206	217
2016	46,1	61,8	482	545	22,4	26,4	166	197	211	213
2017	42,5	46,3	474,9	407,7	20,2	23,5	167,8	184,6	207,9	166,0
2018	47,4	65,7	508,5	439	23	28,6	170,5	202,3	214,3	211,4

Важливою проблемою розвитку рослинництва є безперервний пошук регуляторів росту рослин. Під час зберігання коренеплодів відбувається втрата маси від цвілі та гнилі. Це є результатом грибних захворювань. Для придушення розвитку грибів застосовується комплекс препаратів (фунгіцидів), використовуваних разом з регуляторами росту.

Ще одним завданням є підвищення стійкості сільськогосподарських сортів рослин у несприятливих кліматичних умовах. Селекція рослин на користь підвищення рівня продуктивності приводить до зниження стійкості рослини в несприятливих умовах. Створення єдиної ефективної системи для розвитку виробництва сільськогосподарської продукції нині залишається одним з основних завдань, що стоять перед рослинництвом.

Сільськогосподарську продукцію потрібно отримувати у стислі терміни з дотриманням усіх технологічних параметрів. Комплексна механізація технологічних операцій повинна поєднуватися з використанням мікропроцесорної техніки та автоматизованих систем управління.

**Висновки.** Ефективність та стабільність (стійкість) сільськогосподарського виробництва може бути підвищена за рахунок подальшого поліпшення сортових властивостей та реалізації потенційних можливостей сільськогосподарських рослин разом з енерго- та ресурсозбереженням усіх технологічних процесів, що дасть змогу збільшити окупність інвестицій [2]. Ці складові сучасних агротехнологій, а також впровадження новітніх досягнень селекції, біотехнології, агрономії дадуть змогу перетворити сільськогосподарське виробництво на різновид високорозвиненого індустріального виробництва.

### Бібліографічний список:

1. Саблук П.Т. та ін. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / за ред. М.В. Присяжнюка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 1008 с.

2. Коваленко О.Ю. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1808> (дата звернення: 09.08.2019).
3. Лупенко Ю.О., Саблук П.Т., Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Результати і проблеми реформування сільськогосподарства України. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 26–38.
4. Економічна статистика. Рослинництво / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.08.2019).
5. Саблук П.Т. Організаційно-економічна модернізація аграрної сфери : наукова доповідь. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 342 с.
6. Сава А.В. Галузь рослинництва: підсумки 2016 року. *АгроЕліта*. 2017. URL: <http://agroprod.biz/2017/02/20/haluz-roslynnytstva-pidsumky-2016-roku> (дата звернення: 13.10.2018).

### References:

1. Prsyazhnyuk M.V., Zubecj M.V., Sabluk P.T. (2011) *Ahrarnyi sektor ekonomiky Ukrainy (stan i perspektyvy rozvytku)* [Agrarian Sector of Ukrainian Economy (State and Prospects for Development)]. Kiev : NSC IAE (in Ukrainian).
2. Kovalenko O.Yu. (2013) Derzhavne rehuliuвання silskohospodarskoho vyrobnytstva [State regulation of agricultural production] (electronic journal). *An efficient economy*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1808> (accessed: 09.08.2019).
3. Lupenko Yu.O., Sabluk P.T., Mesel-Veseliak V.Ya., Fedorov M.M. (2014) Rezultaty i problemy reformuvannya silskoho hospodarstva Ukrainy [Results and problems of reforming Ukrainian agriculture]. *APK economy*, no. 7, pp. 70–76.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019) Ekonomichna statystyka. Roslynnytstvo [Economic statistics. Plant growing], Kyiv : Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 06.08.2019).
5. Sabluk P.T. (2011) Orhanizatsiino-ekonomichna modernizatsiia ahrarnoi sfery : naukova dopovid [Organizational and economic modernization of the agrarian sphere: scientific report]. Kiev : NSC IAE (in Ukrainian).
6. Sava A.V. (2017) Haluz roslynnytstva: pidsumky 2016 roku [Crop industry: 2016 results] *AgroElite*. Available at: <http://agroprod.biz/2017/02/20/haluz-roslynnytstva-pidsumky-2016-roku> (accessed: 13.10.2018).

УДК 658:821:658.87

**Кащенко Н.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів, аналізу та страхування  
Харківського державного університету харчування та торгівлі

**Kashchena Nataliia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at Finance, Analysis and Insurance Department  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

## КОНЦЕПЦІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

### CONCEPT OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF ECONOMIC ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES

*Стаття присвячена проблемі формування цілісної системи поглядів, що розкривають ідеологію реалізації функцій управлінського впливу щодо покращення параметрів потенціалу формування та підвищення рівня економічної активності підприємств ритейлу в мінливому бізнес-середовищі із залученням механізму адаптивного управління. Визначено домінуючу наукову парадигму, що формує термінологічний апарат та методичну основу технології процесу адаптивного управління, системи його забезпечення. Розроблено концепцію адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі, яка базується на сучасних теоріях та парадигмі полісуб'єктного менеджменту економічних систем, а у своєму контурі інтегрує загально-установчу, теоретико-методологічну, забезпечувальну та змістовно-сенсову компоненти, що сприяє ефективному вирішенню завдань щодо економічної активності торговельного підприємства в мінливому бізнес-просторі з урахуванням потреб стейкхолдерів.*

**Ключові слова:** концепція, парадигма, економічна активність, адаптивне управління, бізнес-середовище, підприємство торгівлі, стейкхолдери.

*Статья посвящена проблеме формирования целостной системы взглядов, раскрывающих идеологию реализации функций управленческого влияния касательно улучшения параметров потенциала формирования и повышения уровня экономической активности предприятий ритейла в меняющейся бизнес-среде с привлечением механизма адаптивного управления. Определена доминирующая научная парадигма, которая формирует терминологический аппарат и методическую основу технологии процесса адаптивного управления, системы его обеспечения. Разработана концепция адаптивного управления экономической активностью предприятий торговли, которая базируется на современных теориях и парадигме полисубъектного менеджмента экономических систем, а в своем контуре интегрирует общеустановительную, теоретико-методологическую, обеспечивающую и содержательно-смысловую компоненты, что способствует эффективному выполнению заданий экономической активности торгового предприятия в меняющейся бизнес-среде с учетом потребностей стейкхолдеров.*

**Ключевые слова:** концепция, парадигма, экономическая активность, адаптивное управление, бизнес-среда, предприятие торговли, стейкхолдеры.

*The article is devoted to the issue of forming a holistic system of views that reveal the ideology of realization of managerial influence functions in order to improve the potential of forming and increasing the level of economic activity of retail enterprises in a changing business space with the involvement of adaptive management mechanism. The dominant scientific paradigm is substantiated that forms the research vocabulary and methodological basis of adaptive management of economic activity of a trading enterprise, which is a set of defined approaches and principles that determine the methods and techniques of scanning, monitoring of the environment, diagnostics, forecasting, planning, evaluation of the efficiency of managerial process. Adaptive management process technology is defined as a sequence of actions for positive changes in the parameters of the formation potential and the level of economic activity in response to changes in the business environment, which is implemented by using certain research methods and systems. It is stated that the result of the projection of general theoretical and methodological provisions and their supporting systems on practical management activities is the development of a system, modelling of a process, and creation of a mechanism for adaptive management of economic activity of a trading enterprise in accordance with the chosen strategy. The concept of adaptive management of economic activity of trade enterprises is developed, which is based on modern theories and paradigm of polysubjective management of economic systems and, in its contour, integrates general-constituent, theoretical-methodological, providing, and content-meaning components. The*

*architectural construction of the proposed concept contributes to the effective solution of managerial tasks in the field of adaptation and improvement of the potential of forming and increasing the level of economic activity of a trading enterprise in a changing business space, taking into account the needs of stakeholders, and allows a more reasonable approach to formulating a strategy, system, process, and mechanism of adaptive management of economic activity of trade enterprises.*

**Keywords:** concept, paradigm, economic activity, adaptive management, business environment, trading company, stakeholders.

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування та сталий розвиток підприємств торгівлі в сучасних умовах, яким властиві невизначеність та ризикованість ведення бізнесу, високий рівень конкуренції та мінливість споживчих переваг внаслідок погіршення купівельної спроможності й добробуту українців, багато в чому залежать від рішень, що генеруються менеджментом у сфері економічної активності підприємства. Ефективність цих рішень визначається високим рівнем компетентності управлінського персоналу підприємства, умінням своєчасно реагувати на зміну ринкової ситуації та розробляти дієві механізми адаптації до нових умов функціонування. Як наслідок, зростає науковий та практичний інтерес до формування нової концепції економічної активності торговельного підприємства, яка орієнтована на своєчасну реакцію, адаптацію та запобігання негативному впливу бізнес-середовища, ґрунтуючись на новітніх наукових розробках та прогресивному досвіді у сфері адаптації ритейлу до вимог ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання теорії та практики адаптивного управління відображені у працях багатьох представників вітчизняної та закордонної наукової спільноти. Вагому наукову та практичну цінність для формування концептуальних засад, механізмів та інструментів адаптивного управління сучасним підприємством та оцінювання його ефективності мають розробки К. Андресена [1], Г. Аубакірової [2], І. Баневої [3], П. Друкера [4], Л. Соколової [5] та інших науковців, а з урахуванням галузевих особливостей роздрібно́ї торгівлі – В. Гросул, О. Круглової, О. Рачкован [6], М. Дядюк [7], А. Розман, І. Денисенко [8].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте малодослідженими залишаються питання адаптації в контексті управління економічною активністю підприємств торгівлі, тому доречними є подальший розвиток теоретико-методологічних положень та розроблення практичних рекомендацій з адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдань**). Метою статті є обґрунтування концепції адаптивного управління економічною активністю підприємства роздрібно́ї торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективна економічна діяльність в умовах мінливості та невизначеності бізнес-середовища як передумова економічного зростання суб'єкта ритейлу потребує конкретизації гносеологічних аспектів методології адаптивного управління економічною активністю торговельного підприємства. Методологія як система, «яка включає в себе принципи, категорії, теорії, парадигми і методи, які мають спе-

цифічне цільове призначення, пов'язане з реалізацією діяльності» [9, с. 23–25], складається з таких важливих компонентів, як характеристика діяльності (принципи, особливості, умови, норми діяльності), логічна структура діяльності (об'єкт, суб'єкт, предмет, форми, методи, результат діяльності), структура діяльності за часом (фази, стадії, етапи діяльності) [5, с. 207]. Отже, під методологією адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі слід розуміти діяльнісну систему, яка орієнтована на прийняття рішень та подальшу реалізацію управлінського впливу щодо забезпечення своєчасної адаптації та адекватного реагування всіх структур суб'єкта ритейлу на зміну параметрів бізнес-середовища та активізацію його економічної діяльності. Методологія адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі визначається відповідною концепцією.

У загальному розумінні концепція (від лат. «conceptio» – «осягати», «сприймати») трактується як «система поглядів, понять про ті чи інші явища або процеси, спосіб їхнього розуміння, тлумачення; основна ідея будь-якої теорії, головний задум; ідея чи план нового, оригінального розуміння; конструктивний принцип будь-якої діяльності» [10]. З огляду на мету нашого дослідження концепцію визначено як цілісну систему поглядів, що розкривають провідний задум, стратегію й тактику реалізації керівних дій щодо вирішення завдань з підвищення економічної активності торговельного підприємства в мінливому бізнес-просторі на засадах адаптивного управління. Доречність застосування механізму адаптивного управління пов'язана з можливістю уникнення протиріч між поточним і бажаним рівнями економічної активності торговельного підприємства в нових зміненних умовах.

Ідеологічну основу концепції адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі визначає розуміння певних законів (закони діалектики, суспільства, ринку, економіки, синергії тощо), сучасних економічних теорій, ключової парадигми «суб'єкт – полісуб'єктне середовище», що сформувалася в межах постнекласичної науки шляхом трансформації об'єктів управлінського впливу («суб'єкт – об'єкт» → «суб'єкт – суб'єкт» → «суб'єкт – полісуб'єктне середовище») (рис. 1), а також теорій сучасного менеджменту.

Полісуб'єктне середовище з позиції постнекласичної наукової раціональності разом з різними типами суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства, включає сукупність цінностей світового розвитку й розглядається як середовище, що розвивається. В межах парадигми «суб'єкт – полісуб'єктне середовище» провідним є «м'яке» полісуб'єктне управління, орієнтоване на створення умов, що за-



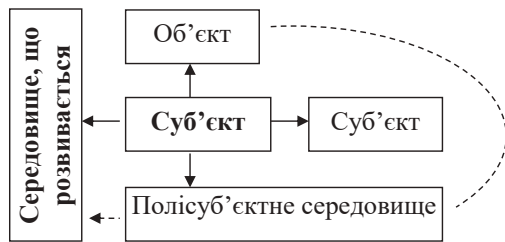


Рис. 1. Трансформація об'єктів управлінського впливу

безпечують ефективність економічної діяльності підприємства, мотивацію та стимуляцію його активності на товарному ринку й подальше економічне зростання з урахуванням потреб зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Отже, адаптивне управління економічною активністю підприємств торгівлі виходить за межі спрямування зусиль управлінського впливу лише на активізацію економічної діяльності й обумовлює необхідність її відповідності сучасному бізнес-середовищу, викликам товарного ринку та інтересам стейкхолдерів.

Найважливішою характеристикою ступеня відповідності підприємства за визначеними напрямками є його адаптивність. Її слід розглядати як ефективну взаємодію підприємства із середовищем, яка полягає в узгодженні вимог ринку та пропозицій підприємства, а також вжитті ним заходів, які дадуть змогу змінювати бізнес-середовище та формувати нові потреби споживачів [8, с. 58]. Реалізація оптимальних управлінських дій щодо адаптації до мінливих умов бізнес-середовища з орієнтацією на стейкхолдерів та їх потреби є можливою лише за умови балансу всіх складових управління та врахування комплексу наявних імперативів і раціональних та ірраціональних чинників (детермінант) активізації економічної діяльності. Виявлення та врахування імперативів та детермінант є формою реагування на зміни бізнес-середовища та адаптації до них. Вони виявляються або спонтанно, або під час аналізування зовнішнього та внутрішнього середовищ; розглядаються як загальнозначущі розпорядження щодо адаптації підприємства до змін бізнес-середовища на певну перспективу. Врахування в управлінському процесі імперативів та детермінант дає змогу розширити мобілізаційні можливості підприємства та запобігти впливу деструктивних явищ у бізнес-середовищі.

Домінуюча наукова парадигма визначає відповідний понятійно-категоріальний апарат (категорії, базові поняття) та методологічні аспекти (підходи, принципи, методи, інструменти) управління. Адаптивне управління економічною активністю підприємств здійснюється на підставі середовищного, суб'єктно-орієнтованого, ситуаційного, системного, функціонального, ресурсного та процесного підходів із дотриманням загальних (науковість, системність, комплексність, цілісність, ієрархічність, мета, дерево цілей, ефективність, результативність тощо) та специфічних (адаптивність, сумісність, гнучкість, оптимальність, відкритість, рефлексивність, соціальна спрямованість, зворотного зв'язку тощо) принципів.

Визначені принципи формують відповідні моделі, методи та інструменти управлінського впливу, є методичною основою технології процесу адаптивного управління, яка визначає послідовність дій щодо позитивних змін параметрів потенціалу формування та рівня економічної активності у відповідь на зміни бізнес-середовища, а також реалізується із залученням певних систем забезпечення (ресурсне, організаційне, інформаційне, методичне, технічне).

Результатом проекції загальних теоретико-методологічних положень та систем їх забезпечення на практичну управлінську діяльність є розроблення системи, моделювання процесу та створення механізму адаптивного управління економічною активністю торговельного підприємства відповідно до вибраної стратегії. Верифікація стратегії активізації економічної діяльності дає змогу оцінити ефективність та результативність управлінських дій щодо підвищення економічної активності підприємства торгівлі та подальшого сталого розвитку.

Усвідомити багатоаспектність теоретичних, методичних та прикладних питань адаптивного управління економічною активністю торговельного підприємства дає змогу запропонована загальна (генеральна) концепція, контур якої наведено на рис. 2.

Запропонована концепція адаптивного управління економічною активністю підприємства торгівлі є складовою його стратегічного управління й забезпечує реалізацію всіх функцій управлінського впливу (безпосередньо управління включає функції регулювання, планування, організації виконання, мотивації, координації, контролю; інформаційна підтримка управління включає функції прогнозування, обліку, аналізування, контролю) на об'єкт управління (економічна діяльність торговельного підприємства та її активізація). Вона охоплює всі основні складові управління економічною діяльністю, виділяє ключові напрями її активізації з орієнтацією на адаптацію до мінливих умов бізнес-середовища й потреби стейкхолдерів, посилення ринкових позицій та забезпечення економічного зростання торговельного підприємства. На її основі можуть розроблятися часткові (спеціальні) концепції управління економічною активністю підприємства торгівлі, що засновані на виокремленні складових економічної активності. В контексті активізації економічної діяльності підприємства такими концепціями є виробнича, фінансова, управлінська, кадрова, ринкова, інноваційна, інвестиційна тощо.

Архітектурна побудова запропонованої концепції адаптивного управління економічною активністю підприємства торгівлі передбачає виділення таких чотирьох компонент, інтеграція яких сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у сфері адаптації та активізації економічної діяльності підприємницьких структур ритейлу:

- загально-установча, що визначає об'єкт; предмет, мету, завдання, функції, детермінанти, закони, теорії, парадигми та критерії ефективності реалізації певних управлінських дій;

- теоретико-методологічна, що визначає основні базові категорії та поняття (бізнес-середовище, економічна активність, адаптація, стратегія, систе-

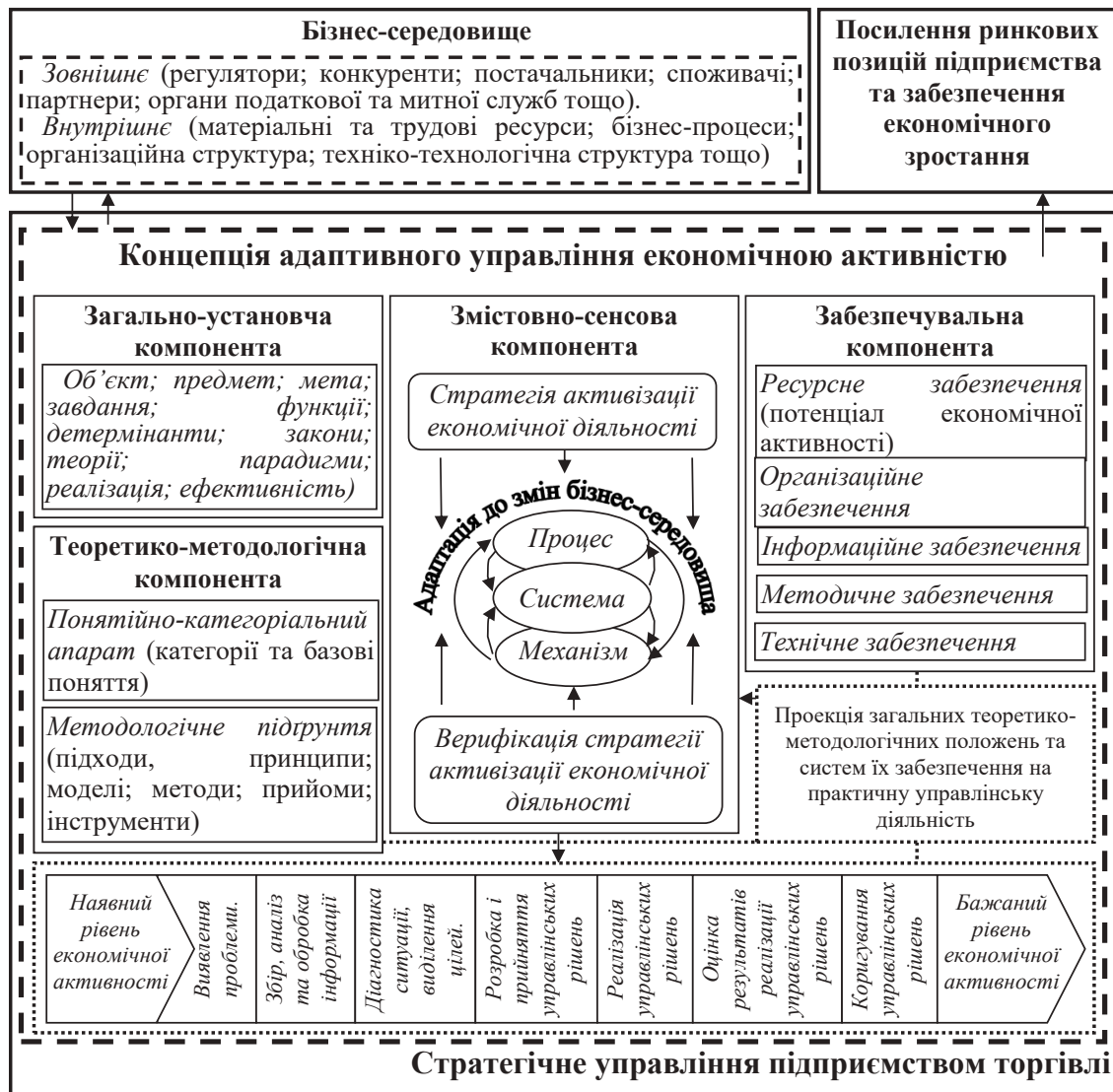


Рис. 2. Концепція адаптивного управління економічною активністю підприємства торгівлі

ма, процес та механізм адаптивного управління економічною активністю, ефективність (концепції, стратегії, системи процесу, механізму) управління тощо) та методологічне підґрунтя для вирішення завдань адаптивного управління активізацією економічної діяльності підприємства та оцінювання його ефективності загалом та в розрізі окремих складових (у вигляді визначених принципів, прийомів та методів сканування, моніторингу середовища, діагностики, прогнозування та оцінювання результатів управління тощо);

– змістовно-сенсова, що є «ядром» концепції та проекцією сукупності закономірностей, особливостей та розвитку економічної активності, виявлених із залученням зафіксованих теоретико-методологічних підстав; її подання знаходить відображення у вигляді стратегії, системи, оптимального процесу та дієвого механізму адаптивного управління, дає змогу оцінити сучасний стан економічної діяльності підприємства, виявити детермінанти й напрями її активізації, простежити перспективи потенціалу формування економічної активності та її розвитку, технологічно

грамотно організувати роботу з адаптивного управління нею, що дає можливість отримати достовірні результати й розширити уявлення про економічну активність торговельного підприємства в науковому та практичному аспектах;

– забезпечувальна, що забезпечує ресурсну, інформаційну, організаційну, методичну та технічну підтримку прийняття рішень у сфері адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі.

На відміну від наявних, розроблена концепція адаптивного управління економічною активністю підприємства торгівлі базується на сучасних теоріях і парадигмі полісуб'єктного менеджменту економічних систем, а у своєму контурі інтегрує загально-установчу, теоретико-методологічну, забезпечувальну та змістовно-сенсову компоненти, що дає змогу більш обґрунтовано підходити до формування стратегії, системи, процесу та механізму адаптивного управління, сприяє ефективному вирішенню завдань з покращення потенціалу формування та підвищення рівня економічної активності торговельного підпри-

емства в мінливому бізнес-просторі з урахуванням потреб стейкхолдерів.

**Висновки.** Новітні тренди розвитку ритейлу формують відповідне полісуб'єктне середовище, особливостями якого є динамічність, високий ступінь невизначеності ведення бізнесу й поступове перенасичення ринку різноманітними товарами та послугами, потребують швидкого реагування й адаптації підприємств торгівлі до стрімких змін бізнес-оточення та потреб стейкхолдерів. Дієвим інструментом усунення або зменшення несприятливого впливу цих змін є адаптивне управління економічною активністю підприємств торгівлі. Принципи та напрями здійснення управлінських дій, основні форми поєднання методів та прийомів управління, інструментарій реалізації та оцінювання ефективності вжиття заходів управлінського впливу визначає відповідна концепція. Запропонована концепція адаптивного управління економічною активністю підприємства торгівлі є ідеологією реалізації керівних дій щодо вирішення завдань з підвищення економічної активності торговельного підприємства в мінливому бізнес-середовищі з урахуванням потреб стейкхолдерів. Подальші дослідження цієї проблематики спрямовані на розроблення стратегії активізації економічної діяльності торговельного підприємства на ринку ритейлу та подальше економічне зростання.

#### Бібліографічний список:

- Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems. Berlin : Gito, 2006. 52 p.
- Аубакирова Г. Адаптация предприятий к работе в условиях рынка : монография. Караганда : Санат-Полиграфия, 2004. 213 с.
- Банева І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 270–274.
- Друкер П. Менеджмент. Адаптация к реалиям потребителя. URL: <http://westudents.com.ua/.../44160-adaptatsiya-k-reali> (дата звернення: 20.08.2019).
- Соколова Л. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 206–211.
- Гросул В., Круглова О., Рачкован О. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 213–222. DOI: 10.21272/mmi.2017.1-19.
- Дядюк М. Управління за слабкими сигналами в системі адаптаційного управління підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 2. С. 74–83.
- Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі. *Економіст*. 2014. № 4. С. 56–60.
- Сурмін Ю. Майстерня вченого : підручник для науковця. Київ : Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2006. 302 с.
- Концепція. *Енциклопедія сучасної України*. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=3256](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=3256) (дата звернення: 21.08.2019).
- Andresen K. (2006) Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems. Berlin : Gito.
- Aubakirova G. (2004) Adaptatsiya predpriyatiy k rabote v usloviyakh rynka [Adaptation of companies to operate in the market]. Karaganda : Sanat-Poligrafiya (in Russian).
- Baneva I. (2016) Adaptivne upravlinnya pidpry'yemstvom [Adaptive enterprise management]. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky [Global and national problems of economy], vol. 10, pp. 270–274.
- Druker P. Menedzhment. Adaptatsiya k realiyam potrebitel'ya [Management. Adaptation to the realities of the consumer]. Available at: <http://westudents.com.ua/.../44160-adaptatsiya-k-reali> (accessed: 20.08.2019).
- Sokolova L. (2016) Teorety'ko-metodologichna platforma rozrobky' sy'stemy' adaptatsiyi pidpry'yemstv do zmin zovnishn'ogo seredovy'shha [Theoretical and methodological platform for developing a system of adaptation of enterprises to changes in the environment]. Problemy' ekonomiky' [Problems of economy], no. 3, pp. 206–211.
- Grosul V., Kruglova O., Rachkovan O. (2017) Kompleksne ocynuyannya adaptacijnogo potencialu v sy'stemi adaptivnogo upravlinnya pidpry'yemstv torgivli [Adaptive potential complex assessment in the system of the trade enterprises adaptive management]. Markety'ng i menedzhment innovacij [Marketing and management of innovations], no. 1, pp. 213–222. <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-19>.
- Dyadyuk M. (2015) Upravlinnya za slabky'my' sy'gnalamy' v sy'stemi adaptacijnogo upravlinnya pidpry'yemstv torgivli [Management of weak signals in the system of adaptation management of trade enterprises]. Ekonomichna strategiya i perspekty'vy' rozvy'tku sfery' torgivli ta poslug [Economic strategy and prospects of trade and services], vol. 2, pp. 74–83.
- Rozman A., Denysenko I. (2014) Mexanizm upravlinnya adaptiv'nisty' biznes-modeli pidpry'yemstva rozdribnoyi torgivli [Mechanism of managing the adaptability of a business model of a retail enterprise]. Ekonomist [Economist], no. 4, pp. 56–60.
- Surmin Yu. (2006) Majsternya vchenogo : pidruchny'k dlya naukovcya [Scientist's workshop : a textbook for the scientist]. Kyiv : Konsortsium z udoskonalennia menedzhment-osvity v Ukraini (in Ukrainian).
- Konceptiya. Ency'klopediya suchasnoyi Ukrayiny' [The concept. Encyclopedia of Modern Ukraine]. Available at: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=3256](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=3256) (accessed: 21.08.2019).

#### References:

**Корольов Д.С.**

аспірант кафедри публічного управління,  
менеджменту та маркетингу  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля

**Korolov Denis**

Postgraduate of the Department of Public Administration,  
Management and Marketing,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

## COMPETENCE MODEL: PRINCIPLES OF FORMATION AND EFFICIENCY CRITERIA

У статті обґрунтовано необхідність розвитку теоретичних засад управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Зауважено на необхідності врахування визначальних рис та специфічних особливостей компетентнісного підходу, принципів та критеріїв ефективності під час розроблення моделей компетенцій працівників. Систематизовано принципи реалізації компетентнісного підходу, до яких віднесено принципи системності, ефективності, комплексності, актуальності, випереджального розвитку, наступності, науковості, безперервності, саморозвитку. Обґрунтовано доцільність розширення переліку принципів компетентнісного підходу за рахунок принципів синхронізації та диференціації. Визначено вимоги до посади та сфери компетентності, які перебувають в основі формування моделей компетенцій працівників. Уточнено перелік критеріїв ефективності моделі компетенцій, до якого віднесено критерії необхідності та достатності, конкретності, динамічності, вимірності, вмотивованості.

**Ключові слова:** компетентнісний підхід, модель компетенцій, принцип формування, критерій ефективності, синхронізація, диференціація.

В статье обоснована необходимость развития теоретических основ управления персоналом на основе компетентностного подхода. Отмечена необходимость учета отличительных черт и специфических особенностей компетентностного подхода, принципов и критериев эффективности при разработке моделей компетенций работников. Систематизированы принципы реализации компетентностного подхода, к которым отнесены принципы системности, эффективности, комплексности, актуальности, опережающего развития, преемственности, научности, непрерывности, саморазвития. Обоснована целесообразность расширения перечня принципов компетентностного подхода за счет принципов синхронизации и дифференциации. Определены требования к должности и сферы компетентности, которые находятся в основе формирования моделей компетенций работников. Уточнен перечень критериев эффективности модели компетенций, к которому относятся критерии необходимости и достаточности, конкретности, динамичности, размерности, мотивированности.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, модель компетенций, принцип формирования, критерий эффективности, синхронизация, дифференциация.

The article substantiates the expediency to develop theoretical principles of personnel management based on the competence approach in the direction of determining the prerequisites for the formation of effective models of employee competencies. The necessity to take into account the defining features and specific characteristics of the competence approach, principles and criteria of effectiveness in the development of employee competence models is grounded. The principles of implementation of the competence approach based on the classical principles of personnel management, are systematized, namely: systematic, complexity, urgency, continuity, continuity, advance development, self-development, efficiency, science. The expediency of expanding the list of competence approach principles at the expense of the synchronization and differentiation principles is substantiated. The principle of synchronization means ensuring consistency between the competencies of employees, positions and the company as a whole. The principle of differentiation provides setting different requirements to models of competencies of employees depending on their contribution to the creation of value added by the company. It is shown that the formation of competency models should be based on general, organizational and special requirements for the employees' position, which correspond to the following areas of competence of company employees: social-personal, corporate, subject-practical. It is substantiated that the competence model is effective if the requirements of the position and



*the areas of competence of the employees are maintained. It is grounded that evidence of the effectiveness of the competency model is the adherence to the set of criteria in its development, which includes comprehensiveness, discretion, focus, congruence, modernity. Based on the analysis and generalization of traditional criteria, the article provides a clarified list of efficiency criteria for the competency model, which includes the criteria of necessity and sufficiency, concreteness, dynamism, dimension, motivation.*

**Keywords:** *competence approach, model of competences, principle of formation, efficiency criterion, synchronization, differentiation.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах мінливого зовнішнього середовища, дефіциту трудових ресурсів та безперервного ускладнення вимог до професійної діяльності працівників компетентнісний підхід стає одним з основних інструментів розвитку конкурентних переваг працівника, який дає змогу забезпечити відповідність між рівнем компетентності та вимогами бізнесу. Для того щоб оцінити якість професійної діяльності працівників, передусім необхідно мати її заданий стандарт та систему критеріїв, за якими здійснюється оцінювання. Таким стандартом є модель компетенцій, розроблена для конкретної посади або виду діяльності, а набір критеріїв як формуючих її різноманітних компетенцій кожна компанія визначає відповідно до своїх цілей та можливостей. Модель компетенцій є центральним елементом та ключовим інструментом компетентнісного підходу, що зумовлює необхідність розвитку теоретичних засад її формування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. На ключовій ролі моделей компетенцій у забезпеченні конкурентоспроможності системи управління персоналом та компанії у цілому наголошують багато науковців [1–10]. Досліджуючи теоретичні засади компетентнісного підходу, вчені акцентують увагу на необхідності забезпечення результативності моделі компетенцій як основи для підбору персоналу, його оцінювання та формування кадрового резерву [4, с. 55]. Як передумови розроблення ефективних моделей компетенцій розглядається необхідність урахування визначальних рис та специфічних особливостей компетентнісного підходу [1–6; 8], дотримання низки наукових принципів [5; 6] та критеріїв результативності [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Попри те що теоретичні засади дотримання компетентнісного підходу отримали належне висвітлення в роботах науковців, подальшого розвитку потребують питання побудови результативних моделей компетенцій працівників, зокрема у частині уточнення принципів їх формування та критеріїв ефективності.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є систематизація й уточнення принципів формування та критеріїв ефективності моделей компетенцій працівників з огляду на необхідність урахування в їх переліку специфічних рис та особливостей компетентнісного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна концепція компетентнісного підходу є цілісною системою наукових знань та практичних інструментів, яка базується на класичних принципах

управління персоналом, до яких дослідники [5; 6] відносять:

*принцип системності* – забезпечення цілісності та взаємозумовленості окремих елементів та складників цього процесу, а також спрямованість на досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії;

*принцип комплексності* – урахування наявних та потенційних взаємозв'язків між різними елементами системи управління персоналом зокрема та системи управління компанією у цілому, які фактично впливають (або можуть чинити вплив) на прийняття рішень щодо розвитку компетенцій працівників;

*принцип актуальності* – здійснення діяльності щодо практичної реалізації компетентнісного підходу відповідно до наявної кадрової ситуації в компанії та на ринку праці у цілому;

*принцип безперервності* – забезпечення системного та поступального навчання працівників для вдосконалення їхніх професійних компетенцій та реалізації потенціалу саморозвитку як ядра особистісних компетенцій;

*принцип наступності* – створення умов для поширення та обміну знаннями, набутими працівниками, для збереження та примноження інтелектуального капіталу компанії та розвитку її конкурентних переваг, базованих на нематеріальних активах;

*принцип випереджального розвитку* – формування та вдосконалення професійних компетенцій працівників з огляду на актуальні тенденції на ринку робочої сили з урахуванням планів стратегічного розвитку компанії;

*принцип саморозвитку* – створення сприятливих умов для самонавчання працівників компанії з метою реалізації їхнього потенціалу саморозвитку, підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю та перспективами кар'єрного зростання;

*принцип ефективності* – впровадження результатів використання компетентнісного підходу в діяльність компанії для досягнення економічного, організаційного та соціального ефектів;

*принцип науковості* – як класичний принцип управління передбачає здійснення управлінської діяльності, керуючись масивом накопичених та достовірних знань у предметній царині дослідження.

На нашу думку, цей перелік принципів управління персоналом на засадах компетентнісного підходу має бути доповнений за рахунок включення до нього переліку принципів синхронізації та диференціації.

**Принцип синхронізації.** Під синхронізацією (від грец. *synchronismos* – одночасність) розуміється приведення двох або декількох явищ, що періодично змінюються, до точної взаємної відповідності періодів їх перебігу [11]. Тобто можемо визначити синхронізацію як теоретичний конструкт, який означає впорядкування двох або декількох процесів

(подій, об'єктів та ін.) за часом. У більш широкому розумінні синхронізацію доцільно розглядати як упорядкування за будь-якою характеристикою різних процесів, яким необхідно забезпечити певний узгоджений порядок дій. У контексті компетентнісного підходу надзвичайно важливим є забезпечення відповідності (тобто синхронізації) між компетенціями працівників, посад та компанії, які, будучи різними об'єктами управління, мають узгоджуватися між собою для досягнення високих результатів діяльності компанії. Тобто компетенції працівників створюють цінність для компанії лише в тому разі, якщо вони належним чином інтегровані в структуру управління та відповідають вимогам до професійної діяльності на конкретних посадах. Оцінювання ступеня відповідності компетенцій працівника вимогам компанії здійснюється в процесі реалізації таких традиційних функцій управління персоналом, як: підбір та атестація персоналу, формування кадрового резерву, підготовка та перепідготовка кадрів, ротація кадрів, мотивація та адаптація персоналу.

Щодо **принципу диференціації**, на нашу думку, його дотримання має розглядатися як передумова забезпечення ефективності реалізації компетентнісного підходу до управління персоналом. Під диференціацією (від лат. *differentia* – відмінність) розуміється розподіл цілого на відмітні частини, форми, ступені, різномірні елементи [11]. У контексті реалізації компетентнісного підходу диференціація передбачає встановлення різних вимог до моделей компетенцій працівників залежно від їх внеску в створення доданої вартості компанії. Так, у роботі [12] ґрунтовно зазначається, що забезпечення розвитку підприємства передбачає різне рольове значення працівників та їхній неоднаковий внесок у досягнення результату [12, с. 372]. За таких умов дуже важливим стає не просто забезпечення належних компетенцій працівників, а й чітка диференціація вимог до моделей компетенцій залежно від ролі конкретних посад у досягненні стратегічних цілей підприємства. Очевидно, що посади в системі управління компанією різняться за ступенем своєї важливості з погляду забезпечення прибутковості її діяльності. Також різним є рівень опанування компетенціями (та, відповідно, компетентність) працівників, які обіймають ці посади. Дотримання принципу диференціації дасть змогу як встановити різні вимоги до моделей компетенцій працівників залежно від займаної посади, так і запровадити різні форми та методи стимулювання працівників відповідно до рівня опанування ними професійними компетенціями, наявного потенціалу саморозвитку та внеску у формування конкурентних переваг компанії.

Умовою дотримання на практиці принципів синхронізації та диференціації компетенцій працівників є розуміння ієрархічності побудови системи управління будь-якої компанії, в якій завжди присутні низовий (*low-management*), середній (*middle-management*) та вищий (*top-management*) рівні управління. Для кожного із цих рівнів моделі компетенцій формуються з урахуванням ролі управлінців відповідної ланки у досягненні стратегічних цілей компанії, а вимоги до компетенцій різного типу різ-

няться залежно від того, які з них є визначальними для ефективної діяльності працівника на конкретному рівні управління компанією.

Н.І. Ситник [3, с. 122–123] із посиланням на роботу [9] виокремлює три рівні вимог до посади, які мають перебувати в основі формування моделей компетенцій працівників компанії (рис. 1):

**загальні вимоги** – не пов'язані з професійною діяльністю, висуваються до працівників незалежно від сфери та умов функціонування конкретної компанії та залежать від прийнятих у суспільстві системи ментальних та соціокультурних цінностей;

**організаційні вимоги** – висуваються конкретною компанією до всіх її працівників незалежно від займаної посади, визначаються корпоративною культурою, цінностями та стандартами поведінки компанії;

**спеціальні вимоги** – висуваються до працівника на конкретній посаді в компанії, стосуються переважно професійних знань, прикладних умінь та навичок.

Відповідність визначеним вимогам забезпечують три сфери компетентності працівника [3, с. 123]:

**соціально-особистісна** – залежить від особистісної культури, морально-етичних настанов та цінностей працівника, ступеня сприйняття норм та правил поведінки у соціумі;

**корпоративна (базова, ключова)** – відповідність працівника прийнятим у компанії принципам, цінностям, нормам і стандартам поведінки, яка залежить від його особистісних мотивів та індивідуальних потреб;

**предметно-практична (діяльнісна)** – визначається професійними знаннями, вміннями та навичками працівника, його особистісними психофізіологічними характеристиками, які зумовлюють успішність діяльності на конкретній посаді.

Забезпечення кожної зі сфер компетентності, вочевидь, потребує різного набору компетенцій, складність яких послідовно зростає від компетенцій, що формують соціально-особистісну компетентність працівника, до компетенцій, які відповідають предметно-практичній компетентності. Для кожної з посад у системі управління компанією значущість та ефективність комбінації видів компетентності будуть відрізнятися, що має бути відображено у відповідних моделях компетенцій. Свідченням ефективності моделі компетенцій є дотримання певних критеріїв під час її розроблення, до яких належать [2]:

**вичерпність** – повне охоплення компетенціями усіх функцій професійної діяльності на певній посаді, що зазвичай досягається за рахунок 10–12 компетенцій;

**дискретність** – однозначна відповідність кожної з компетенцій конкретному виду професійної діяльності;

**сфокусованість** – чітка визначеність та конкретність компетенцій;

**доступність** – універсальність та простота формулювання компетенцій для уникнення двозначності її тлумачення;

**конґруентність** – узгодженість та співмірність компетенцій, їх спрямованість на зміцнення корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей компанії;

*сучасність* – відповідність компетенцій стану внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

На нашу думку, наведений перелік критеріїв потребує уточнення та доповнення. Результати порівняння традиційного та авторського підходів до визначення переліку критеріїв ефективності моделі компетенцій представлено на рис. 2.

Передусім доцільним є коригування такого критерію, як сучасність, оскільки його формулювання не дає змоги здійснювати ґрунтовну оцінку відповідності моделі компетенцій цій вимозі. Оскільки у цьому разі йдеться про відповідність моделі компетенцій актуальним тенденціям та вимогам, уявляється можливим замінити критерій сучасності на критерій динамічності. Дійсно, якщо модель компетенцій побудована згідно з динамічним підходом, вона підлягає постійному коригуванню та адаптації

з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. У результаті актуалізації моделі, власне, й забезпечується її сучасність, що дає змогу розглядати вимогу сучасності як наслідок виконання критерію динамічності моделі компетенцій.

Також важливою умовою для встановлення відповідності працівника моделі компетенцій є можливість кількісної оцінки його компетенцій. Оцінка має базуватися на відповідності можливостей конкретного фахівця обіймати певну посаду (компетенції співробітника) об'єктивним вимогам, які висуваються до певної професійної діяльності (компетенцій посади). Об'єктивність результатів такого оцінювання потребує кількісної інтерпретації, тому слід за можливості виключити суб'єктивізм у прийнятті відповідних рішень, який є неусувною ознакою методів, що базуються на якісному оцінюванні (зокрема, експертному оцінюванні). З іншого боку, завжди існує можливість поєднання кількісних та якісних характеристик й об'єктивізація останніх за рахунок використання засобів формалізації (інтервальна шкала, матричний метод, морфологічний аналіз тощо). Тому, на нашу думку, до переліку критеріїв ефективності моделі компетенцій слід додати такий критерій, як вимірність, тобто можливість кількісної оцінки ступеня відповідності компетенцій працівника компетенціям моделі.

Дотримання вимоги вимірності як критерію ефективності моделі компетенцій дає змогу припустити, що з переліку цих критеріїв доцільно виключити доступність та конгруентність. Зрозумілість формулювання компетенцій є очевидною умовою для розроблення моделі компетенцій, а оцінити її кількісно не представляється можливим. З аналогічних

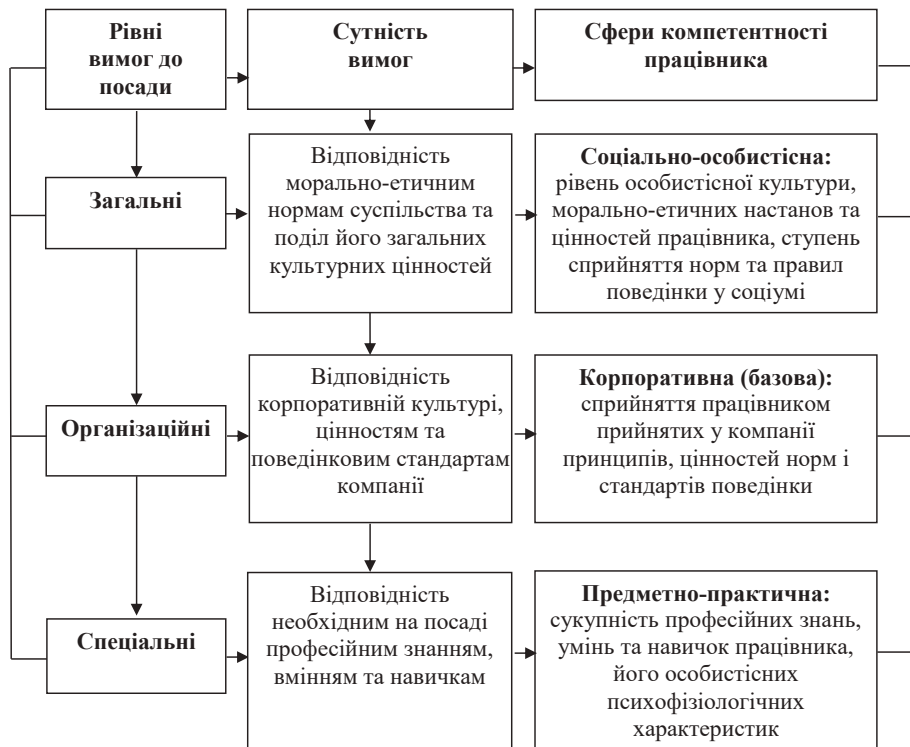


Рис. 1. Вимоги до посади, які лежать в основі формування моделей компетенцій працівників компанії

Джерело: розроблено автором

міркувань не має інформативності критерій конгруентності, оскільки відповідність моделі компетенцій орієнтирам корпоративної культури та стратегічних цілей компанії є наслідком дотримання критерію динамічності.

Критерій вичерпності, який передбачає повне охоплення компетенціями всіх функцій професійної діяльності на певній посаді, доцільно доповнити так, щоб уникнути надмірності цих компетенцій. Розширення моделі компетенцій для якомога більш повного охоплення та конкретизації функцій працівника має ризик зайвої деталізації та ускладнення практичного використання такої моделі. Тому, на нашу думку, як критерій ефективності моделі компетенцій доцільно розглядати не просто її вичерпність як умову достатності, а й необхідність як умову наявності в моделі лише тих компетенцій, які дійсно необхідні працівнику на конкретному робочому місці.

Щодо таких критеріїв, як дискретність та сфокусованість, уявляється доцільним поєднати їх в єдиний критерій конкретності, який передбачає однозначну відповідність компетенцій конкретному виду професійної діяльності. Сфокусованість як чіткість визначення компетенцій є логічним наслідком їх конкретності, тобто прямої кореляції з видами професійної діяльності.

Нарешті, останнім, але вкрай важливим критерієм ефективності моделі компетенцій, слід уважати вмотивованість. У цілому компетентнісний підхід концентрується на формуванні моделі професійної поведінки працівника, яка передбачає встановлення залежності між професійними якостями працівника та результатами його праці. Якість професійної діяльності працівників (або, навпаки, її неналежне

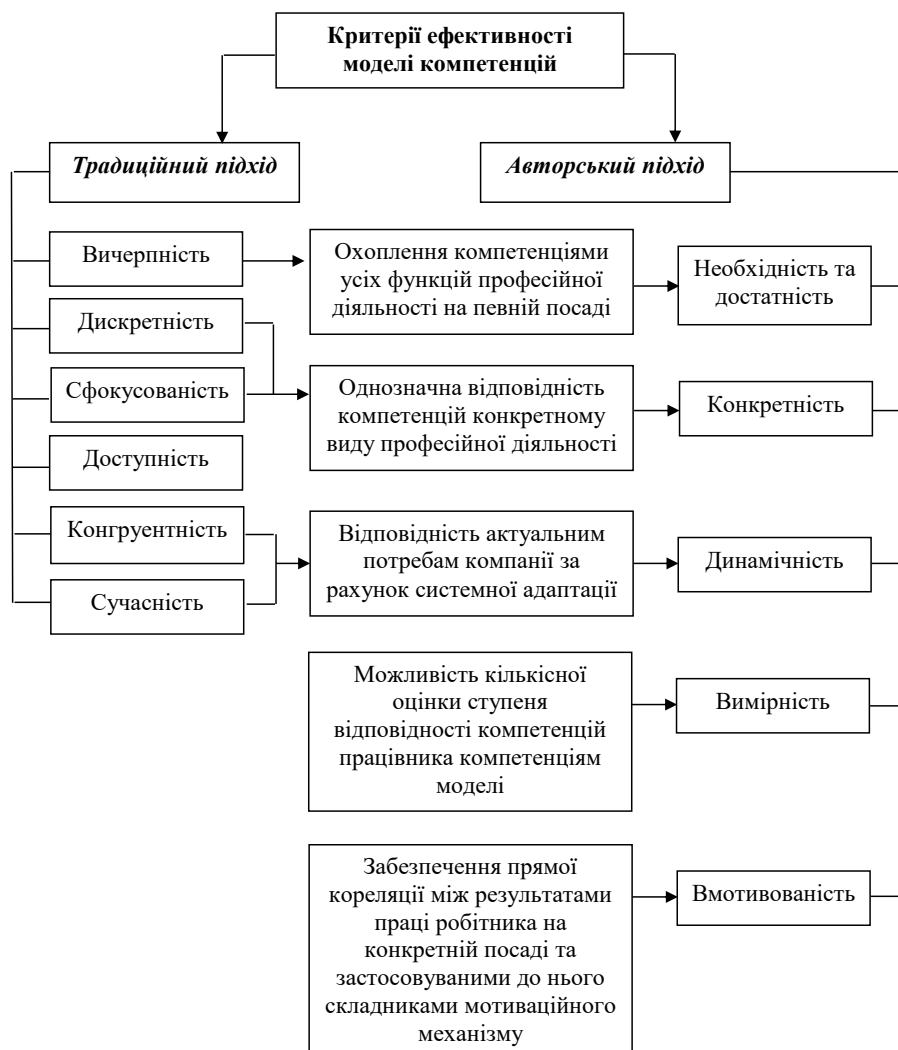


Рис. 2. Критерії ефективності моделі компетенцій

Джерело: розроблено автором

здійснення) має безпосередньо впливати на політику керівництва компанії у сфері управління персоналом. Критерієм відповідності моделі професійної поведінки ідеям компетентнісного підходу за цією ознакою слід уважати забезпечення прямої кореляції між результатами праці робітника та застосовуваними до нього складниками мотиваційного механізму (висока/низька заробітна плата, преміювання/стягнення, відзнака/догана, інші види матеріального та нематеріального заохочення/осуду). Прямим свідченням успішності моделі за цією ознакою будуть поліпшення результатів професійної діяльності працівників та довгострокова їх підтримка на високому рівні у разі належної мотивації. Своєю чергою, забезпечення кореляції між рівнем професіоналізму, результатами діяльності та засобами мотивації працівника потребує визначення кількісних показників, які мають застосовуватися для оцінювання його компетенцій.

Отже, вмотивованість має розглядатися як один із критеріїв ефективності моделі компетенцій. Особливого значення дотримання цього критерію набуває під час формування команд у топ-менеджменті компанії, оскільки для її учасників має бути забезпе-

чене використання елементів мотиваційного механізму згідно з їх персональним внеском у досягнення стратегічних цілей компанії. Детально умови дотримання критерію вмотивованості під час розроблення моделей компетенцій учасників команд у топ-менеджменті компанії буде розглянуто в подальшому. На разі ж зазначимо, що уявляється можливим визначити такі критерії ефективності, засновані на компетенціях моделі професійної поведінки працівника як умови її успішності (рис. 2): необхідність та достатність, конкретність, динамічність, вимірність, вмотивованість.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дотримання теоретичних та прикладних засад управління персоналом на основі компетентнісного підходу забезпечує розвиток компетенцій працівників як стратегічного активу компанії, основним інструментом якого є формування та впровадження моделей компетенцій. Умовою результативності моделі компетенцій є її відповідність низці принципів формування та критеріїв ефективності, актуалізація та уточнення набору яких здійснено у статті. Окремо слід наголо-

сити, що найкращі результати від дотримання компетентнісного підходу будуть отримані, якщо під час формування моделей компетенцій буде забезпечена відповідність між витратністю та складністю реалізації стратегії й значущістю посади в системі управління компанією (принцип синхронізації) та встановлені різні вимоги до моделей компетенцій працівників залежно від їх внеску у досягнення цілей компанії (принцип диференціації). Подальші розвідки у цьому напрямі полягатимуть у визначенні практичних умов дотримання принципів синхронізації та диференціації як передумови забезпечення результативності моделей компетенцій працівників компанії.

#### Бібліографічний список:

1. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1(21). С. 288–294.
2. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 207–211.
3. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 121–125.



4. Миколайчук І.П., Стрижак Ю.О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. *Інтернаука*. 2017. № 18(40). Т. 2. С. 53–56.
5. Цуркан М.Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703> (дата звернення: 03.08.2019).
6. Чуланова О.Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом компанії. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 212–220.
7. Столярчук Х.С. Розробка роліового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 378–383.
8. Турчак В.В., Олійник Л.Г. Управління людськими ресурсами на основі моделі компетенцій. *Вісник Харківського національного університету*. 2018. № 3. Т. 1. С. 75–79.
9. Цимбал С.В., Вознюк О.В., Кубіцький С.О. Синергетичний та акмеологічний аспекти формування професійної компетентності студентів. *Нові технології навчання*. 2005. Вип. 40. С. 80–90.
10. Дегтяр О., Непомнящий О. Особливості та зміст основних етапів становлення компетентнісного підходу до управління персоналом. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 4. С. 99–108.
11. Історичний словник галліцизмів російської мови. URL : [http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall\\_dict.htm](http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall_dict.htm) (дата звернення: 03.08.2019).
12. Калюжна Н.Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання. Луганськ : СПД Рєзніков, 2013. 548 с.
4. Mykolaichuk I.P., Stryzhak Yu.O. (2017) Kompetentnisnyi pidkhd v systemi upravlinnia personalom [Competent approach in the personnel management system]. *International scientific journal Internauka*, no. 18 (40), vol. 2, pp. 53-56.
5. Tsurkan M.L. (2017) Kompetentnisnyi pidkhd v otsintsi personalu intehrovanooho kholdynhu [Competent approach in the assessment of integrated holding staff]. *Efficient economy (electronic journal)*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703> (accessed 3 August 2019).
6. Chulanova O.L. (2013) Intehratsiia kontseptualnykh osnov kompetentnisnoho pidkhdohu do stratehichnoho upravlinnia personalom kompanii [Integration of conceptual bases of competence approach to strategic management of company personnel]. *Economic Development Strategy of Ukraine*, no. 33, pp. 212-220.
7. Stoliaruk Kh. S. (2013) Rozrobka rollovoho stsennariiu dialnosti fakhivtsia z upravlinnia personalom [Development of role-playing scenario of activity of the personnel management specialist]. *Business Inform*, no. 12, pp. 378-383.
8. Turchak V.V., Oliinyk L.H. (2018) Upravlinnia liudskymy resursamy na osnovi modeli kompetentsii [Human resource management based on competency model]. *Bulletin of Kharkiv National University*, no. 3, vol. 1, pp. 75-79.
9. Tsymbal S.V., Vozniuk O.V., Kubitskyi S.O. (2005) Synerhetychnyi ta akmeolohichnyi aspekty formuvannia profesiinoi kompetentnosti studentiv [Synergistic and acmeological aspects of students' professional competence formation]. *Novi tekhnolohii navchannia* [New learning technologies]. Kyiv, pp. 80-90.
10. Diehtiar O., Nepomniashchyi O. (2017) Osoblyvosti ta zmist osnovnykh etapiv stanovlennia kompetentnisnoho pidkhdohu do upravlinnia personalom [Features and content of the main stages of developing a competent approach to HR management]. *The theory and practice of social systems management*, no. 4, pp. 99-108.
11. Istorychnyi slovnyk hallitsyzmiv rosiiskoi movy [The Historical Dictionary of Gallicisms of the Russian Language]. Available at: [http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall\\_dict.htm](http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall_dict.htm) (accessed 3 August 2019).
12. Kalyuzhna N.G. (2013) *Potentsial systemy upravlinnia pidpriemstvom: metodolohiia, otsiniuvannia ta modeliuвання* [Enterprise management system potential: methodology, evaluation and modeling]. Luhansk : SPD Rieznikov. (in Ukrainian)

#### References:

1. Synychenko A.V. (2016) Kompetentnisnyi pidkhd yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency approach as a modern paradigm of personnel management]. *Finance, accounting, banks*, no 1 (21), pp. 288-294.
2. Arapova O.M., Fridrif V.P., Modyrka V.F. (2013) Kompetentnisnyi pidkhd yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competency approach as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise]. *Economy: the realities of time*, no. 1 (16), pp. 207-211.
3. Sytnyk N.I. (2010) Kompetentnisnyi pidkhd v upravlinni liudskymy resursamy [Competent Approach in Human Resource Management]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 7, pp. 121-125.

**Кушнір Н.Б.**

кандидат економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки підприємства  
Національного університету водного господарства та природокористування

**Царук Д.С.**

аспірант  
Інституту економіка та менеджменту  
Національного університету водного господарства та природокористування

**Kushnir Nina**

Candidate of Economics, Prof.  
Head of the Department of Economy of the Enterprise  
of the National University of Water and Environmental Engineering

**Tsaruk Diana**

Graduate Student  
Institute of Economics and Management  
of the National University of Water and Environmental Engineering

## ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ

## FINANCIAL MONITORING BASED ON THE VALUE-ORIENTED MANAGEMENT APPROACH

*У статті розкрито засади здійснення фінансового моніторингу сучасних підприємств на основі концепції вартісно-орієнтованого управління. Висвітлено основні теоретичні аспекти управління підприємством, що базуються на вартісному менеджменті, та охарактеризовано його переваги порівняно з традиційним підходом до управління. Встановлено, що фінансовий моніторинг підприємства, який містить елементи вартісно-орієнтованого управління, є результативнішим та більш об'єктивним, адже враховує не тільки показники прибутковості, а й систему вартісно-орієнтованих показників. Розглянуто особливості використання комплексу вартісно-орієнтованих показників під час проведення фінансового моніторингу. Запропоновано послідовність упровадження вартісно-орієнтованого контролінгу в систему фінансового моніторингу підприємства.*

**Ключові слова:** фінансовий моніторинг, вартісно-орієнтоване управління, вартісно-орієнтовані показники, прибутковість, контролінг.

*В статье раскрыты принципы проведения финансового мониторинга современных предприятий на основе концепции ценностно-ориентированного управления. Отображены главные теоретические аспекты управления предприятием, основанные на ценностном менеджменте, и охарактеризованы его преимущества по сравнению с традиционным подходом к управлению. Установлено, что финансовый мониторинг предприятия, содержащий элементы ценностно-ориентированного управления, является более результативным и объективным, поскольку учитывает не только показатели прибыльности, но и систему ценностно-ориентированных показателей. Рассмотрены особенности использования комплекса ценностно-ориентированных показателей при проведении финансового мониторинга. Предложена последовательность внедрения ценностно-ориентированного контроллинга в систему финансового мониторинга предприятия.*

**Ключевые слова:** финансовый мониторинг, ценностно-ориентированное управление, ценностно-ориентированные показатели, прибыльность, контроллинг.

*The article deals with the principles of modern enterprises financial monitoring that are based on the value-oriented management. The basic theoretical aspects of the enterprise management based on the value management are reflected in the article. The advantages of value-based management in comparison with the traditional management approach are characterized. There is emphasized an important role of material incentives for employees in increasing the enterprise value. The importance of financial monitoring in the value-based management process is established. It is determined that the functioning of the financial monitoring system facilitates the adoption of quality management decisions on the basis of necessary receipt and well-timed monitoring information on its financial*

*state. It is determined that financial monitoring of the enterprise that contains elements of value-based management is more effective and more objective, because it takes into account not only profitability, liquidity, business activity, solvency indicators, but also a system of value-oriented indicators. Indicators and the methodologies for their calculation allow the monitoring entities to determine an individual set of criteria by which it is possible to carry out a enterprises systematic analysis. A number of cash flow value, economic value, share value, discounted and future market value indicators and also features of their use in financial monitoring are considered. A schematic sequence of the cost-oriented controlling implementation in the enterprise financial monitoring system is proposed. The scheme includes a number of tasks at each stage in accordance with the assessment of the new enterprise value. It is substantiated that value-based monitoring generates tools, goals and indicators that ensure the application of the value-based management concept to all enterprise structures. The conclusions on the significance of value-based management for the purposes of financial monitoring, as well as its importance in crisis management, in the face of risk, uncertainty or potential bankruptcy, are drawn.*

**Keywords:** financial monitoring, value-based management, value-based indicators, profitability, controlling.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Вітчизняні підприємства в сучасних умовах орієнтують свою діяльність не на підвищення її ефективності, а частіше на збільшення рівня доходності та обігових коштів, в основі чого лежить збільшення вартості підприємства. Саме тому новаторським інструментом, що дає змогу інтегрувати ресурси і завдання підприємств для досягнення поставлених цілей, є вартісно-орієнтоване управління. Керівники підприємств у такому разі націлені на пошук управлінських рішень щодо постійного та розширеного моніторингу його фінансів.

Вартісно-орієнтоване управління включає елементи оцінювання та моніторингу, які передбачають визначення вартості підприємства, що є ключовим завданням для його власників та менеджерів. Тому актуальним залишається питання пошуку об'єктивної, повної та своєчасної інформації для визначення потенціалу підприємства. Якість та надійність такої інформації залежить від комплексу заходів фінансового моніторингу, набору критеріальних показників, що відображають як рівень прибутковості, так і зміну його вартості за різні проміжки часу.

Ринкова вартість підприємства, що використовується закордонними компаніями як критерій ефективності діяльності, відображає додану вартість та залежить від конкурентних позицій підприємства, прибутковості, вартості торгової марки або бренду. Таким чином, щоб оцінити даний показник, потрібно врахувати вплив зовнішніх чинників на вартість підприємства, його стратегічні орієнтири, використовуючи при цьому методи фінансового моніторингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Концепція вартісно-орієнтованого управління (VBM – value-based management) характерна для американського корпоративного менеджменту та поки що не знаходить достатнього відображення у практиці вітчизняних підприємств. Засновниками цієї концепції є американські економісти А. Раппапорт із відомою роботою «Створення вартості для акціонерів» [1] та Б. Стюарт, автор книги «У пошуках вартості» [2]. У цих роботах значну увагу було приділено ролі топ-менеджерів та лінійних керівників у фінансовій діяльності підприємства, що полягає у визначенні фінансової політики, розподілі ресурсів, формуванні системи корпоративного стимулювання задля підвищення вартості для акціонерів. Було визначено вплив грошових потоків

на вартість підприємства. Слідуючи цьому підходу, варто вдосконалювати стратегічні та оперативні цілі, а також методи фінансового моніторингу діяльності підприємства.

Концепцію вартісно-орієнтованого управління розвивали також Д. Мактагард [3], Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурін [4], Р. Брейлі та С. Маєрс [5]. Вітчизняні науковці О.І. Давидов [6], О.Є. Андрощук [7], О.Г. Мендрул [8], О.М. Сохацька [9], О.О. Терещенко [10] розглядали її з позиції теоретико-методичних засад управління корпоративними фінансами.

Незважаючи на підвищення уваги серед учених-економістів до проблеми управління вартістю сучасних підприємств, аналіз літератури свідчить про те, що досі не визначено ті аспекти вартісно-орієнтованого управління, які базуються на елементах та прийомах фінансового моніторингу, комплексної діагностики, визначення ринкової оцінки підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Оскільки у вітчизняних наукових джерелах обсяг досліджень щодо формування фінансів підприємств на основі вартісно-орієнтованого управління є незначним, то виникає потреба у вивченні засад моніторингу вартісних критеріїв у системі управління. Таким чином, метою статті є визначення ключових аспектів фінансового моніторингу діяльності підприємства на засадах вартісно-орієнтованого підходу до управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поширене традиційне управління фінансами на вітчизняних підприємствах охоплює фінансову систему, вивчає фінансовий механізм, закономірності розподілу прибутку між суб'єктами підприємництва і державою, формування оборотних коштів, фінансове забезпечення відтворення основних фондів [10, с. 78]. Своєю чергою, вартісно-орієнтоване управління підприємством можна характеризувати як систему організаційно-економічних та управлінських заходів, що спрямовані на максимізацію вартості підприємства, контролюються та імплементуються на основі даних фінансового моніторингу та вартісно-орієнтованих показників. Як бачимо, VBM охоплює сферу оцінювання, що розширюється застосуванням нових індикаторів оцінки діяльності компанії, фінанси, стратегічне та корпоративне управління підприємством.

Вартісно-орієнтований підхід під час його застосування в управлінні фінансами підприємства надасть деякі переваги порівняно з традиційним менеджментом:

1. Взаємодія суб'єктів управління призведе до отримання синергетичного ефекту, що є результатом досягнення мети зростання вартості підприємства, і дасть змогу приймати компромісні рішення.

2. Вартісно-орієнтований підхід дає змогу виділити ті чинники, які впливають на вартість підприємства (тобто ту частину індикаторів, які, згідно з «правилом Паретто», визначають більшу частку вартості), і, таким чином, розробити систему управління на основі базових показників.

3. Постійний та повний фінансовий моніторинг підприємства, відсутність якого унеможливає прийняття якісних управлінських рішень, дає змогу керівникам та функціональним менеджерам вчасно отримувати інформацію у необхідному обсязі, на основі якої здійснювати оцінювання ризиків.

4. Використання підходу VBM об'єднує та спрямовує в одному напрямі досягнення короткострокової ефективності підприємства, що пов'язана з отриманням прибутку, та довгострокові цілі підвищення конкурентоспроможності на основі максимізації його вартості.

5. На основі аналізу основних вартісних індикаторів можливо здійснити оцінювання як чинників зростання вартості, так і неефективних витрат у діяльності підприємства.

6. У теорії вартісно-орієнтованого підходу важливе місце займає матеріальне стимулювання працівників підприємства, таким чином, кожен співробітник отримує винагороду, що прямопропорційно відображає його внесок у збільшення вартості. Такі компенсації дають змогу позбутися протиріч між власниками підприємства та найманими працівниками, сприяють їх заінтересованості до зон власної відповідальності та спрямовують їхню діяльність на максимізацію вартості [11, с. 255].

Запровадження вартісно-орієнтованого управління підприємством неможливе без фінансового моніторингу, який, своєю чергою, зосереджений на інформаційному забезпеченні суб'єктів підприємницької діяльності та використовує інструменти стратегічного менеджменту, антикризового управління, ризик-менеджменту з метою контролінгу процесу прийняття рішень, внутрішньої організації та планування задля зростання вартості компанії. Вартісно-орієнтований підхід до контролінгу на підприємстві впливає з концепції фінансового моніторингу і є його складником. Таким чином, вартісно-орієнтований контролінг утворює сукупність засобів, цілей та показників, що забезпечують вартісно-орієнтоване управління [12, с. 79].

Процес запровадження VBM на підприємстві для цілей фінансового моніторингу пов'язаний із вибором його концепції, підбором конкретних вартісно-орієнтованих показників та визначенням системи впровадження управління вартістю в структуру підприємства [9, с. 122]. Низку завдань вартісно-орієнтованого контролінгу під час проведення фінансового моніторингу на підприємстві наведено на рис. 1.

Представлені на рис. 1 етапи характеризують наявність трьох елементів у становленні вартісно-орієнтованого управління. Перший пов'язаний із пошуком шляхів, за допомогою яких підприємство

зможе отримати найбільш можливу майбутню вартість. При цьому вибираються методи, якими буде проводитися оцінка параметрів підприємства. Завданням фінансового моніторингу на цьому етапі є ідентифікація чинників, що впливають на подальшу майбутню вартість та визначення моделей, за якими буде здійснюватися вартісно-орієнтований менеджмент. Керівники підприємства проводять відбір об'єктів, що підлягатимуть управлінню та надалі фінансовому моніторингу, і призначають відповідальних осіб.

Основним аспектом на першому етапі є вибір ключового показника (моделі) VBM. Часто при цьому використовуються моделі EVA (економічної доданої вартості), CVA (вартості грошового потоку) та DCF (дисконтованого грошового потоку).

Модель економічної доданої вартості (EVA) базується на використанні показника прибутку підприємства після покриття всіх витрат на капітал у певному періоді. Служби фінансового моніторингу під час вибору такої моделі слідкують за розміром прибутку всього підприємства та за видами продукції, підрозділами, стратегічними проектами. Відповідно, позитивна зміна цього показника свідчить про нарощування вартості підприємством, негативна – про втрату. Для розрахунку економічної доданої вартості суб'єкти моніторингу повинні мати достовірні дані щодо таких показників:

- чистого операційного прибутку після сплати податків, але до вирахування відсотків;
- середньозваженої ціни капіталу;
- суми капіталу, інвестованого у підприємство (без позикового капіталу, на який не нараховуються проценти).

Труднощі, які виникають під час розрахунку EVA, пов'язані здебільшого з установленням середньозваженої ціни капіталу, яка, по суті, являє собою мінімальну цільову рентабельність підприємства або конкретного виду діяльності. Часто у розрахунках використовується рентабельність вкладеного капіталу, при цьому в моделі застосовується його середньозважене значення за звітний період. Суб'єкти фінансового моніторингу повинні слідкувати за відповідністю рівня віддачі вкладеного капіталу та вибраного об'єкта, що створює нову вартість, а також провести її дисконтування за допомогою показника ринкової доданої вартості (MVA), тобто теперішньої вартості [10, с. 84]. MVA визначається як різниця між ринковою вартістю підприємства та вартісною оцінкою інвестованого в нього капіталу.

Відчутними перевагами моделі EVA порівняно з іншими методиками фінансового моніторингу є універсальність, використання для цілей моніторингу за різні проміжки часу, незначні затрати часу та простота проведення розрахунків, що мінімізує наявність помилкових відхилень, можливість проведення контролю результуючого показника.

Поряд із показником EVA використовуються й інші моделі вартісно-орієнтованого управління. CVA (додана вартість грошового потоку) розраховується як різниця між плановим розміром операційного грошового потоку та очікуваною ціною капіталовкладень (WACC), яка допустима для інвестування.



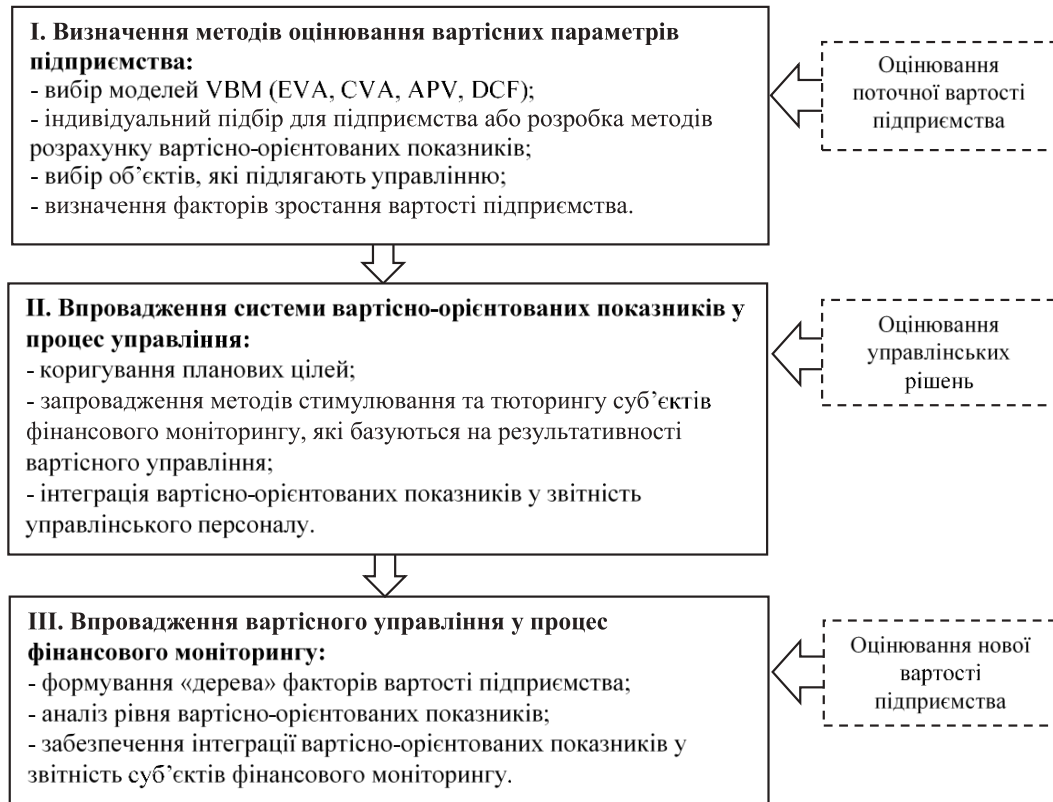


Рис. 1. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу в процес фінансового моніторингу

Джерело: розроблено авторами

Під час моніторингу особливу увагу слід приділяти грошовим потокам, тобто доходності інвестицій на їх основі (CFROI) [12, с. 210]. Цей показник характеризується відношенням суми операційного грошового потоку до суми інвестицій, що враховують інфляційний індекс. Іншими словами, CFROI – це показник рентабельності інвестицій на основі грошових потоків.

Окрім CFROI та WACC, модель вартості грошового потоку враховує розмір валових інвестицій, що залежить від суми оборотних та необоротних активів, та наростаючих амортизаційних відрахувань. За одним із варіантів CVA визначається за динамічним принципом, який припускає, що проект вкладення інвестицій у підприємство є стабільним після завершення вкладення коштів. Тому для розрахунку рентабельності інвестицій на базі грошових потоків потрібно володіти даними щодо валових інвестицій, вартості активів, що амортизуються, та їх корисного терміну використання. За статичним варіантом CFROI, який є більш простим, аніж динамічний, цей показник визначається з урахуванням чистих CF за винятком амортизації та на основі валового інвестованого капіталу [10, с. 85].

Таким чином, орієнтуючись на результати моніторингу фінансів за методом CVA, можна досягти значної деталізації аналізу, розмежування впливу кожного чинника на збільшення вартості та врахувати середньозважену вартість капіталу підприємства. Але при цьому зростає складність розрахунків порівняно з методом EVA.

Також існують вартісні показники на основі акціонерної (SVA), скоригованої теперішньої (APV), доданої ринкової (MVA) вартостей. Розглянуті показники мають універсальне застосування. Їх можна використовувати як під час оцінювання вартісних параметрів підприємства у процесі здійснення фінансового моніторингу, так і в портфельному аналізі. В антикризовому санаційному управлінні вартісні показники відіграють роль ранніх сигналів, що з'являються у відповідь на відхилення у функціонуванні певних ланок підприємства. Вибір однієї зі згаданих моделей повинен базуватися на тому, яким інформаційним полем володіють суб'єкти моніторингу, наскільки доцільним буде її використання з позицій доступності даних для розрахунку та практичного використання її результатів.

На етапі впровадження системи вартісно-орієнтованих показників у процес управління менеджмент здійснюється «заради вартості». Тобто керівництво підприємства впроваджує у систему управління методи матеріального стимулювання персоналу, проводить планування, контроль та моніторинг із метою зростання доданої вартості. Сама концепція вартісно-орієнтованого управління побудована на основі мотивування працівників з метою зміни корпоративної культури, комунікацій, поведінки працівників, їх дисципліни та креативного підходу до трудового процесу для збільшення вартості компанії. Налаштований менеджмент оперує при цьому вартісно-орієнтованими показниками, що впроваджуються у звітність вищого керівництва.

Завершальний етап пов'язаний з упровадженням вартісно-орієнтованого управління у процес фінансового моніторингу та оцінюванням нової вартості підприємства. Тут значна увага приділяється контролінгу та фінансовому моніторингу, завданнями яких є визначення чинників впливу на вартість підприємства та контроль над рівнем виконання поставлених вартісних цілей. Вимірювання нової вартості відбувається на основі ймовірних змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та має передбачати можливість внесення відповідних коригувань за наявних відхилень. На даному етапі суб'єкти фінансового моніторингу інтегрують систему вартісно-орієнтованих показників у фінансову звітність лінійних менеджерів усіх підрозділів підприємства для проведення поточного моніторингу, здійснюють перевірку рівня досягнення стратегічних планів, погоджують оперативні цілі з їх виконавцями та консультують їх [9, с. 129]. Моніторинг доповнюється аналізом вартісно-орієнтованих показників та закріплює на підприємстві концепцію управління вартістю. У результаті такі показники будуть постійно закріплені у процес моніторингу та розширюватимуть середовище фінансової інформації підприємства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, проведене дослідження теоретичних аспектів фінансового моніторингу, який орієнтований на вартісне управління, дає змогу зробити такі висновки щодо його результатів. Потенціал зростання вартості підприємства прямо залежить від його управлінської ланки, інформаційного забезпечення та правильності прийняття рішень, тому рішення, які базуються на об'єктивних результатах фінансового моніторингу, сприяють ефективності вартісно-орієнтованого управління. У процесі фінансового моніторингу відбувається ідентифікація чинників, що впливають на вартість підприємства, та визначаються вартісно-орієнтовані показники, методи розрахунку яких залежать від стратегічних цілей підприємства та інструментів моніторингу. Результуючі вартісні показники дають змогу оцінити рівень ризиків більш детально, ніж показники прибутковості, адже враховують дію як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на підприємство.

### Бібліографічний список:

1. Rappaport A. (2000) *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. New York : Free Press. 270 p.
2. Stewart B. *The quest for value: A guide for senior managers*. New York : Harper Business, 1999. 782 p.
3. McTaggart J., Kontes P., Mankins M. *The value imperative : Managing for superior shareholder returns*. New York : The Free Press, 1994. 367 p.
4. Copeland T.E., Koller T., Murrin J. *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New York : John Wiley & Sons, 2000. 862 p.
5. Brealey R.A., Myers S.C. *Principles of corporate finance*. New York : The McGraw-Hill, 2011. 967 p.
6. Давидов О.І. Проблеми та перспективи застосування показника економічної доданої вартості у вартісно-орієнтованому управлінні підприємствами. *Економічний аналіз*. 2017. № 3. С. 190–198.
7. Андрощук О.Є. Вплив інформаційної прозорості на вартісні параметри підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2007. № 1–2. С. 69–74.
8. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 272 с.
9. Сохацька О.М., Островська Г.Й. Інтеграція Balanced Scorecard в систему управління вартістю організації. *Науково-технічний збірник Тернопільської академії народного господарства*. 2010. № 85. С. 120–131.
10. Терещенко О.О., Савчук Д.Г. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами. *Фінанси України*. 2011. № 12. С. 77–88.
11. Сотников А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. *Ринок цінних паперів України*. 2007. № 1–2. С. 252–257.
12. Крейдич І.М., Гагарін А.О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 208–212.

### References:

1. Rappaport A. (2000) *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. New York: Free Press. (in English)
2. Stewart B. (1999) *The quest for value: A guide for senior managers*. New York: Harper Business. (in English)
3. McTaggart J., Kontes P., Mankins M. (1994) *The value imperative: Managing for superior shareholder returns*. New York: The Free Press. (in English)
4. Copeland T.E., Koller T., Murrin J. (2000) *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New York: John Wiley & Sons. (in English)
5. Brealey R.A., Myers S.C. (2011) *Principles of corporate finance*. New York: The McGraw-Hill. (in English)
6. Davydov O. I. (2017) Problemy ta perspektyvy zastosuvannya pokaznyka ekonomichnoyi dodanoyi vartosti u vartisno oriyentovanomu upravlinni pidpryyemstvamy [Problems and prospects of using the economic value added indicator in value-oriented enterprise management]. *Economic analysis: scientific works digest*, vol. 3, pp. 190-198.
7. Androshchuk O. Ye. (2007) Vplyv informatsynoyi prozorsti na vartisni parametry pidpryyemstva [Influence of information transparency on enterprise cost parameters]. *Securities market of Ukraine*, vol. 1-2, pp. 69–74.
8. Mendrul O. H. (2002) *Upravlinnya vartystyu pidpryyemstv: monohrafiya* [Enterprise cost management: a monograph]. Kiev: KNEU. (in Ukrainian)
9. Sokhats'ka O. M., Ostrovs'ka H. Y. (2010) Intehratsiya balanced scorecard v systemu upravlinnya vartystyu orhanizatsiyi [Integration of balanced scorecard into the organization's value management system]. *Scientific and Technical Digest: Ternopil Academy of National Economy*, vol. 85, pp. 120–131.
10. Tereshchenko O. O., Savchuk D. H. (2011) Vartisno-oriyentovanyy kontrolinh – innovatsynnyy resurs upravlinnya korporatynnyy finansamy [Value-oriented controlling as an innovative resource for corporate finance management]. *Finance of Ukraine*, vol. 12, pp. 77–88.
11. Sotnikov A. V. (2007) Evolyutsiya kontseptsii vartisno-oriyentovanoho upravlinnya [The concept of value-oriented management evolution]. *Securities market of Ukraine*, vol. 1–2, pp. 252–257.
12. Kreydych I. M., Haharin A. O. (2016) Problemy vartisno-oriyentovanoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Problems of value-oriented management of enterprise development]. *Economic Digest of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, vol. 13, pp. 208–212.

УДК 658.26:005.93

**Пудичева Г.О.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки підприємства  
та організації підприємницької діяльності  
Одеського національного економічного університету

**Pudycheva Halyna**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer of Department of Enterprise Economics  
and Organization of Entrepreneurship,  
Odesa National Economic University

## ЛОГІСТИЧНІ ПОТОКИ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ ГОСПОДАРСТВІ ПІДПРИЄМСТВА

## LOGISTIC FLOWS IN ENTERPRISE ENERGY SYSTEM

У статті запропоновано розглядати енергетичне господарство підприємства в рамках логістичного підходу. Оскільки основним об'єктом управління в логістиці є потоки, автор пропонує виділити всередині енергетичного господарства потоки енергетичних ресурсів, енергетичні потоки, інформаційні, фінансові та інші потоки. Потоки енергетичних ресурсів, на думку автора, варто розглядати як матеріальні потоки. Виділено особливості енергетичних потоків в енергетичному господарстві підприємства. Запропоновано розглядати енергетичні потоки та потоки енергетичних ресурсів як основні всередині енергетичного господарства підприємства та як супутні по відношенню до матеріальних потоків промислового підприємства у цілому. Дано стислу характеристику зазначених потоків в енергетичному господарстві підприємства.

**Ключові слова:** енергетичне господарство, логістика, енергетична логістика, логістичні потоки, енергетичні потоки, потоки енергетичних ресурсів.

В статье предложено рассматривать энергетическое хозяйство предприятия в рамках логистического подхода. Поскольку основным объектом управления в логистике являются потоки, автор предлагает выделить внутри энергетического хозяйства потоки энергетических ресурсов, энергетические потоки, информационные, финансовые и другие потоки. Потоки энергетических ресурсов, по мнению автора, следует рассматривать как материальные потоки. Выделены особенности энергетических потоков в энергетическом хозяйстве предприятия. Предложено рассматривать энергетические потоки и потоки энергетических ресурсов как основные внутри энергетического хозяйства предприятия и как сопутствующие по отношению к материальным потокам промышленного предприятия в целом. Дана краткая характеристика указанных потоков в энергетическом хозяйстве предприятия.

**Ключевые слова:** энергетическое хозяйство, логистика, энергетическая логистика, логистические потоки, энергетические потоки, потоки энергетических ресурсов.

The objective of this article is to define the main logistic flows in enterprise energy system and to characterize them in order to increase the efficiency of their management. Energy supply at an enterprise requires the application of system approach in energy management, which is based on cross-cutting consideration of energy supply, production and distribution processes. Using of logistics will make it possible to optimize the structure of enterprise energy system, as logistics provides the best addressing customer's needs at minimum cost. It is proposed to consider the energy system of the enterprise within the framework of the logistic approach in the article. Since the main subject of management in logistics is flows, the author proposes to consider flows of energy resources, energy flows, informational, financial and other flows within enterprise energy system. Therefore, it is possible to study the enterprise energy system as a logistic system. The author proposes to consider the flows of energy resources as material flows. The features of energy flows in the enterprise energy system are highlighted. It is suggested to consider energy flows and flows of energy resources as the main flows of the enterprise energy system and as related ones to the material flows (raw materials, work-in-progress, finished products) of the industrial enterprise as a whole. The definitions of above mentioned logistical flows in enterprise energy system are given. A brief description of these flows in the energy sector of the enterprise is given. It is highlighted that today there is a new area of logistics, namely energy logistics. It is the science of management and optimization of energy flows, flows of energy resources, flows of related services, as well as informational and financial flows, which are connected to them. Energy logistics provides the complex approach to the planning, organization, control and coordination of the logistic processes of the energy supply system. The application of the instruments of energy logistic allows to increase the efficiency of energy system and the enterprise as a whole.

**Keywords:** energy economy, logistics, energy logistics, logistic flows, energy flows, flows of energy resource.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Функціонування будь-якого підприємства пов'язане з величезною кількістю потокових процесів. Управління ними на основі логістичного підходу чинить безпосередній вплив на ефективність роботи підприємства у цілому, а отже, й на рівень його конкурентоспроможності на ринку. Урахування особливостей організації потокових процесів усередині окремих підрозділів і служб підприємства та вивчення їх взаємодії створює додаткові перспективи в оптимізації функціонування вітчизняних підприємств.

Енергетичне забезпечення підприємства вимагає застосування системного підходу до управління енергетичним господарством, що ґрунтується на наскрізному розгляді процесів постачання, виробництва та розподілу енергії. Саме використання логістики дасть змогу оптимізувати структуру енергетичного господарства, оскільки вона передбачає задоволення потреб споживача найбільш повною мірою з мінімальними витратами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Окремі питання управління підприємством на основі логістичного підходу розглядаються в роботах Дж.Р. Стока та Д.М. Ламберта [1], Д. Уотерса [2], Б.А. Анікіна [3] та ін. Розгляд енергетичного господарства через призму логістичного підходу також не залишається поза увагою таких дослідників, як В.Б. Дудко, О.М. Шевченко [4], Т.В. Пархоменко, А.А. Полуботко [5], М. Мілінчук [6] та ін. Однак сьогодні в науковій літературі не сформовано комплексну концепцію енергетичної логістики, недостатньо вивченими залишаються її принципи, методи та інструменти.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – виділити основні логістичні потоки всередині енергетичного господарства підприємства та дати їх загальну характеристику з метою ефективного управління ними.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні діяльність будь-якого підприємства пов'язана з використанням енергетичних ресурсів різних видів. Організація безперебійного енергопостачання на підприємстві для виконання його основних функцій можлива лише за умов ефективної роботи енергетичного господарства підприємства.

Енергетичне господарство підприємства можна розглядати як сукупність обладнання та установок, що служать для перетворення та передачі енергії, а також відповідних служб, що забезпечують безперебійне постачання підприємств усіма видами енергії та енергоносіїв установлених параметрів за найменших витрат. Склад та структура енергетичного господарства підприємства відповідають вибраній системі енергопостачання, а саме централізованій, децентралізованій або комбінованій.

Управління системою енергетичного господарства підприємства, на нашу думку, можна розглядати з погляду логістичного підходу. Його сутність полягає у тому, що управління повинно здійснюватися

наскрізним потоком, а не відокремленими потоками, розділеними за окремими функціями або операціями. Різностримовані потоки розглядаються не ізольовано, а комплексно, тобто забезпечується системність у прийнятті управлінських рішень. Управління енергетичним господарством на основі даного підходу є важливим для забезпечення системності взаємодії учасників енергетичного ланцюга (ланцюга перетворення енергії), що є відображенням руху енергії від її джерел до кінцевого споживання.

Ключовим поняттям у логістиці є потік, який являє собою один або сукупність об'єктів, які розглядаються як єдине ціле, що існує як процес у певному часовому інтервалі та може бути виміряний в абсолютних одиницях за певний період часу.

Кількість потоків, що циркулюють у системах, залежить від типу логістичної системи. Виділяють сім основних видів потоків:

- 1) матеріальний потік;
- 2) інформаційний потік;
- 3) фінансовий потік;
- 4) потік послуг;
- 5) енергетичний потік;
- 6) потік транспортних засобів;
- 7) потік трудових ресурсів.

Таким чином, як окремий вид виділяється енергетичний потік, який являє собою спрямований рух електричної і теплової енергії (енергоносіїв) усередині логістичної системи, між логістичною системою і зовнішнім середовищем, спрямований на досягнення ефективного функціонування логістичної системи [7, с. 77].

На нашу думку, всередині системи енергетичного господарства як центрального об'єкта управління відповідно до логістичного підходу також можна розглядати потоки.

Слід розрізняти енергетичні потоки і потоки енергетичних ресурсів, які є основними в роботі енергетичного господарства. Енергетичні ресурси здебільшого мають матеріальну форму й їх рух може розглядатися як матеріальний потік.

Однак на промислових підприємствах і енергетичні потоки, і потоки енергетичних ресурсів будуть супутніми по відношенню до основних матеріальних потоків підприємства у цілому (сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції).

В енергетичному господарстві підприємства систему потоків у найбільш спрощеному вигляді можна представити так (рис. 1).

Як указувалося раніше, потік енергетичних ресурсів являє собою матеріальний потік, що є вхідним у систему енергетичного господарства підприємства.

М.А. Окландер указує, що матеріальний потік – це сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, які рухаються від постачальників, у вигляді предметів праці надходять у виробничі підрозділи і, перетворюючись там на готові продукти праці, через канали фізичного розподілу доводяться до споживачів [8, с. 11]. Розглядаючи потік енергетичних ресурсів, можна сказати, що вони, надходячи в систему енергетичного господарства підприємства, змінюють свою матеріальну форму, перетворюються на енергетичні послуги,



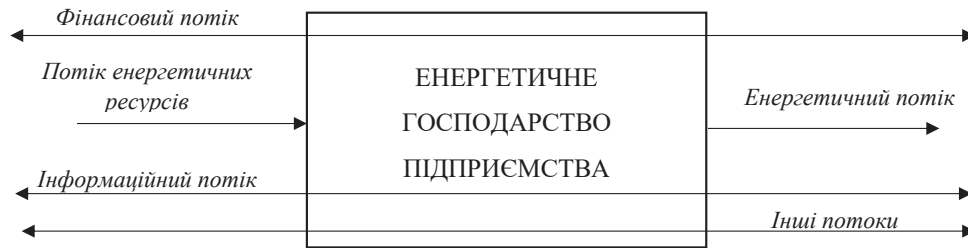


Рис. 1. Структуризація потоків в енергетичному господарстві підприємства

Джерело: розроблено автором

які у вигляді енергетичних потоків доводяться до споживачів.

На нашу думку, найбільш загальне визначення матеріального потоку дає А.Г. Кальченко, який під матеріальними потоками розуміє потоки матеріальних ресурсів, призначених для виробничого або кінцевого споживання [9, с. 37]. Відповідно до цього визначення, якщо розглядати потоки енергетичних ресурсів як матеріальні потоки, то можна стверджувати, що в енергетичному господарстві вони представляють потоки енергетичних ресурсів, призначених для виробництва енергетичних послуг. За аналогією з матеріальними потоками потоки енергетичних ресурсів можна поділити на зовнішні та внутрішні, за видами ресурсів, за ритмічністю, залежно від об'єкта вивчення тощо.

Для потоку енергетичних ресурсів як для матеріального потоку головною характеристикою є безперервність. Для забезпечення споживача відповідною кількістю енергії, учасники поточкових процесів усередині енергетичного господарства повинні забезпечувати один одного та споживача «точно вчасно». До логістичних операцій, пов'язаних із потоками енергетичних ресурсів, належать навантаження, транспортування, розвантаження, комплектування, складування, пакування та ін.

Енергетичні потоки на відміну від потоків енергетичних ресурсів не мають матеріальної форми. Енергетичні потоки є односпрямованими та являють собою рух енергії різного виду до кінцевого споживача для задоволення його потреб. Енергетичні потоки, своєю чергою, мають певні особливості:

- енергетичні потоки є безперервними;
- фізичні та хімічні властивості енергетичних потоків (напруга, тиск і т. д.) можуть змінюватися;
- логістичні активності, пов'язані з енергетичними потоками, є безперервними;
- для руху енергетичних потоків використовується нерухомий транспорт (електро-, трубопроводи і т. д.);
- зміна способу транспортування є неможливою, наявна невелика кількість варіантів маршруту транспортування енергетичних потоків [10].

Залежно від видів використовуваної енергії енергетичні потоки можна класифікувати на потоки електро-, теплової, механічної, світлової та іншої енергії. Крім того, можна згрупувати енергетичні потоки за видами засобів доставки енергетичних ресурсів, а також за часовим циклом взаємодії енергії з потоками. Таким чином, енергетичні потоки можуть бути

розглянуті як один з об'єктів управління в логістиці. Логістичними операціями з енергетичними потоками є перетворення енергії, зміна параметрів обладнання й устаткування та ін.

Як відзначалося раніше, потоки енергетичних ресурсів та енергетичні потоки є основними по відношенню до енергетичного господарства та супутніми щодо підприємства у цілому. Однак ефективне управління ними неможливе без урахування їх взаємозв'язків з інформаційними, фінансовими та іншими видами потоків.

Інформаційний потік у логістиці визначається як сукупність циркулюючих у логістичній системі, між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління та контролю над логістичними операціями [11]. Інформаційні потоки пов'язують окремі функціональні стадії основних потоків в єдине ціле, будучи елементом споживчого логістичного сервісу, зменшуючи невизначеність попиту, забезпечуючи гнучкість логістичної системи для досягнення конкурентних переваг. Інформаційні потоки тісно пов'язані з основними потоками, відображаючи за допомогою певного набору структурованих даних параметри основних потоків. В енергетичному господарстві інформаційні потоки можуть випереджати потоки енергетичних ресурсів та енергетичні потоки, слідувати одночасно з ними або після них. При цьому інформаційний потік може проходити як за ходом основних потоків, так і в протилежному напрямі. Основним вимірником інформаційного потоку є кількість обробленої або переданої інформації за одиницю часу.

Фінансовий потік варто розглядати як спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний із матеріальними, інформаційними та іншими потоками як у межах логістичної системи, так і поза нею [12]. Фінансові потоки виникають під час відшкодування логістичних витрат, залучення коштів з джерел фінансування, відшкодування (у грошовому еквіваленті) за реалізовану продукцію та надані послуги учасникам логістичного ланцюга. Фінансові логістичні потоки класифікуються залежно від їх складу, напрямку руху, призначення та за іншими ознаками. Чим масштабнішою є логістична система, тим складнішою є схема руху фінансових потоків [13]. В енергетичному господарстві, де питання економії коштів стоїть дуже гостро, управління фінансовими потоками набуває першочергового значення. Воно може бути забезпечене шляхом оптимізації вільних

залишків фінансових засобів, мінімізації ризиків, обліку довгострокових чинників розвитку логістичної системи енергетичного господарства підприємства.

Ефективність управління поточними процесами в енергетичному господарстві підприємства безпосередньо впливає на ефективність роботи як самого енергетичного господарства, так і підприємства загалом. Потoki, проходячи через логістичну систему, певним чином трансформуються, змінюючи свої параметри та характеристики.

Сьогодні існує окремий галузевий напрям логістики, а саме енергетична логістика, яка являє собою науку про управління й оптимізацію енергетичних потоків і потоків енергетичних ресурсів, потоків відповідних послуг, а також пов'язаних із ними інформаційних та фінансових потоків.

Енергетична логістика забезпечує комплексний підхід до планування, організації, контролю та координації логістичних процесів складної системи енергозабезпечення.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, основним об'єктом управління в логістиці є поточні процеси. Енергетичне господарство підприємства являє собою логістичну систему, всередині якої циркулюють потоки різного виду, а саме потоки енергетичних ресурсів, енергетичні, інформаційні, фінансові потоки та ін. Кожен із них має певні особливості та потребує оптимізації задля підвищення ефективності функціонування всієї логістичної системи енергетичного господарства. Ефективне управління поточними процесами в рамках енергетичного господарства підприємства може бути реалізоване шляхом використання засад енергетичної логістики.

Основний потенціал енергетичної логістики закладено в раціоналізації управління потоками енергетичних ресурсів та енергетичними потоками. Однак існують певні аспекти поточних процесів в енергетичному господарстві, які залишаються не з'ясованими до кінця з погляду логістики. Вони стосуються різноманіття потоків енергетичних ресурсів, які трансформуються в енергетичні потоки, їхніх параметрів, характеристик, а також взаємозв'язків із логістичними функціями. Саме тому очевидно стає необхідність подальшого дослідження питань оптимізації логістичних потоків усередині енергетичного господарства підприємства для підвищення ефективності його роботи.

### Бібліографічний список:

1. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Москва : ИНФРА-М, 2005. 797 с.
2. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.
3. Логистика / под ред. Б.А. Аникина. Москва : ИНФРА-М, 2000. 326 с.
4. Дудко В.Б., Шевченко О.М. Енергетичний аспект логістичної системи. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління*. 2011. № 1(1). С. 129–134.
5. Пархоменко Т.В., Полуботко А.А. Логистический инструментальный формирования механизмов энергосбережения объектов энергопотребления. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2013. № 3(43). С. 58–63.

6. Мілінчук М. Логістичні методи підвищення енергоефективності в комунальному та інфраструктурному секторах економіки. *ПЛ-НТУ Транскордонний обмін досвідом*. Луцьк : Луцький НТУ. 2015. Т. 1. С. 56–69.
7. Филонов Н.Г., Коваленко Л.В., Дашинская С.К. Анализ потоков в логистических системах. *Вестник Томского государственного университета*. 2007. № 300-2. С. 77–79.
8. Окландер М.А. Логистика. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
9. Кальченко А.Г. Логистика. Київ : КНЕУ, 2000. 148 с.
10. Коновал Р. Энергетическая логистика как метод организации и сопровождения материально-технических потоков предприятия. *ITTBilling*. 2016. URL : <https://www.ittbilling.com/article/7> (дата звернення: 20.08.2019).
11. Гаджинский А.М. Логистика. Москва : Маркетинг, 2000. 375 с.
12. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и научн. ред. проф. В.И. Сергеева. Москва : ИНФРА-М, 2006. 976 с.
13. Канке А.А., Кошечая И.П. Основы логистики. Москва : КНОРУС, 2013. 576 с.

### References:

1. Stok Dzh.R., Lambert D.M. (2005) *Strategicheskoe upravlenie logistikoy* [Strategic management of logistics]. Moscow : INFRA-M. 797 p. (in Russian)
2. Uoters D. (2003) *Logistika. Upravlenie tsep'yu postavok* [Logistics. Supply chain management]. Moscow : YUNITI-DANA. 503 p.
3. Anikin B.A. (ed.) (2000) *Logistika* [Logistics] Moscow : INFRA-M. 326 p.
4. Dudko V. B., Shevchenko O. M. (2011) Enerhetychnyi aspekt lohistychnoi systemy [Energy aspect of the logistic system]. *Chernihivskyi naukovyi chasopys. S. 1. Ekonomika i upravlinnia*. [Economics and management], no. 1 (1), pp. 129–134.
5. Parkhomenko T.V., Polubotko A.A. (2013) Logisticheskii instrumentarii formirovaniya mekhanizmov energosberezheniya ob"ektov energopotrebleniya [Logistic instruments of formation of the mechanisms of energy saving of the objects of energy consumption]. *Rostov State Economic University Bulletin*, no.3 (43), pp. 58–63.
6. Milinchuk M. (2015) Lohistychni metody pidvyshchennia enerhoefektyvnosti v komunalnomu ta infrastrukturному sektorakh ekonomiky [Logistic methods of energy efficiency increasing in housing and infrastructure sectors of economy] *PL-NTU Transkordonnyi obmin dosvidom*. Lutsk : Lutskyi NTU, vol. 1, pp. 56–69.
7. Filonov N.G., Kovalenko L. V., Dashchinskaya S.K. (2007) Analiz potokov v logisticheskikh sistemakh [Analysis of flows in logistic systems]. *Tomsk State University Bulletin*, no. 300-2, pp. 77 – 79.
8. Oklander M.A. (2008) *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2008, 346 p.
9. Kalchenko A.H. (2000) *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: KNEU, 148 p.
10. Konoval R. (2016) Energeticheskaya logistika kak metod organizatsii i soprovozhdeniya material'no-tekhnicheskikh potokov predpriyatiya [Energy logistics as a method of organization and support of material and technical flows of enterprise]. *ITTBilling*. Available at: <https://www.ittbilling.com/article/7>. (accessed 20.08.2019).
11. Gadzhinskiy A.M. (2000) *Logistika* [Logistics]. Moscow: Informatsionno-vnedrencheskiy tsentr «Marketing», 375 p.
12. Sergeev V.I. (ed.) (2006) *Korporativnaya logistika*. 300 otvetov na voprosy professionalov [Corporate logistics. 300 answers professionals' questions]. Moscow: INFRA-M, 976 p.
13. Kanke A.A., Koshevaya I.P. (2013) *Osnovy logistiki* [Bases of logistics]. Moscow: KNORUS, 576 p.

УДК 658.1

**Семенов А.Г.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки  
Класичного приватного університету

**Semenov Andrii**

Doctor of economic sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics,  
Classic Private University

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА FORMING THE STRATEGY OF FINANCIAL FIRMFNESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Статтю присвячено формуванню стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. Фінансова стійкість – це одна з найголовніших характеристик фінансового стану. Цей показник формується у процесі фінансової та виробничої діяльності. Фінансова стійкість – це комплексне поняття, що характеризує стабільний фінансовий стан підприємства, за якого відбувається ефективне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів, що забезпечують фінансову платоспроможність, дохідність, рентабельність та розвиток діяльності на довгостроковий період діяльності. Сьогодні українські підприємства перебувають в умовах нестабільності та невизначеності, тому важливим чинником їхнього розвитку є ефективне використання фінансових ресурсів, що пов'язане із застосуванням нових методів управління. Роль фінансової стратегії зростає, щоб забезпечити пріоритетні напрями розвитку підприємства.

**Ключові слова:** аналіз, виробництво, динаміка, фінансова стійкість, підприємство, стратегія, розвиток, ефективність.

Стаття посвящена формированию стратегии обеспечения финансовой устойчивости промышленного предприятия. Финансовая устойчивость – это одна из главных характеристик финансового состояния. Этот показатель формируется в процессе финансовой и производственной деятельности. Финансовая устойчивость – это комплексное понятие, характеризующее стабильное финансовое состояние предприятия, при котором происходит эффективное формирование, распределение и использование финансовых ресурсов, обеспечивающих финансовую платежеспособность, доходность, рентабельность и развитие деятельности на долгосрочный период деятельности. Сегодня украинские предприятия находятся в условиях нестабильности и неопределенности, поэтому важным фактором их развития является эффективное использование финансовых ресурсов, что связано с применением новых методов управления. Роль финансовой стратегии выросла, чтобы обеспечить приоритетные направления развития предприятия.

**Ключевые слова:** анализ, производство, динамика, финансовая устойчивость, предприятие, стратегия, развитие, эффективность.

The article is devoted to the formation of a strategy for ensuring the financial stability of an industrial enterprise. Financial stability is one of the main characteristics of the financial condition. This indicator is formed in the process of financial and production activities. Financial stability is a comprehensive concept that characterizes the stable financial condition of an enterprise, in which there is an effective formation, distribution and use of financial resources that ensure financial solvency, profitability, profitability and development of activities for a long-term period of activity. Today, Ukrainian enterprises are in conditions of instability and uncertainty, therefore, an important factor for their development is the efficient use of financial resources, which is associated with the use of new management methods. The role of financial strategy has grown to provide priority areas for the development of the enterprise. The development strategy of the enterprise requires significant long-term investments and in the absence of financial stability of the enterprise is impossible. In modern crisis conditions, the financial solvency of the company depends on financial stability. A strategic analysis of the activity will contribute to the achievement of short-term and long-term goals, which, in turn, will enable the formation of an effective financial strategy. The development of a financial strategy to ensure the financial stability of the enterprise must be associated with the formation of strategic financial goals, taking into account the threat of loss of financial stability of the enterprise. Formation of a strategy for ensuring the financial stability of an enterprise is aimed at improving long-term capital management. It should be noted that special methods are used to develop the financial strategy of the enterprise. Therefore, the formation of a financial strategy based on a matrix approach is an important component of the successful functioning of the enterprise to ensure a high level of competitiveness, solvency and financial stability.

**Keywords:** analysis, production, dynamics, financial stability, enterprise, strategy, development, efficiency

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні підприємства України перебувають в умовах нестабільності та невизначеності, тому важливим чинником їхнього розвитку є ефективне використання фінансових ресурсів, що пов'язане із застосуванням нових методів управління. Зросла роль фінансової стратегії для забезпечення пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства вимагає значних довгострокових вкладень, що за відсутності фінансової стійкості підприємства неможливо. У сучасних кризових умовах від фінансової стійкості залежить рівень платоспроможності підприємства.

Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства спрямоване на вдосконалення довгострокового управління капіталом. Слід зазначити, що для розроблення фінансової стратегії підприємства використовуються спеціальні методи. Тому формування фінансової стратегії на основі матричного підходу є важливим складником успішного функціонування підприємства для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Поняття фінансової стійкості вивчала велика кількість учених. Розглянемо детальніше кожне з них.

Н.В. Алексеєнко стверджує, що фінансова стійкість підприємства – це стан його матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподіл, що забезпечує розвиток підприємства за рахунок зростання прибутку, капіталу та збереження платоспроможності та кредитоспроможності [1].

Ю.А. Сімех пропонує розглядати фінансову стійкість як потенційну можливість підприємства повернутися у стан рівноваги, за якого підприємство має позитивну динаміку функціонування [3].

О.В. Ареф'єва та Д.М. Городянська розглядають фінансову стійкість як сукупність взаємопов'язаних складників, що забезпечують ведення ефективної діяльності підприємств, запас ресурсного потенціалу та збалансований процес функціонування [2].

М.Я. Коробов розкриває це поняття через відповідність параметрів діяльності підприємства критеріям позитивної характеристики фінансового стану, що, своєю чергою, свідчить про фінансову стійкість підприємства [4].

В.Й. Плиса та І.І. Приймак розуміють під фінансовою стійкістю спроможність підприємства функціонувати тривалий період, отримуючи достатній прибуток, спрямований на відтворення потенціалу, виплату дивідендів та забезпечення стабільного розвитку. На їхню думку, фінансова стійкість забезпечує економічно обґрунтоване співвідношення джерел фінансування та збалансоване надходження й виплату грошових коштів, незважаючи на вплив внутрішніх та зовнішніх чинників [5].

І.Г. Ловінська вказує, що фінансова стійкість характеризує певний стан рахунків підприємства, що гарантує його постійну платоспроможність [6].

О.А. Островська визначає фінансову стійкість підприємства як здатність підприємства функціонувати, зберігати рівновагу своїх активів та пасивів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дає змогу зберігати постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість [7].

Л.А. Костирко розкриває значення фінансової стійкості як інтегральну характеристику здатності підприємства як системи трансформувати фінансові ресурси з максимальною економічною вигодою і мінімальним ризиком [8].

Н.А. Мамонтова стверджує, що фінансова стійкість є таким станом підприємства, коли забезпечуються ефективне управління фінансовими ресурсами, стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, безперервний процес виробництва і реалізації продукції [9].

Аналіз сучасних економічних джерел дає змогу стверджувати, що сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття «фінансова стійкість підприємства».

Отже, фінансова стійкість – комплексне поняття, яке характеризує стабільний фінансовий стан на підприємстві, за якого відбувається ефективний розподіл, формування та використання фінансових ресурсів, що забезпечує дохідність, платоспроможність та розвиток діяльності на довгостроковий період.

Розвиток підприємств повинен відбуватися за рахунок стабілізації фінансового стану всіх суб'єктів господарювання, забезпечуючи їх стійкий та стабільний розвиток, адже саме фінансово стійке підприємство в змозі забезпечити безперебійність виробничої діяльності, інвестиційну привабливість та здатність фінансувати подальший інноваційно-технологічний розвиток, а головне – отримувати стабільний прибуток [10].

Віддаючи належне зазначеним авторам та зважаючи на достатній рівень наукового опрацювання проблематики, слід відзначити, що окремі напрями формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства все ще потребують подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є вивчення та узагальнення теоретичних підходів до формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічний аналіз діяльності сприятиме досягненню короткострокових та довгострокових цілей, що, своєю чергою, дасть змогу сформулювати ефективну фінансову стратегію [11].

Розроблення фінансової стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства необхідно пов'язувати з формуванням стратегічних фінансових цілей, ураховуючи загрози втрати фінансової стійкості підприємства.

Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства має на меті вдосконалення управління капіталом на довгострокову перспективу.

Необхідно зазначити, що для розроблення фінансової стратегії підприємства використовуються



спеціальні методики, тому формування фінансової стратегії на основі матричного підходу є важливим складником успішного функціонування підприємства для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Розглянемо матрицю фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів:

- результат господарської діяльності (РГД);
- результат фінансової діяльності (РФД);
- результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) [12].

У табл. 1 наведено матрицю, за якою визначаються стадії фінансового розвитку підприємств.

Перевагою застосування цієї матриці є можливість визначення не тільки поточного становища підприємства з позиції фінансового ризику, а й розглядати ситуацію в динаміці задля визначення напрямів фінансової стратегії підприємства [18].

Матриця допомагає спрогнозувати допустимі межі фінансового ризику та виявити можливості підприємства у майбутньому.

Проведемо більш детальний аналіз матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе. Квадранти 1, 2 і 3, тобто головна діагональ матриці, – це зона рівноваги. Квадранти 4, 5, 6, що знаходяться над діагоналлю, є зоною успіхів. У цій зоні значення показників є позитивними, відбувається створення ліквідних засобів та фінансовий ризик є мінімальним. Під діагоналлю знаходяться квадранти 7, 8, 9, тобто зона дефіцитів, в якій значення показників є негативними та відбувається споживання ліквідних засобів.

Тому необхідним є розгляд можливих положень підприємства на матриці фінансової стратегії. Квадрант 1 – батько сімейства, в якому можливий перехід в квадранти 4, 2 і 7. Слід зазначити, що темпи зростання обороту нижче за можливих, є можливість самофінансування свого розвитку, здійснюючи ефективну господарську діяльність. При цьому зовнішні джерела фінансування зовсім не використовуються.

Квадрант 2 – стійка рівновага, за якої існує найбільша кількість можливих варіантів зміни фінансового положення в квадранти 1, 4, 7, 5, 3, 8.

Слід звернути увагу, що за таких умов підприємство, знаходячись у стані фінансової рівноваги, має сталу фінансову стійкість, адже власних коштів до-

статньо для фінансування розвитку підприємства, а отже, планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами [13].

Квадрант 3 – нестійка рівновага, яка має такі шляхи виходу: 8, 2 і 5. Такій ситуації притаманна відсутність власних вільних засобів та використання позикового капіталу, тому збереження платоспроможності лише за рахунок зростання заборгованості.

Квадрант 4 – рання, за якого відбувається перехід в квадранти 1, 2, 7. Потрапляння у цей квадрант свідчить про присутність вільних засобів для здійснення проектів під час використання позикового капіталу. Подальші перспективи розвитку підприємства залежать від рівня та динаміки економічної прибутковості. За необхідності є можливість збільшення заборгованості за рахунок використання ефекту фінансового важеля [12].

Квадрант 5 – атака, за якої можливий перехід у 2 і 6. Перехід до квадранта «атака» свідчить про надлишок власних засобів, що дає змогу розширити свій сегмент ринку, адже виробничі потреби підприємства повністю забезпечується власними фінансовими ресурсами. Слід зазначити, що при цьому підприємство нарощує свою заборгованість.

Квадрант 6 – холдинг, за якого можливий перехід у 4 і 5. Потрапляння у цей квадрант свідчить про надлишок ліквідних засобів і можливості щодо фінансування виробничого розвитку та створення дочірніх підрозділів. Отже, підприємство перебуває у стані фінансового розквіту, проте необхідний постійний контроль над динамікою прибутковості та вартості позикового капіталу задля збереження досягнутих результатів [14].

Також необхідно розглянути позиції дефіциту – квадранти 7, 8, 9.

Квадрант 7 – епізодичний дефіцит, тобто дефіцит ліквідних засобів, спричинений неспівпадінням термінів надходження і витрачання засобів. Можливий перехід у квадранти 1, 2, 8. Таке положення підприємства свідчить, що у звітному періоді було зниження заборгованості або її приріст був менший за фінансові витрати. Така ситуація має епізодичний характер. Отже, підприємство має перспективи розвитку за умови нормалізації становища та підвищення рівня прибутків на підприємстві. Якщо ж зниження заборгованості відбулося через зниження іміджу підприємства, що спричинило відсутність кредиторів, то це свідчить про загрозу подальшого погіршення

Таблиця 1

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе

Значення показників	РФД<0 (гальмування)	РФД=0 (стабілізація)	РФД>0 (прискорення)
РГД>0 (повільне зростання)	1 РГФД≈0 Батько сімейства	4 РГФД>0 Рання	6 РГФД>0 Холдинг
РГД≈0 (оптимальне зростання)	7 РГФД<0 Епізодичний дефіцит	2 РГФД≈0 Стійка рівновага	5 РГФД>0 Атака
РГД<0 (форсоване зростання)	9 РГФД<0 Криза	8 РГФД<0 Дилема	3 РГФД≈0 Нестійка рівновага

Джерело: розроблено автором на основі [12]

фінансового становища [13]. У такому разі не слід збільшувати обсяги діяльності.

Квадрант 8 – дилема, за якої можливий перехід у 2, 7, 9. Характеризується дефіцитом ліквідних засобів, що частково покривається за рахунок позикових коштів. Такий дефіцит спричинений зменшенням рівня прибутків або різким зростанням ФЕП та ВІ.

Квадрант 9 – криза. Характеризується посиленням кризових явищ та свідчить про фактичну кризу діяльності на підприємстві. Існує потреба у фінансовій підтримці або дробленні підприємства на підрозділи. Можливий перехід у 8 або 7. Причинами такого положення є збитки від господарської діяльності, різке зростання ФЕП та ВІ чи збільшення фінансових витрат. Є підстави до високого рівня ризику ймовірності банкрутства. У табл. 2 наведено результати розрахунків фінансових показників матриці фінансових стратегій ПрАТ «Запоріжтрансформатор» за 2016–2017 рр.

З аналізу табл. 2 спостерігаємо від'ємні значення результату господарської діяльності (РГД) та результату фінансової діяльності (РФД) протягом аналізованого періоду. Лише у 2017 р. результат фінансової діяльності зростає до рівня 649 965,7 тис грн.

Отже, розглянемо становище ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій станом на 2016 р. (табл. 3).

Результат фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2016 р. вийшов негативним, тому потрапляє в область під діагоналлю – зону кризи. Така ситуація характерна для 9 квадранта матриці фінансових стратегій.

Причиною такого становища є наявність чистого збитку, збільшення фінансових витрат з обслуговування заборгованості, від'ємні значення коефіцієнта зміни фінансово-експлуатаційних потреб підприємства.

Шляхами виходу з кризи є пошук резервів зростання прибутковості, прискорення швидкості обігу коштів; вивільнення коштів у господарський обіг, пошук можливостей зниження вартості позикових ресурсів шляхом отримання пільг та поліпшення політики залучення ресурсів або знаходження нетрадиційних джерел фінансових ресурсів (використання лізингу) [16]. Проте, якщо розглянуті заходи не принесуть позитивних результатів, необхідно вжити заходів щодо добровільної санації підприємства або його реорганізації.

Отже, розглянемо становище ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій станом на 2017 р. (табл. 4).

Результат фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2017 р. потрапляє в область діагоналі – зону нестійкої рівноваги. Така

Таблиця 2

### Розрахунки фінансових показників матриці фінансових стратегій ПрАТ «Запоріжтрансформатор», тис грн

Рік	Формула розрахунку	Структура формули	2016 р.	2017 р.
РГД	$РГД = НРЕІ - ФЕП - ВІ + РМ$	де НРЕІ – нетто-результат експлуатації інвестицій; ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб підприємства у планованому періоді; ВІ – виробничі інвестиції, які прийнято до реалізації; РМ – виручка від реалізації майна підприємства, яка має сталий характер.	-1876498	-1090828
РФД	$РФД = ЗЗ - Впоз - Див - Под$	де ЗЗ – зміна заборгованості підприємства, яка очікується в планованому періоді; Впоз – відсотки по позиках, які підлягають сплаті; Див – дивіденди власникам підприємства; Под – податкові платежі з прибутку підприємства.	-827984,3	649965,7

Джерело: розроблено автором на основі [12; 15]

Таблиця 3

### Стан ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій у 2016 р.

Значення показників	РФД<0 (гальмування)	РФД≈0 (стабілізація)	РФД>0 (прискорення)
РГД>0 (повільне зростання)	1 РГФД≈0 Батько сімейства	4 РГФД>0 Рантьє	6 РГФД>0 Холдинг
РГД≈0 (оптимальне зростання)	7 РГФД<0 Епізодичний дефіцит	2 РГФД≈0 Стійка рівновага	5 РГФД>0 Атака
РГД<0 (форсоване зростання)	9 РГФД<0 Криза	8 РГФД<0 Дилема	3 РГФД≈0 Нестійка рівновага

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Таблиця 4

## Стан ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій у 2017 р.

Значення показників	РФД<0 (гальмування)	РФД≈0 (стабілізація)	РФД>0 (прискорення)
РГД>0 (повільне зростання)	1 РГФД≈0 Батько сімейства	4 РГФД>0 Рантьє	6 РГФД>0 Холдинг
РГД≈0 (оптимальне зростання)	7 РГФД<0 Епізодичний дефіцит	2 РГФД ≈0 Стилка рівновага	5 РГФД>0 Атака
РГД<0 (форсоване зростання)	9 РГФД<0 Криза	8 РГФД<0 Дилема	3 РГФД ≈0 Нестійка рівновага

Джерело: розроблено автором на основі [17]

ситуація характерна для 3 квадранта матриці фінансових стратегій, де спостерігається відсутність власних вільних засобів та використання позикового капіталу, тому збереження платоспроможності можливе лише за рахунок зростання заборгованості.

На основі здійсненого аналізу результату господарської та результату фінансової діяльності підприємства були визначені позиції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій у 2016–2017 рр. У 2016 р. підприємство знаходилося у зоні кризи – квадранті 9. Проте у 2017 р. становище підприємства трохи поліпшилося та досягло квадранта 3 – нестійка рівновага. Проте для фінансування виробничого розвитку все одно недостатньо власних джерел та є можливість знову знаходження у зоні кризи, адже нарощування заборгованості може призвести до критичного рівня.

Проте необхідно звернути увагу на негативні тенденції, що спричинять майбутні труднощі. ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у значному обсязі не вистачає власних оборотних коштів, а знос основних фондів поставить підприємство перед проблемою виживання.

Проаналізувавши чинники впливу на зазначені показники діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор», а також провівши оцінку їхнього впливу на подальший розвиток підприємства, необхідно розглянути перспективні напрями розвитку ПрАТ «Запоріжтрансформатор» для забезпечення стійкого положення у квадрантах матриці фінансових стратегій.

Для виходу підприємства із квадранта 3 у квадрант 8 «Дилема» та подальшого його переходу у квадрант 7 «Епізодичний дефіцит» необхідно звернути увагу на певні заходи.

1. Посилення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Задля подальшого скорочення дебіторської заборгованості необхідно жорсткіше контролювати стан розрахунків із покупцями за відстроченими заборгованостями; збільшувати кількість покупців для зменшення ризику несплати; стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською призводить до неплатоспроможності підприємства [17].

2. Збільшення кількості власних засобів підприємства за рахунок залучення інвестиційних ресурсів.

3. Відновлення основних засобів.

4. Планування діяльності на довгострокову перспективу та одержання від неї прибутку.

Провівши дані заходи, існує можливість знаходження у квадранті 7, який дасть змогу перейти в квадрант 1 «Батько сімейства». Поліпшити своє фінансове становище й опинитися у квадранті 1 можна за рахунок покращення показників РГД, а саме нарощування виробничих потужностей, збільшення власного капіталу, виробничих інвестицій і збільшення фінансово-експлуатаційних потреб підприємства.

Використання даної матриці дасть змогу підприємству адекватно приймати рішення та комплексно використовувати всі фінансові ресурси, спрямовані на досягнення цілей фінансової стратегії. За рахунок запропонованої матриці є можливість розгляду проблеми співвідношення цілей і ресурсів розвитку підприємства у динаміці задля формулювання ефективної фінансової стратегії.

Отже, висока стійкість підприємства свідчить про захищеність від несподіваних змін ринкових умов, тому дослідження шляхів підвищення та забезпечення фінансової стійкості є актуальним, адже головною проблемою підприємств України є досить низький рівень фінансової стійкості. Головним завданням стратегічного управління фінансово нестійкого підприємства є стабілізація фінансового стану за рахунок реструктуризації заборгованості, відстрочення платежів, продажу непрофільних активів.

Головними напрямками забезпечення фінансової стійкості за рахунок інструментів тактичного фінансового управління є вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, мінімізація, планування політики управління витратами, що забезпечує створення заходів досягнення цільової фінансової стійкості підприємств.

Шляхами підвищення фінансової стійкості є пошук резервів задля збільшення темпів нагромадження власних джерел; забезпечення власними джерелами матеріальних оборотних засобів; знаходження оптимального співвідношення фінансових ресурсів для забезпечення безперебійного процесу виробництва продукції та її реалізації.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У ході дослідження було виявлено, що головними напрямками забезпечення фінансової стійкості за рахунок інструментів тактичного фінансового управління є вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, мінімізація, планування політики управління витра-

тами, що забезпечує створення заходів досягнення цільової фінансової стійкості підприємств.

Стратегія розвитку підприємства вимагає значних довгострокових вкладень, що за відсутності фінансової стійкості підприємства неможливо. У сучасних кризових умовах від фінансової стійкості залежить рівень платоспроможності підприємства. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства має на меті вдосконалення управління капіталом на довгострокову перспективу.

Формування фінансової стратегії на основі матричного підходу є важливим складником успішного функціонування підприємства задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості.

### Бібліографічний список:

- Алексеев Н.В. Управление стабильным развитием промышленных предприятий. *Економіка і організація управління*. 2009. № 2(6). С. 50–60.
- Арефьева О.В. Экономическая устойчивость предприятия: сущность, складовые та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
- Сімех Ю.А. Визначення поняття «конкурентостійкість підприємства». *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2007. № 1. С. 12–16.
- Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Знання, 2002. 274 с.
- Плиса В.Й. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : монографія. Львів : АТБ, 2009. 142 с.
- Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. № 1(23). С. 25–32.
- Островська О.А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 4(11). С. 182–189.
- Костирко Л.А. Аналіз потенціалу фінансової в системі управління вартістю підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2015. № 4(221). С. 122–130.
- Мамонтова Н.А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості) : автореф. дис. ... канд. екон. наук ; Ін-т економ. прогн. НАН України. Київ, 2006. 59 с.
- Мисак Н.В., Ященко О.І. Стратегічні аспекти досягнення стратегічної стійкості підприємства. *Науковий вісник*. 2005. № 15. С. 385–389.
- Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 6. С. 121–128.
- Дорофеев М.Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе. *Финансы и кредит*. 2009. № 23. С. 51–56. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-matritsy-finansovyh-strategy-franshona-i-romane-v-strategicheskom-finansovom-analize-kompanii> (дата звернення: 24.03.2019).
- Полькіна А.С. Формування фінансової стратегії та позиціонування металургійних підприємств із використанням матричного підходу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 48–52.
- Присяга Т.А. Визначення напрямків розвитку підприємств на основі аналізу позиції підприємства у матриці фінансових стратегій. *Управління розвитком*. 2012. № 12(133). С. 126–129.
- Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор». URL : <http://ztr.com.ua/> (дата звернення: 02.03.2019).
- Горова О.О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 110–114.
- Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
- Ткачук І.Г. Формування фінансової стратегії в системі управління. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2. С. 301–304.

### References:

- Alekseenko N.V. (2009). Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv. [Management of sustainable development of industrial enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economy and organization management*, № 2(6), 50–60 [in Ukrainian].
- Arefieva O.V. (2008). Ekonomichna stiikist pidpriemstva: sutnist, skladovi ta zakhody z yii zabezpechennia. [Economic sustainability of the enterprise: the essence, components and measures to ensure it]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, № 8. 83–90 [in Ukrainian].
- Simekh Y.A. (2007). Vyznachennia poniattia konkurentostiikist pidpriemstva. [Definition of competitiveness]. *Visnyk Mizhnarodnohoslovianskoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the International Slavonic University. Series "Economic Sciences"*, № 1. 12–16 [in Ukrainian].
- Korobov M.I. (2002). Finansovo-ekonomichnyi analiz diialnosti pidpriemstv: navch. posib. [Financial and economic analysis of enterprises: textbook. allowance]. Kyiv: Znan- nia, – Kiev: Knowledge, 274 s. [in Ukrainian].
- Plysa V.I. (2009). Stratehiia zabezpechennia finansovoi stiikosti subiektiv hospodariuvannia v ekonomitsi Ukrainy: monohrafiia. [Strategy for ensuring the financial stability of business entities in the economy of Ukraine: monograph]. Lviv: ATB, – Lviv: ATB, 142 s. [in Ukrainian].
- Lovinska I.H. (2014). Finansova stiikist orhanizatsii yak indykator ekonomichnoho potentsialu. [Financial sustainability of organizations as an indicator of economic potential]. *Finansy, oblik i audyt – Finance, accounting and auditing*. № 1 (23). 25-32 [in Ukrainian].
- Ostrovskia O.A. (2012). Finansovyi stan ta finansova stiikist pidpriemstv: teoretychni aspekty vyznachennia yikh suti. [Financial condition and financial stability of enterprises: theoretical aspects of determining their essence]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Economic Development Strategy of Ukraine*, № 4 (11). 182- 189 [in Ukrainian].
- Kostyrko L.A. (2015). Analiz potentsialu finansovoi v systemi upravlinnia vartistiu pidpriemstva. [Analysis of financial potential in the enterprise value management system]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dali – Bulletin of the East Ukrainian National University. V. Dalia*, № 4 (221). 122 130 [in Ukrainian].
- Mamontova N.A. (2006). Finansova stiikist aktsionernykh pidpriemstv i metody yii zabezpechennia (na prykladi pid-priemstv kharchovoi promyslovosti) : avtoref. dys. ... kand. ekon. Nauk ; [Financial stability of joint-stock enterprises and methods for its support (for example, food industry enterprises): author. dis. ... cand. econ. of sciences]. *In-t ekonom. prohn. NAN Ukrainy – Institute of Economics, prog. NAS of Ukraine*. Kyiv, 59 s. [in Ukrainian].
- Mysak N.V., Yashchenko O.I. (2005). Stratehichni aspekty dosiahnennia stratehichnoi stiikosti pidpriemstva [Strategic aspects of achieving strategic sustainability of the enterprise]. *Naukovyi visnyk – Scientific Herald*. № 15. 385 – 389 [in Ukrainian].
- Hrynov A.V. (2006). Yakist formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva [The quality of formation of the financial strategy of the enterprise]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, № 6. 121 – 128 [in Ukrainian].
- Dorofeev M. L. (2009). Osobennosti pryimeneniya matrytsy finansovykh stratehiy Franshona y Romane v stratehicheskom finansovom analyze [Features of



- the application of the matrix of financial strategies of Franchon and Roman in strategic financial analysis]. *Fynansy y kredyt– Finance and Credit*, N 23. 51-56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-matritsy-finansovyh-strategiy-franshona-i-romane-v-strategicheskoy-finansovoy-analize-kompanii> (data zvernennia: 24.03.2019).
13. Polkina A.S. (2013). Formuvannia finansovoi stratehii ta pozytsionuvannia metalurhiinykh pidpriemstv iz vykorystanniam matrychnoho pidkhodu.[Formation of a financial strategy and positioning of metallurgical enterprises using a matrix approach]. *Upravlinnia rozvytkom – Development Management*, № 18. 48–52 [in Ukrainian].
  14. Prysiha T. A. (2012). Vyznachennia napriamkiv rozvytku pidpriemstv na osnovi analizu pozytsii pidpriemstva u matrytsi finansovykh stratehii. [Determination of directions of development of enterprises on the basis of the analysis of position of the enterprise in the matrix of financial strategies]. *Upravlinnia rozvytkom– Development Management*, № 12(133). 126–129 [in Ukrainian].
  15. Ofitsiyni sait PrAT «Zaporizhtransformator». [Official site of Zaporizhtransformator JSC]. URL: <http://ztr.com.ua/> (data zvernennia: 02.03.2019).
  16. Horova O. O. (2013). Analiz stratehichnykh alternatyv pidpriemstva na osnovi pozytsionuvannia v matrytsi finansovoi rivnovahy. [Analysis of strategic enterprise alternatives based on positioning in the matrix of financial equilibrium]. *Upravlinnia rozvytkom– Development Management*, № 18. 110–114 [in Ukrainian].
  17. Miziuk B. M. (2006). Stratehichne upravlinnia. [strategic management]. Lviv : *Mahnoliia plus – Lviv: Magnolia Plus*, 392 s. [in Ukrainian].
  18. Tkachuk I. H. (2008). Formuvannia finansovoi stratehii v systemi upravlinnia. [Formation of financial strategy in the management system]. *Visnyk ZhDTU. – ZhSTU Bulletin*, № 2. 301–304 [in Ukrainian].

УДК 331.1:005.95/96

**Серняк І.І.**

викладач циклової комісії  
обліково-економічних дисциплін  
Івано-Франківського державного коледжу технологій та бізнесу

**Serniak Iryna**

Teacher of the Accounting  
and Economic Disciplines Cycle Commission  
Ivano-Frankivsk State College of Technology and Business

## КРЕАТИВНО-МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## THE CREATIVE AND MOTIVATIVE ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SOCIAL INSTRUMENTARY FORMATION AT THE ENTERPRISE

У статті визначено, що варто постійно вдосконалювати інноваційний складник застосування соціальних інструментів управління персоналом. Це дає змогу створити додану вартість людського капіталу сучасного підприємства. Встановлено, що взаємодія корпоративних університетів з економічними та соціальними агентами має бути частиною ефективної HR-стратегії та HR-політики сучасних інноваційних компаній. Значущим моментом у формуванні та реалізації інтелектуального потенціалу є застосування певних методів соціального управління людським капіталом, таких як: мінімізація конфліктів, управління формуванням кар'єри кожного працівника, забезпечення здорового клімату в колективі та сприятливих умов для роботи, впровадження інноваційних форм навчання та розвитку персоналу, налагодження ефективного соціального партнерства. Запропоновано послідовність визначення структури механізму формування соціального інструментарію управління персоналом у комерційних організаціях, що базується на часовому та вартісному спонуканні до збільшення ступеня соціалізації і психологічного комфорту комунікаційної взаємодії співробітників сучасних інноваційних підприємств. Менеджери з персоналу мають приділяти увагу застосуванню ефективних методів управління формуванням кар'єри кожного працівника, налагодженню ефективного соціального партнерства, підтримці ініціативності. У межах запропонованої послідовності відбувається узгодження взаємодії різних економічних суб'єктів у процесі соціального інноваування та соціально вмотивована взаємодія індивідів.

**Ключові слова:** креативність, мотивація, соціальний інструментарій управління персоналом, управління людськими ресурсами, соціалізація, людський капітал.

В статье определено, что следует постоянно совершенствовать инновационную составляющую применения социальных инструментов управления персоналом. Это позволяет создать добавленную стоимость человеческого капитала современного предприятия. Установлено, что взаимодействие корпоративных университетов с экономическими и социальными агентами должно быть частью эффективной HR-стратегии и HR-политики современных инновационных компаний. Значимым моментом в формировании и реализации интеллектуального потенциала является применение определенных методов социального управления человеческим капиталом, таких как: минимизация конфликтов, управление формированием карьеры каждого работника, обеспечение здорового климата в коллективе и благоприятных условий для работы, внедрение инновационных форм обучения и развития персонала, налаживание эффективного социального партнерства. Предложена последовательность определения структуры механизма формирования социального инструментария управления персоналом в коммерческих организациях, основанная на временном и стоимостном побуждении к увеличению степени социализации и психологического комфорта коммуникационного взаимодействия сотрудников современных инновационных предприятий. Менеджеры по персоналу должны уделять внимание применению эффективных методов управления формированием карьеры каждого работника, налаживанию эффективного социального партнерства, поддержке инициативности. В рамках предлагаемой последовательности происходит согласование взаимодействия различных экономических субъектов в процессе внедрения социальных инноваций и социально мотивированное взаимодействие индивидов.

**Ключевые слова:** креативность, мотивация, социальный инструментарий управления персоналом, управление человеческими ресурсами, социализация, человеческий капитал.

*In a market economy and sharp competition, the human factor becomes a major component of the success of any organization. The article determines that it is necessary to constantly improve the innovative component of the human resource management social instruments application. This makes it possible to create the human capital added value of modern enterprise. It is established that the interaction of corporate universities with economic and social agents should be a part of the effective HR-strategy and HR-policy of modern innovative companies. A significant factor in the intellectual potential formation and realization is the application of certain methods of human capital social management, such as: minimizing conflicts, managing the each employee's career formation, ensuring a healthy climate in the team and favorable conditions for work, the introduction of training and staff development innovative forms, establishing an effective social partnership. The sequence of defining the structure of the human resource management social instruments forming mechanism in commercial organizations is proposed. It is based on the time and cost motivation to increase the degree of socialization and psychological comfort of employees' communication interaction of modern innovative enterprises. The human resource managers should pay attention to the application of effective management methods for each employee's career development, establishing an effective social partnership, and supporting initiative. Within the framework of the proposed sequence, the interaction of different economic actors in the process of social innovation and the socially motivated interaction of individuals are coordinated. Organizations should make serious efforts to eliminate the anxiety and insecurity among employees, who typically respond cautiously and even negatively to the implementation of human resource management social instruments. If HR managers can overcome this fear, employees will not only be able to develop their own potential in accordance with an individual development strategy, but will also contribute to the emergence of a new type of organization – a learning organization. Prospects for further exploration in this direction are to systematically evaluate the effectiveness of human resource management social instruments formation in the enterprise.*

**Keywords:** creativity, motivation, human resource management social instruments, human resource management, socialization, human capital.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах ринкової економіки та гострої конкурентної боротьби людський чинник стає основним складником успіху будь-якої організації. Сьогодні персонал розглядають як внутрішнього споживача, який також шукає вигоди від споживання «продукції», але продукцією виступають процес і результат праці. Відповідно до того, як організована його праця та який рівень досягнення мети, залежить ступінь задоволеності внутрішнього споживача організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Складному комплексу науково-практичних питань менеджменту персоналу в умовах соціально-інноваційних зрушень присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: О. Більська, Ю. Енгельхардт, С. Ілляшенко, С. Касян, О. Киричок, А. Козинець, Н. Мешко, Н. Стукало, А. Сурмач, Л. Тимошенко та ін.

Незважаючи на наявні ґрунтовні розробки, потребують подальшого наукового дослідження креативно-мотиваційні аспекти механізму формування соціального інструментарію управління персоналом на підприємстві в умовах динамічних ринкових змін і стрімкого розповсюдження інноваційних знань.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розширення науково-методичних положень щодо визначення креативно-мотиваційних аспектів формування соціального інструментарію управління персоналом на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Серед науково-методичних напрацювань фахівців спостерігаються певні підходи до розуміння соціально-ринкових складників управління потоками трудових ресурсів підприємств і організацій. Так, О. Киричок визначає мотивацію персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства, комплекс науково-методичних аспектів організації кадрової політики на підприємстві. Проведений

на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод» аналіз ефективності формування кадрової політики підприємства через визначення комплексу показників оцінки роботи кадрів та їх переміщення дає змогу характеризувати кадрову політику на промислових підприємствах з урахуванням таких складників, як: формування дієвої програми професійного розвитку, запровадження комплексних програм навчання робітників, що передбачають поліпшення знань і операційних навичок, вишукування причин технологічних збоїв і браку [1, с. 83].

О. Киричок на базі слушно застосовуваних принципів плановості, науковості та комплексності описує сутнісний механізм науково обґрунтованого прийняття, навчання і підвищення кваліфікації кадрів. Доречним є спонукання до використання потенціалу творчої ініціативи співпрацівників, їх усебічного творчого й особистого розвитку у межах дружніх і продуктивних трудових колективів. Наголошується на значущості та дієвості застосування мотиваційних засобів у кадровому менеджменті задля досягнення високого рівня якості продукції, що виробляється на технологічних лініях цього молокопереробного підприємства [1, с. 84].

На нашу думку, варто поглиблено досліджувати механізм формування соціального інструментарію управління персоналом організації, визначаючи роль керівника організації, менеджера з персоналу та безпосереднього керівника у цьому процесі. При цьому доцільно досліджувати функціонування корпоративних університетів та їх роль у системі управління персоналом. Взаємодія корпоративних університетів з економічними та соціальними агентами має бути частиною ефективної HR-стратегії та HR-політики сучасних інноваційних компаній. Означене можливо лише в рамках соціально-економічних систем тих підприємств, де ключовою цінністю та пріоритетом діяльності є інноваційний розвиток персоналу на засадах комплексного застосування соціальних інструментів.

А. Сурмач комплексно описує природні, капітальні та людські ресурси як основні чинники виробництва, акцентуючи на прояві інтелектуального капіталу підприємства у змісті поняття *human resources*. Значущим є врахування суттєвих аспектів поведінки співробітників і організування діяльності відділу підприємства, що займається прийомом, підвищенням кваліфікації та звільненням працівників. Дослідниця розподіляє особистий капітал (*kapitał osobowy*) на технічний (пов'язаний із НТП і дотриманням високої якості продукції та технологічних процесів) і організаційний (стосується формування внутрішньої культури управління на підприємстві та встановлення сталих і успішних відносин із ринковими агентами) складники [2, с. 57–58].

Людський капітал комплексно пов'язаний із формуванням вартості підприємства завдяки інноваційному лідерському розвитку таких характеристик персоналу, як: компетенції, лідерські здібності, мотивація та низка інтелектуальних здібностей (інноваційність, підприємливість, здатність до адаптації) [2, с. 58]. Ми вважаємо, що варто постійно вдосконалювати інноваційний складник застосування соці-

альних інструментів управління персоналом, що дає змогу створити додану вартість людського капіталу сучасного підприємства. Зокрема, доцільно розширювати систему корпоративних університетів як соціального інструменту системи управління персоналом, упроваджуючи наявні добрі практики країн ЄС. Це дає змогу налагодити зв'язок між особистісним і професійним інноваційним розвитком працівників та сталим організаційним розвитком сучасного підприємства, що системно запроваджує організаційні, технологічні та маркетингові інновації.

С. Ілляшенко системно досліджує формування інтелектуального потенціалу підприємства в контексті стимулювання його інноваційного розвитку, висвітлюючи сутність категорії «інтелектуальний капітал» і методів оцінки ефективності управління ним. Науковець слушно наголошує на значущості *ноу-хау* у системі преференцій інноваційного управління персоналом, зазначаючи про комунікаційну взаємодію людей під час трансмісії інноваційних знань. Значущою є успішна реалізація ресурсного потенціалу інтелектуального капіталу [3, с. 441–443].

Звідси, суттєвою та доцільною виглядає запропонована С. Ілляшенком структура інтелектуального капіталу сучасного підприємства з погляду накопичення ресурсного потенціалу, яка розділяє вартісне поле такого капіталу на людський (особистісний), організаційний (структурний), споживчий (інтерфейсний) сегменти. Відповідно до кожного із цих сегментів, розроблено підходи до можливостей реалізації [3, с. 443–444]. Так, потенціал людського капіталу, яким є знання, навички, досвід, *ноу-хау*, креативні здібності, дотримання моральних цінностей і культури праці, має свій управлінський сутнісний прояв у певних можливостях реалізації. Серед таких можливостей до впровадження інтелектуального потенціалу дослідник відносить спроможність перейти за межі наявних знань і досвіду, підходи до самореалізації й визнання, цілеспрямованість, продуктивність праці, постійне підвищення кваліфікації, передумови до застосування знань, досвіду, їх затребуваності, здатність до трансмісії набутих знань і досвіду молодшим поколінням [3, с. 443–445].

На нашу думку, значущим моментом у формуванні та реалізації інтелектуального потенціалу є застосування певних методів соціального управління людським капіталом, таких як: мінімізація конфліктів, управління формуванням кар'єри кожного працівника, забезпечення здорового клімату в колективі та сприятливих умов для роботи, впровадження інноваційних форм навчання та розвитку персоналу, налагодження ефективного соціального партнерства. Незважаючи на те що в соціальному інструментарії управління персоналом відсутні методи матеріального заохочення, у працівників з'являються інші механізми трудової мотивації, а саме: сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, можливість участі в управлінні організацією, постійний соціальний розвиток персоналу на основі зростання соціальних нормативів, підтримка ініціативності та творчого ставлення до виконання службових і громадських обов'язків [4, с. 99–103].

А. Черняк комплексно окреслює основні чинники, що впливають на динаміку зміни обсягу заробітної плати порівняно з інфляцією: рівень ліквідності фірм, підтримання підвищеного ступеня безробіття, що обмежує здатність до працевлаштування працівників та підвищення розміру рентної плати [5]. Ми гадаємо, що така аналітика тенденцій зміни кон'юнктури на ринку праці країни ЄС, що демонструє одні з найвищих темпів економічного зростання у рамках єдиного європейського економічного простору, засвідчує значущість соціальної оцінки координування потоків трудових ресурсів. При цьому доречно розширювати й удосконалювати соціальний інструментарій управління персоналом комерційної організації. Необхідно чітко визначати роль соціального інновування у цьому процесі.

О. Більська наголошує, що інститут соціальних інновацій сприяє узгодженню взаємодії різних економічних суб'єктів у процесі соціального інновування, що забезпечує досягнення позитивної соціальної динаміки. Вона наводить палітру думок і наукових підходів до розуміння складного поняття «соціальні інновації», наголошуючи на значущості перетворення соціальних реалій, застосуванні прогресивних технологій досягнення соціальних результатів відповідно до зростаючих у великому темпі потреб суспільства [6, с. 319–321].

О. Більська досліджує зміст і структуру поняття соціальних відносин, розуміючи під ними соціально вмотивовану взаємодію індивідів і соціальних груп. Проведення конструктивної соціалізації інноваційної економіки на мезо- і макрорівні дає змогу підвищити рівень соціальності у трудових відносинах, у складних процесах управління людським капіталом і формування інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання й організаційно-територіальних утворень [6, с. 322–323; 7, с. 64–70]. Ми вважаємо, що доцільно аналізувати розвиток соціального інструментарію управління персоналом у сучасних комерційних організаціях. Працівникам потрібно отримувати задоволення від роботи, відчувати, що вони потрібні та що про них турбуються, адже задоволена від праці людина приносить втричі більше користі підприємству за тієї ж самої заробітної плати. Саме тому роботодавець має не лише не провокувати конфлікти з працівниками, а й підтримувати всередині колективу сприятливу психологічну атмосферу.

Наведений вище аналіз науково-методичних підходів дає змогу запропонувати певну послідовність визначення структури механізму формування соціального інструментарію управління персоналом у комерційних організаціях, що базується на часовому та вартісному спонуканні до збільшення ступеня соціалізації і психологічного комфорту комунікаційної взаємодії співробітників сучасних інноваційних підприємств (рис. 1).

Показана на рис. 1 розробка складається із семи етапів. Так, на першому етапі відбувається спонукання до використання потенціалу творчої ініціативи співпрацівників, їх усебічного творчого й особистого розвитку. На наступному етапі аналізується взаємодія корпоративних університетів із соціальними агентами як частина ефективної HR-стратегії та HR-політики компаній. Значущим є формування ком-

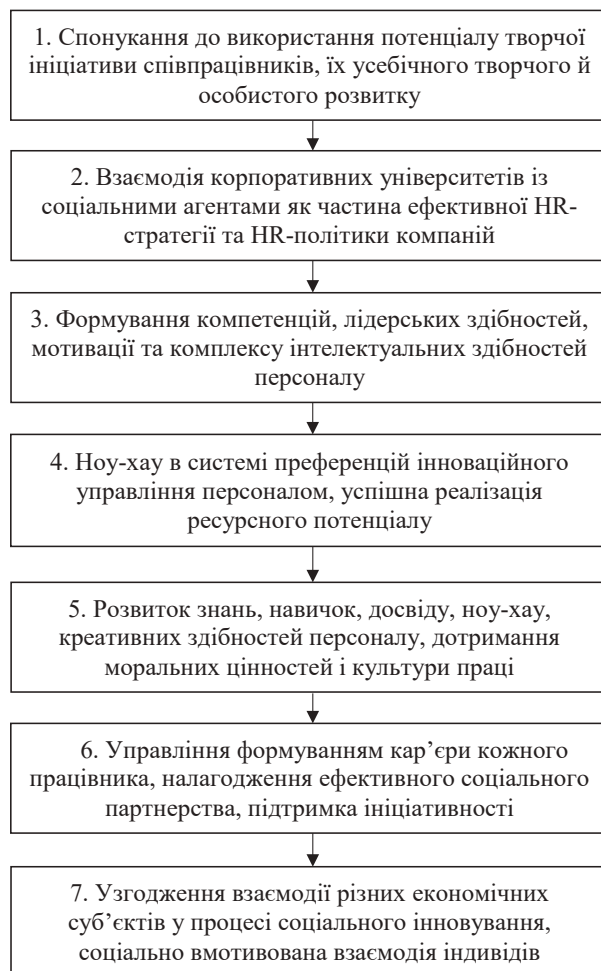


Рис. 1. Послідовність визначення структури механізму формування соціального інструментарію управління персоналом на підприємстві

Джерело: розвинуто автором на основі [1; 3; 4]

петенцій, лідерських здібностей, мотивації та комплексу інтелектуальних здібностей персоналу (третій етап). На четвертому етапі акцент робиться на впровадженні ноу-хау в системі преференцій інноваційного управління персоналом. У цьому контексті доцільно розвивати знання, навички, креативні здібності персоналу за належного дотримання моральних цінностей і культури праці (п'ятий етап). Далі менеджери з персоналу мають приділяти увагу управлінню формуванням кар'єри кожного працівника, налагодженню ефективного соціального партнерства та підтримці ініціативності (шостий етап). Зрештою, у межах пропонованої послідовності на сьомому етапі відбувається узгодження взаємодії різних економічних суб'єктів у процесі соціального інновування та соціально вмотивована взаємодія індивідів.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У статті визначено, що взаємодія корпоративних університетів з економічними і соціальними агентами має бути частиною ефективної HR-стратегії та HR-політики сучасних інноваційних компаній. Варто постійно вдосконалювати інноваційний складник застосування соціальних інструментів управління персоналом, що



дає змогу створити додану вартість людського капіталу сучасного підприємства.

Значущим моментом у формуванні й реалізації інтелектуального потенціалу є застосування певних методів соціального управління людським капіталом, таких як: мінімізація конфліктів, управління формуванням кар'єри кожного працівника, забезпечення здорового клімату в колективі та сприятливих умов для роботи, впровадження інноваційних форм навчання та розвитку персоналу, налагодження ефективного соціального партнерства. Послідовність визначення структури механізму формування соціального інструментарію управління персоналом на підприємстві базується на часовому та вартісному спонуканні до збільшення ступеня соціалізації і психологічного комфорту комунікаційної взаємодії співробітників інноваційних підприємств.

Перспектива подальших розвідок у даному напрямі полягає у системному оцінюванні ефективності формування соціального інструментарію управління персоналом на підприємстві.

#### Бібліографічний список:

1. Киричок О.В. Мотивації персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства. *Держава та регіони*. 2019. № 1. С. 82–87.
2. Współczesne przedsiębiorstwo / pod redakcją Juliusza Engelhardta. Warszawa : Wydawnictwo CeDeWu, 2009. 140 s.
3. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2008. 615 с.
4. Серняк І.І. Корпоративні університети як соціальний інструмент системи управління персоналом підприємства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. Вип. 3(58). С. 98–104.
5. Trwa stagnacja na rynku pracy. *Rzeczpospolita*. 2012. 20 listopada. S. B4.
6. Соціальне інновування в стратегії управління соціально-економічним розвитком. *Сучасна Україна в глобальному середовищі: стратегічні орієнтири економічного розвитку* : монографія / О.В. Більська та ін. Дніпро : Інновація, 2015. С. 319–323.
7. Kasian Y. Sergii. Interdisciplinary of Training of the Personnel and Energy Efficiency of Marketing Communication and Logistic Services of the Enterprises. *Contemporary Socio-Economic Issues and Problems* / Editors: Sokół Aneta, Figurska Irena, Dreła Karolina. Bratislava : KARTPRINT, 2016. P. 63–72.

#### References:

1. Kyrychok O. V. (2019) Motyvatsii personalu yak napriam formuvannia kadrovoi polityky pidpriemstva [Human Resource Motivation as a Direction of enterprise's personnel policy formation]. *Derzhava ta rehiony*, no 1, pp. 82–87 [in Ukrainian].
2. Engelhardt Juliusz (ed.) (2009) *Współczesne przedsiębiorstwo* [Contemporary Enterprise]. Warszawa: CeDeWu [in Polish].
3. Illiashenko S. M. (ed.) (2008) *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu* [Marketing Innovation and Innovation in Marketing]. Sumy: Universytetska Knyha [in Ukrainian].
4. Serniak I. I. (2019) Korporatyvni universytety yak sotsialnyi instrument systemy upravlinnia personalom pidpriemstva v Ukraini [Corporate Universities as the Social Instrument of Human Resources Management System in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3 (58), pp. 98–104 [in Ukrainian].
5. Rzeczpospolita (2012) Trwa stagnacja na rynku pracy [Stagnation in the Labor Market Continues]. *Rzeczpospolita*, p. B4 [in Polish].
6. Bilska O. V. (2015) Sotsialne innovuvannia v stratehii upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom [Social Innovation in the Strategy of Social and Economic Development Management]. *Suchasna Ukraina v hlobalnomu seredovyshchi: stratehichni oryentyry ekonomichnoho rozvytku*. Dnipropetrovsk: Innovatsiia, pp. 319–323 [in Ukrainian].
7. Kasian Y. Sergii (2016) Interdisciplinary of Training of the Personnel and Energy Efficiency of Marketing Communication and Logistic Services of the Enterprises. *Contemporary Socio-Economic Issues and Problems*. Sokół A., Figurska I., Dreła K. (ed.). Bratislava: KARTPRINT, pp. 63–72.

**Харченко Т.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Київського національного університету технологій та дизайну

**Бондарук Ю.С.**

студентка  
Київського національного університету технологій та дизайну

**Kharchenko Tetiana**

PhD in Economics  
Associate Professor of the Department of Management  
Kyiv National University of technologies and design

**Bondaruk Yuliia**

Student of the Department of Management  
Kyiv National University of technologies and design

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

## INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES

*У статті визначено необхідність використання сучасних інноваційних технологій для управління бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій в управління бізнес-процесами підприємства. Для формування цілісної системи управління бізнес-процесами розглянуто концептуальні аспекти системно-процесного підходу. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій в управління бізнес-процесами підприємства на основі системно-процесного підходу. Встановлено, що використання ІТ-технологій як інноваційного інструменту в управлінні бізнес-процесами з використанням процесного підходу, системи збалансованих показників дасть змогу вирішити низку стратегічних завдань і підвищити ефективність діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** інновації, технології, інноваційні технології, ІТ-технології, бізнес-процес, управління бізнес-процесом.

*В статье определена необходимость использования современных инновационных технологий для управления бизнес-процессами предприятия. Обоснованы теоретические и практические аспекты внедрения инновационных технологий в управление бизнес-процессами предприятия. Для формирования целостной системы управления бизнес-процессами рассмотрены концептуальные аспекты системно-процессного подхода. Разработаны практические рекомендации по внедрению инновационных технологий в управление бизнес-процессами предприятия на основе системно-процессного подхода. Установлено, что использование ИТ-технологий в качестве инновационного инструмента в управлении бизнес-процессами с использованием процессного подхода, системы сбалансированных показателей позволит решить ряд стратегических задач и повысить эффективность деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** инновации, технологии, инновационные технологии, ИТ-технологии, бизнес-процесс, управление бизнес-процессом.

*At the present stage of development of the national economy particularly important question concerning innovative technologies in the management of business processes. It directs the activities of innovation on the demands of consumers, allowing more flexibility to respond to requests from the external environment and make timely changes to achieve competitive advantage in the long run. Thus, it becomes necessary need to study issues relating to innovative technologies in the management of business processes. Since the development of any enterprise is only if the introduction of new innovative technologies, because innovation are the determining factor for finding new technologies for managing business processes. This is what makes the relevance of the chosen research topic. In the article the necessity of using modern innovative technologies for managing business processes. Theoretical and practical aspects of the introduction of innovative technologies in business process management company. In order to form an integrated system of business process management discussed conceptual aspects of system-process approach. Practical recommendations for the introduction of innovative technologies in the management of business processes based on systematic and process approach. A social application of innovative technologies, including*

*new forms of electronic communication such as Internet, voice mail, sending video message, IP-telephony and more. A reengineering technology implementation of business processes based on a quality management system that will help transform the structure of the business process modeling and modifying them according to the requirements of the environment. It is established that the use of IT-technologies as an innovative tool to manage business processes using a process approach, balanced scorecard will solve a number of strategic objectives and improve the effectiveness of the company. Results of the study will allow the company to choose the most advanced system of IT-technologies, improve their application and reduce the costs of introducing innovative technologies.*

**Keywords:** *innovation, technology, innovation technologies, IT-technologies, business process, business process management.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Світовий досвід свідчить про те, що розвиток будь-якого підприємства відбувається лише за умови впровадження новітніх інноваційних технологій. Так, динамічність і мінливість зовнішнього середовища має значний вплив на бізнес-процеси кожного підприємства, що зумовлює необхідність формування цілісної системи управління підприємством. Така система має бути заснована на принципах адаптації бізнес-процесів до умов зовнішнього середовища та реалізована шляхом упровадження в неї інноваційних технологій управління бізнес-процесами підприємства. Це дасть змогу реалізувати основні його бізнес-цілі. Саме тому інновації стають визначальним чинником для пошуку нових технологій управління бізнес-процесами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вивченню питань, що стосуються інновацій та інноваційних технологій, присвячено безліч наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Питання активізації інноваційної діяльності розглядаються у роботах А.О. Касич [1], Є.О. Діденка [2]. Також у науковій літературі проводилися дослідження стосовно інновації як джерела конкурентних переваг, що, своєю чергою, потребують системного управління [1–3]. Увагу приділено вивченню інноваційного клімату підприємств [3; 4]. Певні наукові праці досліджують упровадження інноваційних технологій до аналізу та моделювання бізнес-процесів підприємства з погляду різних наукових підходів [5; 6]. Але, незважаючи на значимість проведених досліджень, використання інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами підприємства залишається недостатньо дослідженим.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у теоретичному та практичному обґрунтуванні основ упровадження інноваційних технологій в управління бізнес-процесами підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо їх управління на основі системно-процесного підходу та використання сучасних ІТ-технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Використання інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами сучасних підприємств передбачає застосування нових форм і способів у розвитку виробничо-збутової діяльності, що дають змогу забезпечити підвищення їх ефективності за допомогою застосування передових методів та інструментів управління або наукових знань. Ефективний розвиток різних систем залежить від процесів, що відбуваються в інноваційній діяльності, які зачіпають

сфери науки, техніко-технологічної сфери за допомогою соціально-економічних перетворень. Поява нововведень носить циклічно-хвилюподібний характер, який забезпечує постійний розвиток системи, пов'язаний із фазами економічних науково-технічних циклів (концепція хвиль Н.Д. Кондратьєва), економічною динамікою відтворювальних процесів (концепція економічної динаміки і циклів Й. Шумпетера) [6].

Під терміном «інновація» (від лат. Innovato – оновлення або поліпшення) маємо на увазі виведення на ринок абсолютно нового або вдосконаленого продукту і послуг інтелектуальної діяльності людини, які володіють високим науково-технічним потенціалом і новими споживчими якостями. Тобто інноваційні технології в прикладному аспекті дають змогу серйозно підвищити ефективність існуючої системи.

Відзначимо, що життєвий цикл інновації включає фази впровадження, комерціалізації та стабільної реалізації нововведень, поширення і перетворення у традиційний продукт. Говорячи про інновації, здебільшого мають на увазі впровадження високих або наукомістких технологій у діяльності підприємств, що тісно взаємопов'язані із серйозними науково-прикладними дослідженнями. Однак інноваційні технології вимагають величезних витрат у реалізації перспективних розробок.

Також відомо, що існуюча парадигма Ф. Тейлора до початку ХХІ ст. багато в чому виробила свій потенціал. Слід зазначити, що перші принципи функціонально-орієнтованого підходу були запропоновані Ф. Тейлором, коли складні процеси були розділені на прості з виділенням функцій планування і контролю [6]. Поряд із цим такий поділ процесів у діяльності сучасних промислових підприємств стає складним і витратним підходом, наприклад на виробничому підприємстві за видами технологічних ланцюжків виділено близько 25 процесів, за якими потрібно закріпити відповідну кількість відповідальних керівників.

Для цього в кожному процесі доцільно виявити ключові процеси, що призведе до спрощення моделі у цілому. Так, деякі науковці вважають, що навіть автоматизація управління процесами підприємства дасть змогу лише підвищити продуктивність робіт з обліку і звітності, але ніяк не вплине на принципи організації управління процесами [7].

Тому є підстави вважати, що твердження Г. Хамер про те, що потрібні нові ідеї в підходах до управління бізнесом, які могли б радикально оновити практику менеджменту, є цілком доречними і своєчасними. Зокрема, Г. Хамер у своїх роботах виділяє такі ключові управлінські проблеми, які дадуть змогу фахівцям повною мірою використовувати можливості впровадження суперінновацій і створити міцний фундамент для отримання необхідних конкурентних переваг [8]:

- здатність стратегічної адаптації бізнесу підприємств до мінливого бізнес-середовища;
- перетворення інновацій на щоденні турботи персоналу;
- створення сприятливої атмосфери, що сприяє максимальному залученню персоналу в інновації.

Як видно з досліджень провідних компаній, що займаються розробленням і реалізацією інноваційних проектів, на початковому етапі конструювання техніко-управлінських рішень проводиться із застосуванням спеціального програмного забезпечення, а потім здійснюється виготовлення дослідних зразків на невеликих підприємствах, тим самим оптимізуючи затратний складник. Для цього на базі підприємств створюються спеціальні технопарки під керівництвом висококваліфікованих фахівців і розробників. Створення технопарку сприяє появі нових робочих місць, розвитку нових технологій, а для підприємств – переходу на інноваційний розвиток і підвищенню конкурентоспроможності.

Звісно, що проблематика якісного управління інноваційною діяльністю підприємства вирішується за допомогою залучення висококваліфікованих управлінців на основі їх безперервного навчання, що низці випадків виявляється недостатньо ефективним. Причини неефективного використання інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами підприємства визначаються складнощами в їх утриманні та використанні, а також у сприйнятті й практичному використанні їх через недостатність отриманих знань. У зв'язку із цим важливим є застосування інноваційних соціальних технологій, що включають нові форми електронної комунікації (Інтернет, голосова пошта, розсилка відеопосилань, IP-телефонія і т. д.).

Численні дослідження свідчать про те, що інноваційні технології порівнюють із таким методом, як реінжиніринг бізнес-процесів, який радикально перебудовує бізнес-процеси підприємства, синхронізуючи мету підприємства і вимоги споживача. На противагу реінжиніринговим технологіям багато дослідників розглядають природу вдосконалення ключових бізнес-процесів на основі системи менеджменту якості. Тобто інноваційні технології докорінно сприяють перетворенню структури бізнес-процесів, змінюючи і моделюючи їх відповідно до вимог середовища.

Розуміння процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами зведено, по-перше, до системного розгляду діяльності організації як сукупності процесів, що базуються на системі менеджменту якості (ISO 9000: 2000); по-друге, до виділення «наскрізних» процесів із подальшим їх описом і реорганізацією (Work Flow – IDEF3, ARIS eEPC). Відзначимо, що бізнес-процес, який реалізується на підприємстві, являє собою набір взаємозалежних процесів, які споживають ресурси, у результаті яких виробляється певна група продукції, товарів і послуг, необхідна для споживачів.

Важливою технологією в управлінні бізнес-процесами підприємств промисловості є автоматизація виробничої діяльності, що дає змогу забезпечити комплексний підхід до розвитку й удосконалення бізнесу в цілому, зокрема зниження ризикового профілю. Це інтеграція програмних продуктів, таких як

«Парус», 1C, Oracle E-business suite, ERP, SAP та ін., що дають змогу тим самим підвищувати надійність і достовірність інформаційного поля.

Безумовно, система автоматизації управління бізнес-процесами підприємств є лише інструментом, який забезпечує оперативне отримання управлінської, фінансової та іншої інформації, що в кінцевому підсумку дає змогу приймати правильні рішення. Слід зазначити, що на підприємствах суміжних галузей існують принципові відмінності в організації та управлінні бізнес-процесами, що часто робить непридатним використання стандартних технологій типу ERP-систем, тому кожне підприємство висуває різні вимоги до інформаційної підтримки процесів. Подібні завдання можна вирішити на базі використання і розробок власних інформаційних модулів на основі інтеграції програмного забезпечення і використання інструментарію для створення додаткових додатків.

Вищесказане дає змогу зробити висновок про те, що використання ІТ-технологій як інноваційного інструменту в управлінні бізнес-процесами з використанням процесного підходу, системи збалансованих показників, ITIL дасть змогу вирішити низку стратегічних завдань і підвищити ефективність діяльності підприємства.

У ході дослідження інноваційних технологій із позицій системно-процесного підходу до управління виникає необхідність побудови на підприємстві процес пошуку, освоєння і поширення інновацій. У зв'язку із цим доречно:

- чітко визначення цілей управління інноваціями, виділення відповідальних;

- створення регулярної і регламентованої роботи зі створення нової продукції чи послуг;

- оптимізація бізнес-процесів діяльності.

Практика інноваційних проектів показує, що найчастіше на підприємствах процес управління інноваціями відсутній або працює неефективно, внаслідок чого спостерігається зниження конкурентоспроможності. Отже, для впровадження інноваційних технологій на підприємствах необхідний регулярний і безперервний процес, що включає такі етапи:

- пошук нових ідей, технологій, рішень;

- апробація технологій у діяльності підприємства на невеликій ділянці;

- застосування технології в масштабах усього підприємства;

- оцінка окупності від застосування інноваційної технології (на основі методу дисконтування).

Відзначимо, що застосування інноваційних технологій має бути синхронізоване зі стратегічним плануванням і системою бюджетування підприємства на основі розроблення ефективного механізму управління бізнес-процесами з урахуванням ресурсних можливостей та обмежень, що дасть підприємству змогу перейти на новий якісний рівень.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження інноваційних технологій в управління бізнес-процесами підприємства призводить до розвитку підприємства та поліпшення його конкурентних позицій на ринку, результатом чого є підвищення



ефективності діяльності підприємства. Важливим є використання сучасних ІТ-технологій в управлінні бізнес-процесами. У подальшому доцільно дослідити питання, пов'язані з інвестиційним забезпеченням упровадження інноваційних технологій в управління бізнес-процесами підприємства.

#### Бібліографічний список:

1. Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Держава та регіони*. 2008. № 2. С. 66–69.
2. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 77–82.
3. Харченко Т.О. Інноваційний клімат промислових підприємств України в сучасних умовах економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5437> (дата звернення: 25.07.2019).
4. Харченко Т.О., Куфрик Р.Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253> (дата звернення: 26.07.2019).
5. Євтушевська О.В. Роль інноваційних технологій у розвитку суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 21. С. 14–16.
6. Tan J., Fisher E., Mitchell R., Phan, P. At the center of the action: Innovation and technology strategy research in the small business setting. *Journal of Small Business Management*. 2009. Vol. 47(3). P. 233–262.
7. Mihaela Diaconu Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy. *Theoretical and Applied Economics*. 2011. Vol. XVIII. № 10(563). P. 127–144. URL : <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf> (дата звернення: 22.07.2019).
8. Michael Hammer, James Champy Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business*. London. 2006. P. 223.
9. Про інноваційну діяльність : Закон України від 18 січня 2002 р. № 22940/2002. *Верховна Рада України*. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15/print1477376382546226> (дата звернення: 20.07.2019).

#### References:

1. Kasych A.O., Nazarova M.V., Klimovych T.A. (2008) Innovacijna produkcija jak osnova pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv Ukrainy [Innovative products as a basis for increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Derzhava ta rehiony* [State and regions], vol. 2, pp. 66–69.
2. Didenko Ye.O. (2014) Innovatsiina diialnist pidpryiemstva yak osnova yoho stabilnoho ta bezpechnoho rozvytku [Innovative activity of the enterprise as a basis for its stable and safe development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], vol. 11(162), pp. 77–82.
3. Kharchenko T. O. (2017), Innovative climate industrial enterprises of ukraine in modern conditions for economic development. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5437> (Accessed 25 July 2019)
4. Kharchenko T. O. (2016) Innovatsiine zabezpechenia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Innovative provision of competitiveness of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253> (Accessed 26 July 2019)
5. Yevtushevska O.V. (2013) Rol innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku suspilstva [The role of innovative technologies in the development of society]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investment: practice and experience], vol. 21, pp. 14–16.
6. Tan J., Fisher E., Mitchell R., Phan, P. (2009) At the center of the action: Innovation and technology strategy research in the small business setting. *Journal of Small Business Management*. vol. 47(3), pp. 233-262.
7. Mihaela Diaconu (2011) Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy. *Theoretical and Applied Economics*. vol. XVIII № 10(563), pp. 127–144 Available at: <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf>. (accessed 22 July 2019).
8. Michael Hammer, James Champy (2006) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* [Harper Business]. London. (in English)
9. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiinu diialnist» (redakciya vid 31.03.2005 r.). Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15/print1477376382546226> (accessed 20 July 2019).

**Шаповал О.А.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства  
Національної академії Національної гвардії України

**Котенок С.Б.**

слухач магістратури  
Національної академії Національної гвардії України

**Shapoval Olena**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Management and Military Economy  
National Academy of National Guard of Ukraine, Kharkiv

**Kotenok Stanislava**

Magistrate listener  
National Academy of National Guard of Ukraine, Kharkiv

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGING PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто сутність управління кадровим забезпеченням підприємства. Проаналізовано важливу роль раціонального кадрового забезпечення підприємства у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Визначено поняття «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал». Розглянуто головну мету кадрового забезпечення підприємств, яка полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства й здатних забезпечувати основні завдання його розвитку в майбутньому періоді. Надано характеристику функцій кадрових підрозділів в організаціях. Сформовано підходи до створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці в сучасних системах управління персоналом підприємств. Надано перелік елементів системи кадрового забезпечення.*

**Ключові слова:** персонал, управління, кадри, кадровий потенціал, кадрове забезпечення.

*В статье рассмотрена сущность управления кадровым обеспечением предприятия. Проанализирована важная роль рационального кадрового обеспечения предприятия в повышении эффективности общественного производства и уровня жизни всего населения. Определены понятия «кадровое обеспечение» и «кадровый потенциал». Рассмотрена главная цель кадрового обеспечения предприятий, которая заключается в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде. Охарактеризованы функции кадровых подразделений в организациях. Сформированы подходы к созданию гармоничных отношений, способствующих гуманизации труда в современных системах управления персоналом предприятий. Представлен перечень элементов системы кадрового обеспечения.*

**Ключевые слова:** персонал, управление, кадры, кадровый потенциал, кадровое обеспечение.

*In this article the essence of management of personnel support of the enterprise is considered. The important role of rational personnel support of the enterprise in improving the efficiency of social production and standard of living of the whole population is analyzed. The concepts of "human resources" and "human resources" are defined. The main purpose of personnel support of the enterprises is considered, which consists in formation of the number and composition of employees, which correspond to the specific activity of the given enterprise and capable to provide the main tasks of its development in the future period. Characterization of functions of personnel units in organizations is given. Approaches have been formed to create harmonious relationships that contribute to the humanization of work in modern enterprise personnel management systems. The list of elements of the personnel system is provided. The process of staffing is inherent in any organization, of course. Its extremely important importance has long been recognized in the theory of personnel management, but in practice it does not always find adequate reflection. Human resources – the specific and the most important of all types of economic resources of the enterprise. The main purpose of personnel support of enterprises is to form the number and composition of employees, which correspond to the specific activity of this enterprise and capable of providing the main tasks of its development in the future. At present, the greatest efforts of human resources units (for the time spent) are directed to improving the*

*labor relations, selection of candidates for vacant positions, development and implementation of training programs and programs of social development, as well as the organization of wages. The main task of personnel services for personnel management at enterprises is to make the most efficient use of the capabilities of employees in accordance with the goals of the enterprise and society. At the same time it is necessary to ensure the preservation of the health of each person and establish relations of constructive cooperation between the members of the team and different social groups. The human resources management system is one of the most important tools of active action on all processes occurring in the team, including the development of the economy of the country, since the solution of many emerging economic issues depends largely on the correct use of personnel.*

**Keywords:** *personnel, management, personnel, human resources, human resources.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Виробничий потенціал будь-якої країни, як і кожної галузі, залежить від низки чинників. Одним із них є кадри, які є найбільш кошовною і важливою частиною продуктивних сил суспільства. У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їх розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів, адже все у кінцевому підсумку залежить від людей, їхньої кваліфікації, вміння і бажання працювати. Саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є наріжним каменем конкурентосдатності, економічного росту й ефективності [1].

Рациональне кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення, тому від того, наскільки рационально воно сформоване, багато в чому залежать економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Наявна ціла низка робіт учених (В.А. Архипов, Л.О. Кості, Е.В. Маслов та ін.), у яких за часів адміністративно-командної економіки досліджувалася сутність близького йому поняття – «кадрове забезпечення підприємств», однак і за його розгляду єдина точка зору серед них була відсутня, що не давало змоги провести чітку грань між вищезазначеними поняттями та розробити методичні підходи до вдосконалення кадрового забезпечення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Актуальність питання управління кадровим забезпеченням підприємства та шляхів його поліпшення в умовах нових економічних відносин визначається ще й тим, що в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних масштабів нерегламентованої зайнятості великого значення набуває виявлення резервів підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності.

Для вирішення даного завдання необхідно мати достовірну інформацію про кадрове забезпечення окремого виду економічної діяльності, регіону та суспільного виробництва у цілому, яке формується під впливом різноманітних чинників та умов.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою даної роботи є дослідження кадрового забезпечення підприємства та шляхів його поліпшення в умовах нових економічних відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Процес кадрового забезпечення властивий, безумовно, будь-якій організації. Його надзвичайне значення давно визнане в теорії управління персоналом, однак у практичній діяльності це не завжди знаходить адекватне відбиття.

Компанії не жалкують зусиль, домагаючись поліпшення якісних показників виробленої продукції або послуг, наполегливо працюють над оптимізацією виробничих та управлінських процесів.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає у тому, що: по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями й розкриваються людиною за сприятливих умов.

Однією з передумов успішного економічного розвитку як на мікро-, так і на макрорівні є врахування інтересів людей у будь-яких діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в широкому (тобто соціально-економічному) розумінні.

Головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні завдання його розвитку в майбутньому періоді.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних із діяльністю торговельного підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей та рівнів кваліфікації. Реалізація цієї функції управління персоналом найбільшою мірою повинна бути зв'язана із загальною стратегією торговельного менеджменту, тому що сформований на підприємстві трудовий по-

тенціал і буде забезпечувати здійснення всіх стратегічних цілей і напрямів його діяльності [2].

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальний ріст вилливу людських ресурсів у практиці внутрішньофірмового керівництва. Така побудова служби дає змогу адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи підприємства.

Нині найбільше зусиль кадрових підрозділів (за витраченим часом) спрямовані на втрудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розроблення й реалізацію учбових програм і програм соціального розвитку, а також організацію заробітної плати. Різно підвищився професійний рівень спеціалістів кадрових служб, у їх складі психологи, спеціалісти з управління, методів навчання (викладачі) та спеціалісти з трудових відносин, підготовка яких у широких масштабах ведеться в університетах.

В останні роки у внутрішньофірмовому управлінні виділилася низка нових професій і спеціальностей, у тому числі спеціалісти з набору персоналу, інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти та інструментатори, консультанти з питань кар'єри, спеціалісти з профорієнтації і організаційного планування. Середній розмір кадрової служби – один спеціаліст на 135 зайнятих на фірмі, не враховуючи контрольних працівників.

Нині багато кадрових функцій для організацій виконуються спеціалізованими консультаційними організаціями, учбовими центрами, фірмами з підбору керівників і фірмами, які надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Поряд із консультативними важливу роль відіграють дослідницькі фірми, інформаційні центри.

Нове явище у сфері обслуговування кадрової роботи – узагальнення функцій підбору ключового персоналу, керівників і спеціалістів в особливий вид інфраструктурних організацій. Великих масштабів досягла майже невідома раніше галузь послуг, пов'язана з новою формою організацій і використання трудових ресурсів шляхом укладання контрактів між фірмою-наймальником і фірмами, які мають потребу в тимчасових працівниках для виконання термінових замовлень і разових робіт. Такі контракти укладаються для економії на штатному розписі (інакше фірма змушена тримати резерв робочої сили на випадки хвороб, відпусток і т. п.). Основні категорії працівників, які надаються цими фірмами: секретарі, обліковці, а також оператори ЕОМ, інженери, контролери якості, висококваліфіковані бухгалтерські працівники.

Найбільш значна за масштабами діяльності нової галузі кадрових послуг – сфера професійної підготовки і підвищення кваліфікації. Необхідно підкреслити, що також створений широкий ринок учбових матеріалів, програм, технічних засобів навчання.

В організації зовнішніх управлінських послуг можна виділити три головні напрями: діяльність суто комерційного характеру з продажу послуг; участь

постачальників складних видів послуг у навчанні працівників фірм-замовників, їх консультуванні аж до надання вже підготовлених працівників для виконання окремих видів робіт, об'єднання зацікавлених фірм створення спеціальних консорціумів, круглих столів бізнесменів, об'єднань спеціалістів через професійні асоціації для організації навчання і досліджень, видань професійних журналів, створення інформаційних систем.

Немало фірм на власних помилках впевнилися в необхідності враховувати людський чинник уже на стадії вироблення загальнокорпоративної стратегії. Це стосується підготовки окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних завдань.

Схильність фірм до активної кадрової політики, розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі, проявляється як у значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх до управлінської діяльності й участі у власності. У цьому разі кадрова політика включає у себе, як правило, і добровільні зобов'язання фірм щодо введення додаткового соціального страхування, створення комфортних умов праці, забезпечення різноманітних пільг для персоналу та ін. [3].

Велике значення має розроблення підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Метою акції з вирішення цієї проблеми є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього конкретними діями є перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів.

Підвищення ефективності праці і прибутків можна досягти в результаті переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використання інформаційної техніки.

Важливо сконцентрувати увагу на інтелектуальній спеціалізації працівників, а не на спеціалізації завдань. Інтелектуальна спеціалізація сприяє збагаченню праці менеджерів, зменшуючи витрати часу на виконання завдань, які не приносять їм задоволення.

Останнім часом у великих компаніях, об'єднаннях підприємств спостерігається скорочення великої кількості працюючих. Серед причин може бути й загальний спад у розвитку економіки, й структурні реорганізації, які проводяться фірмами для підвищення ефективності всіх підрозділів. Під час скорочення проходить якісна зміна співвідношення різних категорій зайнятих.

Зацікавленість одним із головних засобів управління персоналом – підвищенням кваліфікації і навчанням кадрів – прослідковується на малих і середніх підприємствах. У даному разі експерти рекомендують широко застосовувати багатосторонньо випробувані методи самоосвіти, у тому числі самостійне розроблення проектів.

У сучасних системах управління персоналом підприємств для створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці, все частіше використовуються такі підходи:



- гарантійне забезпечення заробітної плати, зайнятості і робочого місця;
- здійснення значних додаткових виплат (у тому числі на пенсійне забезпечення);
- участь персоналу в процесі внесення раціоналізаторських пропозицій;
- використання гнучких систем організації роботи;
- застосування програм збагачення праці і ротації;
- надання фірмами засобів на проведення відпочинку і вільного часу;
- надання працівникам знижок на продукцію чи послуги, які виробляються чи надаються у фірмах, в яких вони працюють.

Методи гуманізації, раціоналізації і стимулювання праці широко використовують у своїй практиці компанії багатьох країн.

Сучасні роботодавці розглядають витрати на соціальні програми як одну з форм довгострокових інвестицій. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримки персоналу в робочому стані і надають оплачені перерви на протязі робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу.

Система кадрового забезпечення включає такі елементи: планування потреби в кадрах; набір, відбір кадрів; розвиток кадрів; оцінка кадрів. І лише збалансована робота по всіх вище згаданих елементах дасть змогу створити умови для підвищення професійного рівня і мотивації більшої продуктивності праці персоналу.

Система кадрового забезпечення – це поетапне формування кадрового потенціалу підприємства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, доходимо висновку, що кадровий потенціал у загальному вигляді може характеризуватися чисельністю робітників, якістю їхньої професійної підготовки, а також, що є дуже важливим, їхніми творчими можливостями. Головним завданням кадрових служб з управління персоналом на підприємствах є найбільш ефективне використання можливостей співробітників згідно із цілями підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу та різними соціальними групами.

За відносної уособленості кожного із завдань (розрахунки чисельності, встановлення ставок оплати, атестація персоналу, аналіз ринку праці і т.

д.) усі вони тісно взаємозв'язані. Урахування цього взаємозв'язку є однією з умов ефективної діяльності персоналу підприємства і фінансової діяльності підприємства у цілому.

Формування кадрового потенціалу – процес постійного відновлення їх чисельності. Зміна чисельності трудових ресурсів та чисельності населення не співпадають через демографічну ситуацію попередніх років.

Система управління кадровим потенціалом – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, у тому числі й на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності використання кадрів.

За ухвалення рішення про доцільність вкладення засобів у кадровий потенціал необхідне використання трьох показників: власне витрат, можливого економічного результату (економічного ефекту) і можливого стажу роботи. Саме ж рішення буде залежати від того, чи укладається розрахунковий строк окупності у сформований середній стаж роботи працівника в об'єднанні підприємств чи ні.

#### Бібліографічний список:

1. Шаповал О.А., Коробко А.В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137–140.
2. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 149–151.
3. Шаповал О.А. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

#### References:

1. Shapoval O. A., Korobko A. V. (2018) Systematyzacija teoretichnykh aspektiv motivacii praci personalu pidpryemstva [Systematization of theoretical aspects of motivation of work of the personnel of the enterprise] *Black Sea Economic Studies*, no. 33, pp. 137–140.
2. Shapoval O. A., Ivaniy A. A., Galchenyuk A. A. (2018) Kadrova polityka pidpryemstva jak instrument systemy upravlinnja personalom [Personnel policy as a tool of the personnel management system] *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no. 5(17), pp. 149–151.
3. Shapoval O. A. (2015) *Upravlinnja personalom* [Managing staff] Kharkiv: National Academy of National Guard of Ukraine. (in Ukrainian).

**Шпатакова О.Л.**

аспірант кафедри фінансів, обліку і маркетингу  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

**Shpatakova Oksana**

PhD student of finance, accounting and marketing department,  
Prydniprov's'ka State Academy of Civi Engineering and Architecture

## КЛАСИФІКАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ СТРАТЕГІЙ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## CLASSIFICATION OF ENVIRONMENTAL STRATEGY FOR A CONSTRUCTION COMPANY

*У статті досліджено класифікацію екологічних стратегій будівельного підприємства. Проведено вивчення основних наукових підходів та оцінку класифікації екологічних стратегій до зазначеної проблематики, що формує високу актуальність досліджень у цій сфері. Визначено, що вивчення основних наукових підходів до класифікації екологічних стратегій суб'єктів галузевого розвитку дало змогу пересвідчитися, що серед науковців в узагальнюючому вигляді існує два напрями поділу таких стратегій. Ураховуючи наукові погляди дослідження на задану проблематику, сформульовано авторський підхід, який орієнтований на класифікацію екологічних стратегій будівельного підприємства. Наукова новизна полягає у тому, що вперше запропоновано використання екологічних стратегій балансування екологізації з економічними, ринковими інтересами підприємства, створено комплексну систематизацію видів стратегій досліджуваної категорії, що враховує широкий спектр напрямів за даною сферою. Представлена класифікація може бути використана для ідентифікації екологічних стратегій сучасних будівельних підприємств у рамках методичного та теоретичного обґрунтування досліджуваної проблематики.*

**Ключові слова:** будівельна галузь, навколишнє екологічне середовище, екологічна стратегія, систематизація екологічних стратегій, сталий екологічний розвиток, конкуренція, управління, виробництво.

*В статье исследована классификация экологических стратегий строительного предприятия. Проведено изучение основных научных подходов и оценка классификации экологических стратегий по указанной проблематике, что формирует высокую актуальность исследований в этой сфере. Изучение основных научных подходов к классификации экологических стратегий субъектов отраслевого развития позволило убедиться, что среди ученых в обобщающем виде существует два направления разделения таких стратегий. Учитывая научные взгляды исследования на заданную проблематику, сформулирован авторский подход, ориентированный на классификацию экологической стратегии строительного предприятия. Научная новизна заключается в том, что впервые предложено использование экологических стратегий балансировки экологизации с экономическими, рыночными интересами предприятия, создана комплексная систематизация видов стратегий исследуемой категории, учитывающая широкий спектр направлений данной сферы. Представленная классификация может быть использована для идентификации экологических стратегий современных строительных предприятий в рамках методического и теоретического обоснования исследуемой проблематики.*

**Ключевые слова:** строительная отрасль, окружающая экологическая среда, экологическая стратегия, систематизация экологических стратегий, устойчивое экологическое развитие, конкуренция, управление, производство.

*The construction industry is one of those that cause significant environmental changes in the environment, but in turn can provide innovative energy-saving methods, approaches to the use of products (buildings, structures). It is relevant to study the classification of types of possible environmental strategies that exist in the practice of managing the subjects of the industry. The article explores the classification of environmental strategies of a construction company. The basic scientific approaches and assessment of the classification of environmental strategies to the mentioned issues were carried out, which makes the research relevant in this field highly relevant. The study of the basic scientific approaches to the classification of environmental strategies of the subjects of sectoral development has made it possible to see that there are two ways of dividing such strategies among scientists in a generalized form. In particular, depending on the traditional economic and market essential features and taking into account the traditional economic, market and environment-oriented essential features of the functioning of economic entities. Considering that in the course of the research no fundamentally opposite views on these issues were revealed, we conclude that the classification of types of strategies of this category is more optimal because it allows to take into account the economic, market and environmental interests of the subjects of the industry. In view of this, on the*

*basis of the systematization of the existing scientific views, a classification of ecological strategies of enterprises of the construction industry was developed and presented, which takes into account the main essential features of greening at the present stage of development, provides a guideline for balancing the environmental, market and economic interests of the subjects. The scientific novelty of the presented classification is that for the first time the use of ecological strategies of balancing greening with the economic, market interests of the enterprise is proposed, a complex systematization of types of strategies of the studied category is created, taking into account a wide range of directions in this field. The presented classification can be used for the purpose of identification of environmental strategies of modern construction enterprises, within the methodological and theoretical substantiation of the investigated problems.*

**Keywords:** construction industry, environment environmental strategy, environmental strategy, systematization of environmental strategies, sustainable environmental development, competition, management, production.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Будівельна галузь є однією з тих, які зумовлюють суттєві екологічні зміни навколишнього середовища, але, своєю чергою, можуть забезпечувати застосування інноваційних енергозберігаючих методів, підходів до використання продукції (будівель, споруд). Зважаючи на це, актуальним є вивчення класифікації видів можливих екологічних стратегій, які існують у практиці управління суб'єктами галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Розв'язанню проблем вивчення класифікації екологічних стратегій будівельного підприємства присвячено наукові дослідження таких науковців, як: В.О. Василенко, О.О. Волошенко, О.В. Латишева, А.І. Мартієнко, Н.І. Хумарова, Л.А. Мочалова, М.Г. Мурашевський, Д. Хікман, Н.В. Пахомова, К.К. Ріхтер, М.О. Петрушін, О.В. Єрохіна, О.Ю. Попова, Т.В. Герасименко, М.Г. Светульников, В.П. Смолькін, І.Г. Смирнов, А.В. Степаненко, З.Є. Шершньова. Науковцями зроблено вагомий внесок у розвиток екологічної стратегії України. Більшість наукових праць присвячена розв'язанню цієї проблеми на рівні країни.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження класифікації екологічної стратегії будівельного підприємства та пропозиція авторського підходу до визначення цієї категорії.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Спробуємо систематизувати та охарактеризувати зазначений перелік указаних видів стратегій на підставі вивчення наукових поглядів на досліджувану проблематику.

По-перше, можна виокремити науковий підхід, пов'язаний із систематизацією екологічних стратегій підприємства залежно від традиційних економічних та ринкових сутнісних ознак. Як свідчать матеріали наукових праць, автори систематизують екологічні стратегії підприємств за певними типологічними ознаками, зумовленими характеристиками розвитку економічних суб'єктів та ринкового простору. Зокрема, відповідно до положень наукових джерел, указані ознаки визначаються залежно від: характеру дій суб'єкта в ринковому просторі або його поведінки щодо управління екологічною стратегією (оборонної та наступальної з відповідними підвидами [7], пасивної, активно-пасивної (компліментарної), активної

(наступальної) [5]; функціонального призначення, цільових орієнтирів, джерел фінансування, маркетингового простору, стадій розвитку (згідно з відповідними стадіями життєвого циклу розвитку продукції, підприємства), засобів забезпечення конкурентних позицій; ступеню глобалізації, принципів формування, строків реалізації, рівня управління тощо [2; 13].

У рамках указанного першого наукового підходу слід виділити класифікацію, представлену з огляду на поведінку підприємницької структури щодо управління екологічною стратегією (поведінкову стратегію), визначену О. Поповою та Т. Герасименко [9, с. 41]. Як стверджують автори, серед основних типів екологічних стратегій підприємств можна виділити, зокрема:

1) Активні (ініціативні) екологічні стратегії, які характеризуються достатньою, іноді високою екологічною відповідальністю суб'єктів господарювання за вплив на навколишнє природне середовище. Слід відзначити, що широке застосування на практиці активні екологічні стратегії мають у країнах із розвинутою економікою, у тому числі це стосується підприємств будівельної галузі.

2) Пасивні (компенсаційні, захисні) екологічні стратегії, зумовлені низькою екологічною відповідальністю з боку підприємств, використанням механізмів захисту навколишнього середовища від наслідків власної господарської діяльності відповідно до чинних вимог, що регламентуються на рівні держави (наддержавних органів). Як відзначають О. Попова та Т. Герасименко [9, с. 41], такі стратегії характерні для країн із низьким економічним рівнем розвитку, високим рівнем екологічної безпеки з боку національних промислових виробництв, неефективними підходами з боку держави до забезпечення захисту навколишнього природного середовища від зовнішніх забруднень та втручань тощо.

3) Перехідні (компромісні) екологічні стратегії, що вирізняються середнім рівнем екологічної відповідальності з боку підприємств промисловості. Вказані види екологічних стратегій переважно впроваджуються суб'єктами господарювання в країнах із перехідною економікою.

О. Попова та Т. Герасименко [9, с. 41] зазначають, що до країн, які використовують даний вид екологічних стратегій, належить і Україна. Зважаючи на вищезазначене, наведені авторами перелік та класифікація видів екологічних стратегій підприємств є такими, що дають змогу визначити основні напрями розвитку суб'єктів за досліджуваним напрямом. Даний підхід, на нашу думку, також дає змогу оцінити

загальні стратегічні екологічні орієнтири підприємницьких структур будівельної галузі на рівні різних економічних систем (розвиненої, перехідної, з низьким ступенем розвитку).

По-друге, заслуговує на розгляд другий науковий підхід, у рамках якого види екологічних стратегій систематизуються на рівні врахування традиційних економічних, ринкових та екологічно орієнтованих сутнісних ознак функціонування суб'єктів господарської діяльності. Використання вказаного підходу, на нашу думку, відповідає сутнісній ознаці балансування еколого-економічних інтересів суб'єкта промислового виробництва.

У рамках другого наукового підходу можна проаналізувати класифікацію видів екологічних стратегій та їх характеристики, представлених у дослідженні М. Петрушина та О. Єрохіної [8, с. 88]. Згідно з твердженням авторів, вказана категорія стратегій може бути представлена такими, що сформульовані в рамках:

1) економічних та ринкових сутнісних ознак функціонування суб'єктів господарської діяльності.

2) екологічних сутнісних ознак функціонування суб'єктів господарської діяльності.

Необхідно підкреслити комплексність, системність, ґрунтовність підходу М. Петрушина та О. Єрохіної [8, с. 88] до класифікації основних видів екологічних стратегій підприємств промисловості. У рамках вказаного переліку видів екологічних стратегій здійснено акцент як на загальних економічних, ринкових, так і на екологічних аспектах та інтересах суб'єкта господарювання.

У контексті другого наукового підходу, пов'язаного з урахуванням традиційних економічних, ринкових та екологічно орієнтованих сутнісних ознак функціонування підприємств галузі, можна розглянути перелік видів екологічних стратегій, представлений у положеннях матеріалів дослідження О. Латишевої [3]. Авторка пропонує класифікувати екологічні стратегії підприємства за:

1) економічними та ринковими сутнісними ознаками функціонування підприємств, у тому числі: конкурентними позиціями (перевагами) суб'єктів галузі; рівнями стратегічного управління підприємств; за функціональними напрямками екологізації; за характером цільової спрямованості. О. Латишева [3] визначає цільову, комплексну та інтегровану екологічні стратегії; за характером призначення; за ступенем глобалізації екологічних напрямів розвитку; за характером поведінки з боку зовнішніх агентів впливу. На нашу думку, вказані види екологічних стратегій не можна з упевненістю назвати окремим видом. Категоризація за вказаними видами, наведеними авторкою, може бути актуальною переважно на етапі здійснення певних трансформацій;

2) екологічними сутнісними ознаками функціонування суб'єктів господарювання, а саме за характером дії на навколишнє природне середовище. Даний вид екологічних стратегій, на нашу думку, схожий із поділом екологічних стратегій за ризиками, наведеним у класифікації М. Петрушина та О. Єрохіної [8, с. 88]; залежно від характеру врахування екологічних вимог авторка пропонує виділяти активні та

пасивні екологічні стратегії; залежно від рівня сталого екологічного розвитку підприємства дослідниця пропонує виділяти різні види інноваційних екологічних стратегій підприємства, які носять так званий «проривний» потенціал. У рамках екологічних стратегій зазначеної категорії авторка виокремлює, зокрема, стратегію екологічної достатності, стратегію рециркуляції [11] та стратегію дематеріалізації [4, с. 120; 16], стратегію екологічної справедливості та екологічної ефективності [6], екологічну стратегію кооперації, екологічну стратегію «чисте виробництво» [2].

Слід відзначити, що О. Волошенко [2] виділяє схожий з О. Латишевою [3] перелік інноваційних екологічних стратегій підприємства, що свідчить про комплексність класифікації згідно із зазначеним напрямом дослідження. Наведена класифікація екологічних стратегій підприємств галузі, подана О. Латишевою [3], враховує широкий спектр сутнісних ознак за вказаним напрямом розвитку, за якими систематизуються стратегії даного типу, акцентує увагу як на економічних, ринкових, так і на екологічних стратегіях.

У положеннях наукового дослідження М. Светуцької та В. Смолькіна [10, с. 14] представлене визначення переліку видів екологічних стратегій підприємства, створене в розрізі другого наукового підходу. Потрібно відзначити, що авторський підхід схожий із баченням узваної проблематики, представленим О. Латишевою [3], М. Петрушиным, О. Єрохіною [8, с. 88]. Певною відмінністю класифікації М. Светуцької та В. Смолькіна [10, с. 14] є, на нашу думку, скороченість підвидів указаних стратегій та обмежені характеристики основних видів.

Заслуговує на увагу вивчення класифікації еколого-економічних стратегій підприємства, сформульованої А. Степаненко [12] в контексті другого наукового підходу. Автор зазначає, що його класифікація створена на підставі таких ознак (критеріїв): функціонального призначення; сфери формування екологічних стратегій; особливостей та характеристик об'єктів стратегічного управління. У рамках указаних ознак автором виокремлюється низка еколого-економічних стратегій, серед яких – біфуркаційні стратегії. Зазначена стратегія характеризується високим рівнем інноваційності: стратегії екологічної інноваційності та екологічної ефективності; екологічні технологічні стратегії; міжнародні екологічні стратегії; стратегії екологічної модернізації; адаптаційні екологічні стратегії. Можемо констатувати, що представлений А. Степаненко [12] перелік екологічних стратегій більшою мірою відноситься до складу інноваційних, окрім адаптаційних, пов'язаних з орієнтиром підприємств на дотримання чинних вимог та норм екологічного законодавства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Вивчення основних наукових підходів до класифікації екологічних стратегій суб'єктів галузевого розвитку дало змогу пересвідчитися, що серед науковців в узагальнюючому вигляді існує два напрями поділу таких стратегій. Зважаючи на те, що в процесі дослідження не виявлено кардинально протилежних поглядів



на вказану проблематику, доходимо висновку, що класифікація видів стратегій даної категорії є більш оптимальною, оскільки дає змогу враховувати економічні, ринкові та екологічні інтереси суб'єктів галузі. З огляду на це, на підставі систематизації існуючих наукових поглядів розроблено та представлено класифікацію екологічних стратегій підприємств будівельної галузі, яка враховує основні сутнісні ознаки екологізації на сучасному етапі розвитку, передбачає орієнтир на балансування екологічних, ринкових та економічних інтересів суб'єктів (табл. 1).

Наукова новизна представленої класифікації полягає у тому, що вперше запропоноване використання екологічних стратегій балансування екологізації з економічними, ринковими інтересами підприємства, створено комплексну систематизацію видів стратегій досліджуваної категорії, що враховує широкий спектр напрямів за даною сферою. Представлена класифікація може бути використана для ідентифікації екологічних стратегій сучасних будівельних підприємств у рамках методичного та теоретичного обґрунтування досліджуваної проблематики.

Таблиця 1

## Класифікація екологічних стратегій підприємств будівельної галузі

№ п/п	Класифікаційна ознака екологічної стратегії (екологізації) будівельного підприємства	Вид екологічної стратегії будівельного підприємства
1	За локальністю або інтегрованістю екологічних елементів стратегічного управління	Локальні екологічні стратегії. Інтегровані екологічні стратегії
2	За джерелами фінансування екологічних заходів	Екологічна стратегія, що фінансується за рахунок власного капіталу. Екологічна стратегія, що фінансується за рахунок коштів державного бюджету різних рівнів. Екологічна стратегія, що фінансується за рахунок державно-приватного партнерства. Екологічна стратегія, що фінансується за рахунок коштів міжнародних організацій, інших держав за відповідними програмами підтримки (для країн перехідної економіки, для ліквідації наслідків певних надзвичайних ситуацій тощо)
3	Залежно від рівня економічної окупності (економічної ефективності) та ринкової цінності впровадження екологізації	Окупні екологічні стратегії, у тому числі прибуткові (високоприбуткові, середньоприбуткові, низькоприбуткові). Неокупні екологічні стратегії. Екологічні стратегії, пов'язані з виникненням ринкових (конкурентних) переваг. Екологічні стратегії, не пов'язані з виникненням ринкових (конкурентних) переваг
4	За характером екологізації	Нормативні екологічні стратегії. Інноваційні (ініціативні) екологічні стратегії різних видів залежно від широкого спектру цільових орієнтирів. Змішані екологічні стратегії (використання нормативних підходів та часткове застосування інноваційних підходів)
5	За ступенем участі у розробленні екологічних стратегій	Екологічні стратегії, розроблені власними силами підприємства. Екологічні розробки, створені на підставі використання інших підходів з урахуванням галузевої специфіки
6	За ступенем впливу на навколишнє природне середовище	Екологічні стратегії, пов'язані з високим рівнем впливу на навколишнє природне середовище. Екологічні стратегії, пов'язані із середнім рівнем впливу на навколишнє природне середовище. Екологічні стратегії, пов'язані з низьким рівнем впливу на навколишнє природне середовище. Екологічні стратегії, пов'язані з невизначеним рівнем впливу на навколишнє природне середовище
7	Залежно від функціональних напрямів екологізації	Екологічні стратегії, пов'язані з виробничими, процесними рішеннями. Екологічні стратегії, пов'язані з рішенням у сфері продукції (послуг). Екологічні стратегії, пов'язані з управлінням певними об'єктами (сферами) управління. Комплексні екологічні стратегії
8	Залежно від балансування екологізації з економічними, ринковими інтересами підприємства (авторська розробка)	Екологічні стратегії, що передбачають динамічні зміни досягнення цілей екологізації (окрім нормативних параметрів) залежно від неочікуваних економічних, ринкових коливань. Екологічні стратегії, що не передбачають динамічні зміни досягнення цілей екологізації (окрім нормативних параметрів) залежно від неочікуваних економічних, ринкових коливань

Джерело: складено автором за [2; 3; 8, с. 88; 9, с. 41; 10, с. 14; 12]

### Бібліографічний список:

1. Василенко В.О. Антикризисное управление підприємством. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Волощенко О.О. Методичний підхід до формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5274> (дата звернення: 06.07.2019).
3. Латишева О.В. Особливості екологічних стратегій сучасних промислових підприємств. URL : [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/76400.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76400.doc.htm) (дата звернення: 06.07.2019).
4. Мартієнко А.І., Хумарова Н.І. Дематеріалізація у сфері природокористування на основі удосконалення системи адміністрування. *Економіка: реалії часу. Актуальні проблеми секторальної економіки*. 2015. № 6(22). С. 120–126.
5. Мочалова Л.А. Механизм формирования экологической стратегии и политики промышленного предприятия. *Механизм регулирования экономики*. 2008. № 3. Т. 2. С. 206–215.
6. Мурашевський Г., Хікман Д. «Зелений» бізнес для малих і середніх підприємств». Київ : Федерація канадських муніципалітетів, Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2017. 54 с.
7. Пахомова Н.В., Рихтер К.К. Экономика природопользования и экологический менеджмент. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский ун-т, 1999. 488 с.
8. Петрушин Н.А., Ерохина Е.В. Экологическая стратегия предприятия. *Евразийское научное объединение*. 2017. Т. 2. № 5(27). С. 88–90.
9. Попова О.Ю., Герасименко Т.В. Особливості екологічно ініціативної стратегії розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 36. С. 37–42.
10. Светушков М.Г., Смолькин В.П. Экологические стратегии в системе управления организацией. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2014. № 1(111). С. 13–16.
11. Смирнов І.Г. Логістика утилізації відходів: польський досвід. URL : [http://www.rusnauka.com/23\\_SND\\_2008/Economics/26680.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Economics/26680.doc.htm) (дата звернення: 23.07.2019).
12. Степаненко А.В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4. С. 77–89.
13. Шершньова З.Є. Антикризисное управление підприємством. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
- at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5274> (accessed: 06 July 2019). (in Ukrainian)
3. Latisheva O.V. (2019) Osoblivosti ekologichnih strategiy suchasnih promislovih pidpriemstv. [Features of environmental strategies of modern industrial enterprises]. Available at: [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/76400.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76400.doc.htm) (accessed: 06 July 2019). (in Ukrainian)
4. Martienko A.I., Humarova N.I. (2015) Dematerializatsiya v sferi priroдокoristuvannya na osnovi udoskonalennya sistemi administruvannya. [Dematerialization in the field of environmental management based on improvement of the administration system]. *Ekonomika: realiyi chasu. Aktual'ni problemy sektoral'noyi ekonomiki*. pp. 120-126 (in Ukrainian)
5. Mochalova L.A. (2008) Mehanizm formirovaniya ekologicheskoy strategii i politiki promyshlennogo predpriyatiya. [Mechanism of formation of ecological strategy and policy of industrial enterprise]. *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky*. pp. 206-215. (in Russian)
6. Murashevskiy G., Hikman D. (2017) «Zeleniy» biznes dlya malih i serednih pidpriemstv» [Green Business for Small and Medium-Sized Enterprises]. Kyiv : Federatsiya kanadskih munitsipalitetiv, Proekt mizhnarodnoyi tehniichnoyi dopomogi «Partnerstvo dlya rozvitku mist», 54 p. (in Ukrainian)
7. Pahomova N. V., Rihter K.K. (1999) Ekonomika prirodo-polzovaniya i ekologicheskoy. [Environmental Economics and Ecology]. Sankt Petersburg : Sankt Peterburgskogo universitetu, 488 p. (in Russian)
8. Petrushin N.A., Erohina E.V. (2017) Ekologicheskaya strategiya predpriyatiya. [Environmental strategy of the enterprise]. *Evrasiyskoe nauchnoe ob'edinenie*. pp. 88-90 (in Russian)
9. Popova O.Y., Gerasimenko T.V. (2018) Osoblivosti ekologichno Initsiativnoyi strategiyi rozvitku promislovih pidpriemstv. [Peculiarities of ecologically initiative strategy of industrial enterprises development]. *Vestnik Priazovskogo derzhavnogo tehnnichnogo universitetu. Seriya: Ekonomichni nauki*. pp. 37-42.
10. Svetunkov M.G., Smolkin V.P. (2014) Ekologicheskoe strategii v sisteme upravleniya organizatsiy. [Environmental strategies in the organization management system]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. pp. 13-16 (in Russian)
11. Smirnov I.G. (2019) Logistika utilizatsiyi vidhodiv: polskiy dosvid. [Waste Logistics: The Polish Experience]. Available at: [http://www.rusnauka.com/23\\_SND\\_2008/Economics/26680.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Economics/26680.doc.htm) (data zvernennya: 23 July 2019)
12. Stepanenko A.V. (2014) Ekologo-ekonomichni strategiyi v sistemi zabezpechennya ekologichnoyi bezpeki. [Ecological and economic strategies in the system of ensuring environmental safety]. *Nauka ta naukoznavstvo*. pp. 77-89
13. Shershnyova Z.E. (2007) Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom. [Enterprise crisis management]. Kyiv : KNEU, 2007. 680 p.

### References:

1. Vasilenko V.O. (2003) Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom [Enterprise crisis management ]. Kyiv : Tsul, 504 p. (in Ukrainian)
2. Voloshenko O.O. (2019) Metodichnyi pidhid do formuvannya strategiyi ekologo-orientovanogo rozvitku psdpriemstva [Methodical approach to formation of strategy of ecological-oriented development of the enterprise]. Available

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.146

**Андрусак Н.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту  
Черкаського національного університету  
імені Богдана Хмельницького

**Andrusiak Natalia**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor, Department of  
Enterprise Economics, Accounting and Auditing  
The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

### ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ АТМОСФЕРНОЇ РЕНТИ ЯК ЧИННИКА СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ

### SUBSTANTIATION OF THE INTRODUCTION OF ATMOSPHERIC RENT AS A FACTOR IN STIMULATING THE ECOLOGICAL AND ECONOMIC COMPETITIVENESS OF THE REGION

У статті обґрунтовано актуальність впровадження атмосферної ренти на державному та регіональному рівнях як фінансового відображення забруднення атмосферного повітря під час виробництва продукції підприємствами та просування її на ринку. Як чинник стимулювання еколого-економічної конкурентоспроможності регіону атмосферна рента має визначатися стимулюванням максимально економного використання повітряного ресурсу, його збереженням, скороченням антропогенного впливу. Запропоновано підходи до обчислення атмосферної ренти для держави та території, наведено обсяги платежів регіонів до екологічного фонду України за впровадження моделі атмосферної ренти. Зазначено, що атмосферна рента є основою розвитку ринку екологічної продукції, який має тенденції до зростання у таких двох напрямках: відповідно до специфіки регіону та завдяки відповідним тенденціям вітчизняного й світового ринків. Обґрунтовано, що екологічне виробництво на рівні регіону зменшуватиме розмір атмосферної ренти та стимулюватиме екологічні інновації для розвитку екологічного ринку.

**Ключові слова:** регіон, атмосферна рента, еколого-економічна конкурентоспроможність, держава, ринок, інновації, навколишнє середовище, екологічна продукція.

В статье обоснована актуальность внедрения атмосферной ренты на государственном и региональном уровнях как финансового отображения загрязнения атмосферного воздуха при производстве продукции предприятиями и продвижении ее на рынке. Как фактор стимулирования эколого-экономической конкурентоспособности региона атмосферная рента должна определяться стимулированием максимально бережного использования воздушного ресурса, его сохранением, сокращением антропогенного воздействия. Предложены подходы к вычислению атмосферной ренты для государства и территории, приведены объемы платежей регионов в экологический фонд Украины при внедрении модели атмосферной ренты. Указано, что атмосферная рента является основой развития рынка экологической продукции, который имеет тенденции к росту в таких двух направлениях: в соответствии со спецификой региона и в силу соответствующих тенденций отечественного и мирового рынков. Обосновано, что экологическое производство на уровне региона будет уменьшать размер атмосферной ренты и стимулировать экологические инновации для развития экологического рынка.

**Ключевые слова:** регион, атмосферная рента, эколого-экономическая конкурентоспособность, государство, рынок, инновации, окружающая среда, экологическая продукция.

*The article substantiates the relevance of the introduction of atmospheric rent at the state and regional level as a fiscal reflection of atmospheric air pollution in the production of products by enterprises and its promotion on the market. As a factor in stimulating the ecological and economic competitiveness of the region, atmospheric rent should be determined by stimulating the most careful use of the air resource, its conservation, and the reduction of anthropogenic influence. Atmospheric rents should be calculated on the basis of an economic assessment of the area's assimilation potential and the social costs associated with air pollution. Atmospheric rent implies the implementation of a stimulating function that should be embodied in determining the size of the rent. This amount should exceed or be comparable in size to the development and implementation of environmental measures, process improvements, etc. The amount of rent for a region is directly proportional to the social component and the cost of recreational activities. Approaches to the calculation of the atmospheric rent for the state and the territory are offered and the volumes of payments of the regions to the Environmental Fund of Ukraine for the implementation of the model of the atmospheric rent are given. It is noted that atmospheric rent is the basis for the development of the market of ecological products, which tends to grow in two directions: according to the specifics of the region and due to the corresponding tendencies of the domestic and world markets. It is substantiated that environmental production at the regional level will reduce the amount of atmospheric rent and stimulate environmental innovations for the development of the environmental market. Thus, the need to pay part of their profits for the use of resources (in our case atmospheric air) to produce products is not new and is not considered positive in terms of market development for businesses in the region, but the novelty and benefit of introducing atmospheric rent is that: first, atmospheric rent creates the preconditions for shaping the ecological and economic image of the country and its regions. This is the readiness to adopt environmental standards by the business sector and to move to a new level of economic relations; secondly, the implementation of this type of payment for the population means the care of the state and the regions, which is embodied in concrete steps, about health, social protection, implementation of environmental restoration policy, conservation of water and air basins, etc. All this will have a positive social effect, which will be implemented, in particular, in reducing the migration activity of the population; third, atmospheric rent is the basis for the development of a powerful segment – the market for organic products, which will grow in at least two directions: according to the specifics of the region and due to the corresponding trends of the domestic and world markets. Greening at the regional level will reduce the amount of atmospheric rent and stimulate eco-innovation for the development of the eco-market.*

**Keywords:** region, atmospheric rent, ecological and economic competitiveness, state, market, innovations, environment, ecological products.

**Постановка проблеми.** Глобалізація здійснює складний вплив на економіку країн та їх регіонів. Її складно прогнозовані наслідки вирізняються відтермінованістю в часі, стосуються всіх ринків, економічних та суспільних сфер розвитку, а також стимулюють фінансову складову управлінського механізму на всіх рівнях економічної системи.

Екологічні наслідки глобалізаційних процесів вже давно знайшли своє відображення в системі екологічних платежів та податків у світі й ґрунтуються на принципі «забруднювач платить». Переважно вони передбачають плату за використані ресурси та працюють «по факту» нанесення шкоди споживачем або виробником продукції, тобто не мають на меті попередження забруднення та здійснення шкідливого впливу на навколишнє природне середовище й ресурси.

До наслідків глобалізації відносимо еколого-економічну конкурентоспроможність регіонів та країни, що виявляється в позиціях на національному та світовому ринках, розмірі прибутку підприємств від торговельних операцій, впровадженні екологічних інновацій, стимулюванні виробництва екологічної продукції тощо. Формування попереджувальної системи екологічних платежів є важливим завданням для формування еколого-економічної конкурентоспроможності як підприємства, регіону, держави, так і населення, яке нині віддає перевагу екологічній продукції, техніці, екологічно чистій місцевості, атмосферному повітрю, що дає змогу зменшити витрати на охорону здоров'я, ризик захворювань, вести здоровий спосіб життя тощо. Використання атмосферного повітря в процесі виробництва продукції, на

думку автора, має знайти відображення серед попереджувальних, стимулюючих екологічних платежів у вигляді атмосферної ренти. За наявних умов розвитку регіонів обґрунтування такого платежу є актуальним та уможливорює подальші дослідження задля стимулювання еколого-економічної конкурентоспроможності регіону.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з фінансовим проявом екологічних наслідків глобалізації, розглядалися П. Беленьким, З. Герасименко. Проблематика, що стосується конкурентоспроможності територій та суб'єктів господарювання, стала об'єктом дослідження Л. Червової, А. Амоші, І. Брикової та інших учених.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте особливості вирахування та впровадження екологічних платежів, пов'язаних зі стимулюванням збереження навколишнього природного середовища та ресурсів, а також еколого-економічною конкурентоспроможністю, залишаються малодослідженими.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування впровадження атмосферної ренти як чинника стимулювання еколого-економічної конкурентоспроможності регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У взаємодії ринку екологічної продукції та послуг й еколого-економічних процесів виокремлюємо таку його невіддільну складову, як вуглецевий ринок, який ми вважаємо важливим для дослідження формування атмосферної ренти. Щодо розвитку вуглецевого ринку, то досі економічний механізм торгівлі квотами був заснований на платі за забруднення, тобто



на придбанні прав на викиди шкідливих речовин в атмосферу, та не враховував вартості самого атмосферного повітря як природного ресурсу. В Україні система торгівлі квотами на викиди парникових газів має стартувати у 2020 році [1]. Метою створення ринку квот на викиди парникових газів є зменшення викидів на 40% від рівня 1990 року. Незважаючи на той факт, що наміри щодо створення системи торгівлі квотами на викиди парникових газів (насамперед, вуглекислим газом) були задекларовані ще у 2015 році, перший законодавчий документ у цьому напрямі (урядовий законопроект «Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» № 9253) [2] прийнято за основу Кабміном лише у лютому 2018 року, а передано до Верховної Ради як проект закону 1 грудня 2018 року, тому очікувати швидкої реалізації проекту створення ринку парникових газів та введення квот на їх викиди не доводиться.

Обґрунтуванням впровадження атмосферної ренти для держави є такі постулати.

1) Атмосферне повітря та його дифузія не мають державних кордонів та використовуються підприємством усіх країн для виробництва продукції, тому заходи щодо збереження атмосферного повітря мають бути впроваджені на світовому рівні у вигляді стандартів та атмосферної ренти країн до Міжнародного екологічного фонду.

2) Атмосферна рента країни як платіж до Глобального фонду на рівні з європейською спільнотою є потужним кроком до участі країни в міжнародних еколого-економічних програмах, самітах, конгресах тощо, що загалом виводить Україну на новий рівень стосунків з іншими державами як країни, яка турбується про навколишнє середовище та готова вживати конкретних заходів.

3) Усвідомлення регіонами та підприємницьким сектором необхідності сплачувати атмосферну ренту державою та очевидних переваг її участі в міжнародних об'єднаннях відповідного спрямування є потужним стимулюючим чинником для впровадження екологічних технологій підприємствами задля розвитку зовнішньої торгівлі та, зрештою, підвищення еколого-економічної конкурентоспроможності.

Для держави атмосферна рента – це ціна, що має бути сплачена нею до Глобального екологічного фонду за використання атмосферного повітря для виробництва річного обсягу ВВП.

Атмосферна рента має обчислюватись на основі економічної оцінки асиміляційного потенціалу території та соціальних витрат, які зумовлені забрудненням повітря. Атмосферна рента передбачає реалізацію стимулюючої функції, що має втілюватись під час визначення розміру ренти. Цей розмір має перевищувати витрати на розроблення та вжиття природоохоронних заходів, удосконалення технологічних процесів тощо або бути порівнюваним з ними.

На відміну від економічної, атмосферна рента під час встановлення має визначатись стимулюванням максимально дбайливого використання повітряного ресурсу, його збереженням, скороченням антропогенного впливу. Атмосферна рента держави – це сталий показник, який визначається часткою участі

кожної держави у забрудненні атмосферного повітря, який пропонується обчислювати за такою формулою:

$$AP_i = \frac{V_i^{E3P}}{V^{E3P}} * E\Phi_{A3} * \Delta E3P, \quad (1)$$

де  $AP_i$  – атмосферна рента  $i$ -ї країни;  $V_i^{E3P}$  – обсяг емісії забруднюючих речовин  $i$ -ї країни;  $V^{E3P}$  – обсяг емісії забруднюючих речовин у світі;  $E\Phi_{A3}$  – ефективність атмосфероохоронних заходів (середній показник у світі складає 50 тис. дол. США на 1 т емісії) [3];  $\Delta E3P$  – зміна емісії забруднюючих речовин у світі (середньорічний показник у світі за останні 10 років складає 0,04%) [4].

У 2017–2018 роках Україна інвестувала 55 млн. дол. США в атмосфероохоронні заходи [5], її обсяг емісії забруднюючих речовин склав 288,4 млн. т, обсяг емісії забруднюючих речовин у світі у 2017 році склав 35 699 млн. т, зміна емісії забруднюючих речовин у світі склала 14,2 млн. т. За збереження наявних тенденцій розмір атмосферної ренти, який має сплатити Україна до Глобального екологічного фонду у 2019 році, має скласти 5,92 млн. дол. США. Під час розрахунку виходимо з витрат коштів кожної країни на забезпечення сталого мінімально можливого обсягу емісії забруднюючих речовин, обсяг яких пропорційний частці емісії забруднюючих речовин країни.

Водночас такий підхід загрожує зниженням економічної конкурентоспроможності продукції, оскільки ці витрати будуть включені до вартості продукції на основі наявного фундаментального принципу «забруднювач платить». З цієї ситуації можна вийти шляхом перетворення зовнішніх екстернальних витрат на внутрішні інтернальні. Вважаємо, що для дослідження та оцінювання використання атмосферної ренти потрібен комплексний підхід. Йдеться, по-перше, про світове всеохоплення, а саме про те, що накопичення зазначеного виду ренти має здійснюватися за рахунок пайових платежів країн світу та їх регіонів, а по-друге, про перерозподіл ренти, що повинен здійснюватися для фінансування непокритих соціальних витрат (для підвищення ефективності використання атмосферного повітря). Визначення участі країн за запропонованою моделлю має здійснюватися за пайовою методикою, як і участь регіонів кожної країни. У табл. 1 наведено платежі окремих країн до Глобального екологічного фонду (Global Environment Facility), які розраховано на основі їхнього вкладу в міжнародну економіку та відповідного рівня забруднення атмосфери. Глобальний Екологічний Фонд (ГЕФ) – це міжнародна організація, створена у 1991 році під час підписання резолюції Радою виконавчих директорів Світового банку та відповідних домовленостей між Програмою розвитку ООН (ПРООН) і програмою ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП), членами якої є 182 держави, міжнародні інституції, неурядові організації (НУО) та приватні компанії. Генеральним директором і головою ГЕФ є Монік Барбю. Ця організація працює заради покращення стану глобального навколишнього середовища шляхом підтримки національних ініціатив зі сталого розвитку. У 1994 році в Ріо на Саміті Землі ГЕФ була реорганізована та вийшла із системи Світового банку, перетворившись на окрему постійну установу [6].

Таблиця 1

## Платежі окремих країн до Глобального екологічного фонду, млн. дол. США

Країна	2019 рік	2020 рік*	2021 рік*
Австралія	42,05	42,05	59,87
Великобританія	236,67	236,67	336,94
Канада	127,92	129,0	–
Німеччина	352,93	316,96	502,46
США	191,9	–	453,22
Китай	15,45	15,2	22,00
Японія	447,82	450,10	549,30
Швеція	177,4	176,8	252,56
Україна	5,92	6,16	6,41

\* прогнозні показники

Джерело: розраховано автором на основі джерел [7; 8]

Дані табл. 1 свідчать про переважаючу частку платежів розвинених країн до Міжнародного екологічного фонду, що зумовлено їх вкладом у міжнародну економіку та відповідним впливом на навколишнє середовище, зокрема атмосферне повітря.

Рівень платежів розглянутих країн за впровадження запропонованої моделі має тенденцію до зростання, що свідчить, з одного боку, про акумулювання зростаючого обсягу фінансових ресурсів для вжиття атмосфероохоронних заходів, а з іншого боку, про зростаюче навантаження на атмосферне повітря. Таким чином, платежі держав до фонду матимуть обґрунтований характер, даючи змогу здійснювати реальну допомогу для збереження та зміцнення вуглецево-кисневого балансу.

Еколого-економічна конкурентоспроможність країн безпосередньо пов'язана з використанням запропонованої моделі, застосування якої є фактичним підтвердженням їх готовності до виконання рішень Кіотського протоколу, впровадження світових екологічних стандартів в економіку та здійснення контролю за показниками використання атмосферного повітря. Оскільки, як було зазначено вище, саме світовий ринок здійснює найбільший, вектороформуючий вплив на напрями еколого-економічного розвитку країни та її регіонів, така практика здатна сформувати еколого-економічний імідж відповідного рівня.

Впровадження запропонованої автором моделі є стимулюючим чинником ринку екологічної продукції регіонів, що обґрунтовано вище.

Зауважимо, що для регіону атмосферна рента – це ціна, що має бути сплачена ним державі (визначеній законодавством установі) за використання атмосферного повітря для виробництва річного обсягу ВРП. З огляду на зазначене використання атмосферної ренти для регіонів та її оцінка обґрунтовуються такими основними положеннями.

1) Атмосферна рента регіону, як і держави, є сталим показником, який корелюється на еколого-економічний мультиплікатор регіону. Мультиплікатор включає зміну ефективності виробництва (за впровадження екологічних технологій), впровадження в експлуатацію (екологічної продукції) та утилізацію екологічної продукції за календарний рік.

2) Розмір рентного платежу регіону прямо пропорційний соціальному складнику та витратам на

вжиття рекреаційних заходів. Соціальний складник, по-перше, має світовий вектор, тобто витрати населення регіону на медичне обслуговування, профілактичні заходи, пов'язані із забрудненням атмосферного повітря, рівень захворюваності тощо орієнтуються на середньосвітові показники; по-друге, відображає регіональну специфіку та соціальні витрати, відтерміновані в часі (наприклад, такі, що пов'язані з утилізацією екологічної продукції та урахуванням строку її експлуатації).

3) Атмосферна рента регіону – це також сталий показник, як й атмосферна рента держави, який визначається часткою участі кожного регіону у забрудненні атмосферного повітря. Цей показник пропонується обчислювати за такою формулою:

$$AP_n = B_{c_n} - \left( B_{o_{fn}} + \frac{Ef_{A3n}}{E3P_n} \right), \quad (2)$$

де  $AP_n$  – атмосферна рента  $n$ -го регіону;  $B_{c_n}$  – витрати соціальні, які включають витрати населення на матеріальні об'єкти в регіоні (попередження та запобігання деградації тощо), витрати населення на відновлення рекреаційної цінності регіону (водойми, ліси, парки тощо);  $E3P_n$  – емісія забруднюючих речовин  $n$ -го регіону.

$$Ef_{A3n} = \frac{\sum_1^j BP}{\sum_1^j \Phi 3P}, \quad (3)$$

де  $Ef_{A3n}$  – ефективність атмосфероохоронних заходів у  $n$ -му регіоні;  $BP$  – валовий прибуток підприємств регіону від 1 до  $j$  (у % від ВРП регіону на період);  $\Phi 3P$  – фактичні обсяги емісії забруднюючих речовин підприємств регіону від 1 до  $j$ .

У табл. 2 наведено платежі до Фонду охорони навколишнього природного середовища України за регіонами за впровадження моделі атмосферної ренти. Автором здійснено прогноз на 2020–2021 роки на основі регіональних тенденцій України 2015–2018 років.

Індекс еколого-економічної конкурентоспроможності регіонів тісно пов'язаний зі впровадженням атмосферної ренти, що доведено за допомогою критерія Фішера, який демонструє тісний (60–67%) зв'язок зазначеного індексу та інтегрального показника атмосферної ренти, тобто атмосферна рента є фіскальним важелем впливу та стимулювання формування еколого-економічної конкурентоспроможності регіону.

Таблиця 2

**Платежі регіонів до екологічного фонду України  
за впровадження запропонованої моделі атмосферної ренти, тис. грн.**

Регіон України	2019 рік	2020 рік*	2021 рік*
АР Крим	—	—	—
Вінницька область	1 446,5	1 732,2	2 074,3
Волинська область	574,1	687,8	824,1
Дніпропетровська область	2 852,6	3 263,1	3 732,7
Донецька область	—	—	—
Житомирська область	1 314,7	1 576,8	1 891,1
Закарпатська область	798,4	956,0	1 144,8
Запорізька область	1 552,1	1 669,1	1 795,0
Івано-Франківська область	1 067,2	1 254,3	1 474,1
Київська область	1 564,2	1 871,2	2 238,5
Кіровоградська область	917,1	1 096,6	1 311,3
Луганська область	—	—	—
Львівська область	1 884,5	2 233,3	2 646,7
Миколаївська область	864,5	1 033,5	1 235,6
Одеська область	1 408,5	1 692,8	2 034,4
Полтавська область	880,9	965,3	1 057,9
Рівненська область	455,8	736,9	1 191,2
Сумська область	930,5	1 061,8	1 211,7
Тернопільська область	1 184,7	1 420,7	1 703,8
Харківська область	2 218,0	2 641,3	3 145,5
Херсонська область	705,1	843,9	1 009,9
Хмельницька область	814,7	975,7	1 168,5
Черкаська область	1 126,2	1 353,9	1 627,6
Чернівецька область	1 005,6	1 336,0	1 775,1
Чернігівська область	1 017,2	1 201,2	1 418,5

\* прогнозні дані

Джерело: розраховано автором

**Висновки.** Таким чином, необхідність сплачувати частину свого прибутку за користування ресурсами (в нашому разі – атмосферним повітрям) для виробництва продукції не є новою і не вважається позитивною щодо розвитку ринку для підприємств регіону, але новизна та користь впровадження атмосферної ренти полягають у тому, що, по-перше, атмосферна рента створює передумови для формування еколого-економічного іміджу країни та її регіонів (це є готовністю до прийняття підприємницьким сектором екологічних стандартів та переходу на новий рівень економічних відносин); по-друге, впровадження зазначеного виду платежу для населення означає турботу держави та регіонів, яка втілена у конкретних кроках, про здоров'я, соціальний захист, реалізацію політики щодо відновлення навколишнього природного середовища, збереження водного та повітряного басейнів тощо (все це матиме позитивний соціальний ефект, який буде втілено, зокрема, у зниженні міграційної активності населення); по-третє, атмосферна рента є основою розвитку потужного сегменту, яким є ринок екологічної продукції, який буде зростати принаймні в таких двох напрямках: відповідно до специфіки регіону та завдяки відповідним тенденціям вітчизняного й світового ринків. Екологічне виробництво на рівні регіону зменшуватиме розмір атмосферної ренти та стимулюватиме екологічні інновації для розвитку екологічного ринку.

**Бібліографічний список:**

1. Украина через три года введет квоты на выбросы парниковых газов. *Сегодня*. 2017. 13.12. URL: <https://www.segodnya.ua/ukraine/tragichnoe-dtp-pod-kievom-pogib-sotrudnik-policii-i-semiletnyaya-devochka-1318852.html> ichnoe-dtp-pod-kievom-pogib-sotrudnik-policii-i-semiletnyaya-devochka-1318852.html (дата звернення: 25.05.2019).
2. Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів : Проект закону України від 28 лютого 2018 року № 9253. *Ліга: zakon*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/JH75100I?an=5> (дата звернення: 27.05.2019).
3. Reporting on environmental measures: Are we being effective? European Environment Agency. *Environmental issue report* (с. d). 2001. Vol. 25. P. 35. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/rem/issue25.pdf> (дата звернення: 27.05.2019).
4. Михайлова Є. Викиди парникових газів в Україні та світі. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14861/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_8%20%28%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B%29.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14861/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_8%20%28%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B%29.pdf) (дата звернення: 31.05.2019).
5. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності з розподілом за видами природоохоронних заходів у 2018 році / Державна служба статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/ns\\_rik/ns\\_rik\\_reg/onps\\_u/kionps\\_ek\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/ns_rik/ns_rik_reg/onps_u/kionps_ek_u.htm) (дата звернення: 24.05.2019).

6. Міністерство екології та природних ресурсів України / Глобальний екологічний фонд. 2017. URL: <https://menr.gov.ua/content/globalniy-ekologichniy-fond.html> (дата звернення: 24.05.2019).
7. Global Environment Facility Trust Fund (GEF). (2019) *World Bank Reference: TF029840* (c. d). URL: <https://www.worldbank.org/en/where-we-work> (дата звернення: 04.06.2019).
8. GEF trust fund financial report. Summary of Financial Information As of September 30, 2018. *The World Bank Global Environment Facility* (c. d). URL: [http://fiftrustee.worldbank.org/SiteCollectionDocuments/GEF/Trustee%20Reports/GEF\\_TR\\_09\\_18.pdf](http://fiftrustee.worldbank.org/SiteCollectionDocuments/GEF/Trustee%20Reports/GEF_TR_09_18.pdf) (дата звернення: 04.06.2019).

### References:

1. Ukraina cherez try hoda vvedet kvoty na vybrosy parnykovykh hazov (2017) [Ukraine will introduce greenhouse gas emission quotas in three years]. *Sehodnya – Today* (c. d). Available at: <https://www.segodnya.ua/ukraine/tragichnoe-dtp-pod-kievom-pogib-sotrudnik-policii-i-semiletnyaya-devochka-1318852.html> [in Russian].
2. Proekt zakonu Ukrainy "Pro zasady monitorynhu, zvitnosti ta veryfikatsiyi vykydiv parnykovykh haziv" (2018) [Draft Law of Ukraine "On the Principles of Monitoring, Reporting and Verification of Greenhouse Gas Emissions"]. *Liha Zakon – League Law*. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/view/JH75100I?an=5> [in Ukrainian].
3. Reporting on environmental measures: Are we being effective? European Environment Agency (2001). *Environmental issue report* (c.d). Vol. 25. P. 35. Available at: <https://www.eea.europa.eu/publications/rem/issue25.pdf> [in English].
4. Mykhaylova Ye. (2018) *Vykydy parnykovykh haziv v Ukraini ta sviti* [Greenhouse gas emissions in Ukraine and in the world]. Available at: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14861/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_8%20%28%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B%29.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14861/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_8%20%28%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B%29.pdf) [in Ukrainian].
5. Kapital'ni investytsiyi na okhoronu navkolyshn'oho pryrodnoho seredovyscha za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti z rozpodilom za vydamy pryrodookhoronnykh zakhodiv u 2018 rotsi (2019) [Capital investment in environmental protection by type of economic activity with distribution by nature protection measures in 2018]. *Derzhavna sluzhba statystyky – State Statistics Service*. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/ns\\_rik/ns\\_rik\\_reg/onps\\_u/kionps\\_ek\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/ns_rik/ns_rik_reg/onps_u/kionps_ek_u.htm) [in Ukrainian].
6. Ministerstvo ekolohiyi ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. Hlobal'nyy ekolohichnyy fond (2017) [Ministry of Ecology and Natural Resources of Ukraine. Global Environmental Fund.] (c. d). Available at: <https://menr.gov.ua/content/globalniy-ekologichniy-fond.html> [in Ukrainian].
7. Global Environment Facility Trust Fund (GEF). (2019) *World Bank Reference: TF029840* (c. d). Available at: <https://www.worldbank.org/en/where-we-work> [in English].
8. GEF trust fund financial report. Summary of Financial Information As of September 30, 2018. *The World Bank Global Environment Facility* (c. d). Available at: [http://fiftrustee.worldbank.org/SiteCollectionDocuments/GEF/Trustee%20Reports/GEF\\_TR\\_09\\_18.pdf](http://fiftrustee.worldbank.org/SiteCollectionDocuments/GEF/Trustee%20Reports/GEF_TR_09_18.pdf) [in English].



## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.2:007

**Хитра О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницького національного університету

**Вихованчук М.В.**

студентка  
Хмельницького національного університету

**Khytra Olena**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at Department of Personnel Management  
and Labor Economics  
Khmelnytskyi National University

**Vykhovanchuk Marina**

Student  
of Khmelnytskyi National University

### СИНЕРГІЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ І БРЕНДУ ПЕРСОНАЛУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ УСПІШНОГО HR-БРЕНДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### SYNERGY OF EMPLOYER'S BRAND AND STAFF BRAND AS A RESULT OF SUCCESSFUL HR-BRANDING AT AN ENTERPRISE

У статті проаналізовано зміст понять «бренд роботодавця» і «бренд персоналу». Охарактеризовано дуалістичність поняття «HR-бренд», що є відображенням, по-перше, сукупності унікальних переваг умов зайнятості на підприємстві та максимальної реалізації цих переваг у трудовій поведінці персоналу; по-друге, орієнтації HR-бренду на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства; по-третє, поєднання об'єктивних і суб'єктивних критеріїв оцінювання. Багаторівневість HR-бренду (підприємства, галузі, регіону, країни), нелінійність його становлення і багатоваріантність розвитку, фрактальність, нестійкість і нерівноважність дали змогу обґрунтувати доцільність застосування до його вивчення та управління положень економічної синергетики. Доведено, що процес HR-брендингу поєднує у собі ознаки організації та самоорганізації, еволюційні і біфуркаційні етапи, характеризується широким спектром атрактивних цілей, наявністю флуктуацій і в підсумку призводить до появи у системі емерджентних властивостей. Охарактеризовано роль інформації й ентропії у процесах формування і розвитку HR-бренду. Сформульоване визначення синергії бренду роботодавця і бренду персоналу. Окреслено практичні наслідки реалізації переваг синергетичності HR-бренду.

**Ключові слова:** біфуркація, бренд персоналу, бренд роботодавця, ентропія, нелінійність, ринок праці, самоорганізація, синергія HR-бренду, HR-брендинг.

В статье проанализировано содержание понятий «бренд работодателя» и «бренд персонала». Охарактеризована дуалистичность понятия «HR-бренд», что является отображением, во-первых, совокупности уникальных преимуществ условий занятости на предприятии и максимальной реализации этих преимуществ в трудовом поведении персонала; во-вторых, ориентации HR-бренда на внутреннюю и внешнюю среду предприятия; в-третьих, сочетания объективных и субъективных критериев оценки.

Многоуровневость HR-бренда (предприятия, отрасли, региона, страны), нелинейность его становления и многовариантность развития, фрактальность, неустойчивость и неравновесность позволили обосновать целесообразность применения к его изучению и управлению положений экономической синергетики. Доказано, что процесс HR-брендинга сочетает в себе признаки организации и самоорганизации, эволюционные и бифуркационные этапы, характеризуется широким спектром аттрактивных целей, наличием флуктуаций и в итоге приводит к появлению в системе эмерджентных свойств. Охарактеризована роль информации и энтропии в процессах формирования и развития HR-бренда. Сформулировано определение синергии бренда работодателя и бренда персонала. Очерчены практические последствия реализации преимуществ синергетичности HR-бренда.

**Ключевые слова:** бифуркация, бренд персонала, бренд работодателя, энтропия, нелинейность, рынок труда, самоорганизация, синергия HR-бренда, HR-брендинг.

The content of the concepts of "employer's brand" and "staff brand" has been analyzed in the article. The dualistic concept of "HR-brand", which is, firstly, a reflection of the set of unique advantages of the conditions of employment in the enterprise and the maximum realization of these advantages in the labor behavior of the personnel; secondly, the orientation of the HR-brand on the internal and external environment of the enterprise; thirdly, a combination of objective and subjective evaluation criteria has been characterized. The multilevelness of the HR-brand (enterprises, industry, region, country), as well as the intertwining of political, economic, technical, organizational, socio-psychological and cultural manifestations in this concept made it possible to substantiate the feasibility of applying to its study and management the provisions of economic synergetics. The trajectory of development of the HR-brand system reveals the so-called regimes with exacerbation, when the "energy" of the HR-brand (its value, attractiveness for attracting human resources and investments) increase indefinitely over a finite period of time and at the same time affect the overall cost of the business, staffing, potential, productivity and, ultimately, financial performance. It has been proved that the process of HR-branding combines the features of organization (as well-considered managerial influence) and self-organization (in particular, arbitrary actions and statements of employees of the enterprise). Over a period of time, the HR-brand system can accumulate the transformation potential that manifests itself at the point of bifurcation. "Employer brand contact points" can be identified as a source of powerful fluctuations that bring the system closer to the point of bifurcation. Bifurcation points have been interpreted as a collision between the value offer that the employer provides to employees and the subjective reaction to that proposal by potential and existing employees. The information deficit in the HR-brand system leads to an entropy (uncertainty) accumulation, which is embodied in the increase of personnel risks and the reduction of the level of personnel security. Being open to interacting with the outside allows you to keep your entropy level at the optimum level, by collecting the information you need to streamline your system. In order to increase the efficiency of the HR-branding process, the use of synergistic management tools has been suggested. The synergy of employer brand and staff brand has been defined as the coherent consensus of the content and formulation of the value offer to the employee and the internal motives of the existing and potential employees willing to perceive the offer as a burst for high-performance work.

**Keywords:** bifurcation, staff brand, employer's brand, entropy, nonlinearity, labor market, self-organization, synergy of HR-brand, HR-branding.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах підприємства часто відчують потребу у працівниках, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями, інноваційними технологіями. Водночас такі працівники мають достатньо можливостей для вибору місця роботи, а тому звертають увагу на репутацію підприємства як роботодавця [1, с. 248]. У зв'язку з фінансовою кризою на підприємствах на перший план виходять альтернативні (нецінові) способи утримання працівників [2, с. 57]. У так званій «війні за таланти» перемагають організації, до яких сформувалося прихильне емоційне ставлення з боку фахівців на ринку праці. Своєю чергою, стійкі позитивні емоції і лояльне ставлення можна сформувати тільки до певного образу (бренду) роботодавця, що є важливим чинником конкурентоспроможності компанії на ринку праці [3, с. 353].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання формування і розвитку HR-бренду є предметом досліджень багатьох науковців. Зокрема, з'ясуванням ролі HR-брендингу в управлінні персоналом займаються М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова [2]. Концепцію брен-

ду роботодавця різнобічно представлено у наукових працях С.О. Цимбалюк [1; 4] і С.М. Мокіної [3; 5; 6]. Авторський підхід до управління HR-брендом запропонувала О.В. Сардак [7]. Т.П. Збрицька і Г.О. Савченко [8] розглядають HR-брендинг як інструмент реалізації кадрової політики. Механізми формування стійкого HR-бренду на різних рівнях господарювання розробили О.О. Гетьман і Ю.С. Тіткова [9]. О.І. Гладка визначила способи оцінювання привабливості роботодавця [10].

Разом із тим залишаються недостатньо дослідженими питання співвідношення термінів «бренд роботодавця» і «бренд персоналу» та логіки їх поєднання у цілісній концепції HR-бренду. На нашу думку, визначальну роль у реалізації стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із його позиціонуванням на ринку праці, може відіграти ефект синергії між зусиллями роботодавців щодо формування «ідеальної моделі» HR-бренду (як одного з потенційно можливих станів системи) та конкретними діями персоналу щодо її втілення у практичному вимірі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є з'ясування передумов виникнення ефекту синергії бренду роботодавця і бренду персоналу у цілісній системі HR-бренду та

можливостей застосування його переваг у практичній діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням**

отриманих наукових результатів. Виходячи з того, що HR-бренд – це образ компанії, що склався у свідомості співробітників і потенційних працівників на ринку праці, можна припустити, що у кожній компанії вже існує стихійно сформований HR-бренд. На думку С.М. Мокіної, бренд роботодавця – це сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних та нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють цю організацію на ринку праці [5, с. 125]. Платформа індивідуальності HR-бренду складається з його атрибутів, цілей, функціональних та емоційних переваг, ціннісної пропозиції співробітнику. З іншого боку, в індивідуальності бренду роботодавця повинні бути відображені потреби, бажання, цінності працівників, співвіднесені з можливостями компанії, які викликають у працівників позитивні емоції [3, с. 355]. С.О. Цимбалюк пропонує таке визначення: «Бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, які вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників, наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці» [4, с. 23].

М.С. Татаревська, О.В. Сорока та О.О. Лосікова трактують HR-бренд як сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників [2, с. 58]. Саме таке визначення дало змогу відійти від одностороннього розгляду HR-бренду як бренду роботодавця й урахувати в ньому місце і роль усіх працівників, HR-менеджерів, застосовуваних HR-технологій, реалізованих HR-проектів. HR-бренд у такому вигляді орієнтований як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, маючи об'єктивний (результативність та ефективність кадрових технологій і проектів, які можна виміряти) та суб'єктивний (певне уявлення всіх зацікавлених сторін) характер.

О.В. Сардак визначає HR-бренд як сукупність складників бренду підприємства-роботодавця, а також бренду персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та його наявних і потенційних працівників [7, с. 277].

Як зазначають О.О. Гетьман та Ю.С. Тіткова, очевидним є взаємозв'язок між поняттями «HR-бренд країни», «HR-бренд регіону», «HR-бренд підприємств» [9, с. 425]. Отже, для цієї системи характерна фрактальність, пов'язана з її розщепленням на множину ієрархічно організованих підсистем, між якими наявні деякі «бар'єри взаємодії», що поділяють систему на дискретні структури. Зокрема, система I рівня – це HR-бренд підприємства як результат функціонування механізмів розвитку бренду роботодавця і

бренду персоналу; система II рівня – це HR-бренд галузі як сукупність HR-брендів підприємств, що мають спільну галузеву специфіку, об'єднані внутрішньогалузевими зв'язками й є залежними від ситуації на галузевому ринку праці; ще одна система II рівня – це HR-бренд регіону як сукупність HR-брендів підприємств регіону, об'єднаних територіальними, внутрішньо- та міжгалузевими зв'язками, залежних від ситуації на регіональному ринку праці і тенденцій регіональної міграції робочої сили; система III рівня – це HR-бренд країни як сукупність HR-брендів вітчизняних суб'єктів господарювання, об'єднаних спільним макросередовищем функціонування та державною політикою у сфері праці. На розвиток усіх цих систем впливає ціла низка чинників: політико-економічних, техніко-організаційних, соціально-психологічних, культурологічних, що ускладнює процеси управління HR-брендом.

Таким чином, HR-бренд є складним, поліструктурним утворенням, що інтегрує величезну кількість взаємопов'язаних елементів та забезпечує взаємопереплетіння різноякісних підсистем. Тому для з'ясування сутності HR-бренду й логіки процесу HR-брендингу пропонуємо скористатися методологічними положеннями синергетики – міждисциплінарного напрямку досліджень, до інструментарію якого входять елементи системного аналізу, кібернетики, теорії самоорганізації складних систем, хаосу, біфуркацій, ентропії та ін.

Досліджуючи HR-бренд у системі управління персоналом, слід виходити з того, що цей об'єкт у процесі використання може прирощувати свою вартість, змінювати відмінні риси і цим самим впливати на вартість інших активів компанії [2, с. 58]. Це дає змогу припустити, що у траєкторії розвитку системи «HR-бренд» трапляються так звані режими із загостренням – надшвидким наростанням процесів у відкритих нелінійних дисипативних системах, за яких характерні величини (скажімо, «енергія», або капіталомісткість HR-бренду, його вартість, емоційна привабливість) необмежено зростають за скінчений період часу. На зміну йому може приходити режим зниження інтенсивності процесів, коли зусилля роботодавців щодо поліпшення свого іміджу не знаходять належної віддачі (наприклад, інформація про переваги працевлаштування розсіюється у середовищі і не потрапляє вчасно та у повному обсязі до представників тих спеціальностей, яких потребує підприємство).

Елементами (суб'єктами) будь-якої економічної системи є люди, які, своєю чергою, являють собою складну біосоціальну систему, яка має власні цілі і функції. Кожна людина реалізує ці функції згідно з власними потребами і власним розумінням людських благ. Поведінка людей досить різноманітна і не завжди передбачувана, при цьому далеко не постійно націлена на досягнення раціональних цілей максимізації корисності і прибутку. Водночас функція економічної системи реалізується настільки, наскільки вона відповідає функції конкретної людини [11, с. 253]. Тому повноцінна реалізація концепції HR-бренду підприємства можлива тільки у тому разі, коли вона узгоджена з функціями кожного зацікавленого суб'єкта, що забезпечує ефект синергії.

Ефект синергії – це здатність до комбінованої односпрямованої дії різних елементів, речовин, частин у системі, підсумований ефект від якої перевищує вплив, що виникає з кожного компонента окремо [12, с. 94]. Існують різні види синергетичних ефектів [13, с. 314]. Функціональний синергетичний ефект – це результат, що виникає, коли бізнес-процеси підприємства є паралельними (наприклад, у процесі обміну виконання посадових обов'язків на заробітну плату). Позитивний синергетичний ефект – це результат, що виникає за перехрещення бізнес-процесів підприємства в результаті узгодженості їх внутрішніх і зовнішніх векторів, що спрямовані до однієї мети (наприклад, коефіцієнт корисної дії згуртованої команди є значно вищим, аніж окремих працівників, які просто виконують свої посадові обов'язки; лояльність персоналу до бренду роботодавця, розуміння і прийняття місії компанії, її філософії ведення бізнесу та ключових цінностей корпоративної культури дають змогу підвищити продуктивність праці без додаткових управлінських впливів). Негативний синергетичний ефект – це результат, що виникає у разі розбіжності паралельних чи взаємодіючих бізнес-процесів підприємства (прикладом є конфлікт у команді, неготовність робітників працювати на новому обладнанні, негативне сприйняття персоналом бренду роботодавця, байдужість із боку персоналу до місії компанії, нерозуміння її філософії бізнесу тощо).

Ефект позитивної синергії може бути досягнутий у результаті ефективного HR-брендингу – діяльності щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дає змогу конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших і забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів [2, с. 59]. При цьому здійснюється диференціація характеристик компанії серед конкурентів, що робить її індивідуальною і бажаною в ролі роботодавця [5, с. 127]. Т.П. Збрицька і Г.О. Савченко вважають, що успішний HR-брендинг є комплексом заходів, який сприяє створенню гармонійного партнерства власників, управлінців і найманого персоналу [8, с. 126–127].

Невід'ємною рисою системи «HR-бренд» є її нестійкість, тобто здатність до стрибкоподібних, швидких якісних змін – фазових переходів, катастроф, «точок біфуркації». У сучасній економічній теорії точка біфуркації визначається як момент розгалуження структури системи або окремих її підсистем (секторів), формування двох або декількох варіантів зміни траєкторії розвитку, характеру і параметрів функціонування соціально-економічної системи [14, с. 75]. Еволюцію складної системи можна описати як метастабільний стан, який характеризується чергуванням точок біфуркації, перехідних процесів і періодів стійкого розвитку [15, с. 55]. Протягом певного періоду система може накопичувати трансформаційний потенціал (окремі заходи щодо популяризації HR-бренду не можуть кардинально і швидко змінити його сприйняття), який проявляється саме у точці біфуркації; за умов біфуркаційності навіть незначні впливи можуть провокувати непередбачувані наслідки (раптове підвищення популярності HR-бренду

або погіршення репутації роботодавця під впливом, на перший погляд, несуттєвого чинника, який зіграв роль «останньої краплі»).

У точці біфуркації відбувається розрив траєкторії еволюції економічної системи, яскраво проявляється незворотність і циклічність її розвитку, неможливість повернення у початкове положення у зв'язку з виникненням якісно нових можливостей [16, с. 39–40]. Прикладом точок біфуркації у HR-сфері можна вважати прийняття рішення про застосування аут-технологій, коли у трудовому колективі, крім «основних», з'являються «запозичені» працівники, а соціально-трудові відносини набувають тривимірного стану – між найманим працівником, формальним роботодавцем (кадровою агенцією) та фактичним роботодавцем, під брендом якого виконуються трудові функції.

Сфери дотику фахівця з компанією-роботодавцем (до працевлаштування в компанію, під час працевлаштування та після звільнення), які формують певний образ компанії як роботодавця у свідомості працівника, позначають терміном «точки контакту бренду роботодавця». Бренд роботодавця обіцяє певну віддачу в кожній точці контакту фахівця з компанією. Досвід, набутий кожним фахівцем на ринку праці, – це серія точок контакту, що у кожного претендента є унікальною. Після першого контакту працівник потрапляє на територію бренду, і там вже отримує реальний досвід і враження. Від цього досвіду залежить, чи стане працівник у результаті лояльним, перетворюючись на адвоката бренду роботодавця, або піде з думкою про те, що пропозиція компанії про роботу не відповідає тому, що в реальності в ній відбувається [6, с. 134].

На нашу думку, такі точки контакту можуть породити велику кількість флуктуацій, під якими розуміють випадкові відхилення системи від її закономірного стану, стратегічної мети. Наприклад, зовнішніми флуктуаціями є неочікувані зміни на ринку праці, зародження нестандартних форм зайнятості, перегляд трудового законодавства. До внутрішніх флуктуацій можна віднести конфлікти між найманими працівниками та адміністрацією підприємства, неузгодженість між стимулами до праці та внутрішніми мотивами трудової поведінки, нанесення шкоди іміджу підприємства через непродумані управлінські рішення і комунікативні бар'єри. Флуктуації можуть відбуватися і на внутрішньоособистісному рівні, коли працівник починає відчувати симптоми професійного вигорання, задумуватися про зміну роботи. Окремі флуктуації залишатимуться нейтральним фоном і майже не вплинуть на характеристики HR-бренду, тоді як інші можуть накопичуватися і вести до біфуркаційних перетворень, які виведуть HR-бренд на новий рівень розвитку.

Основна мета HR-брендингу – забезпечити у точках контакту чітку, емоційно сильну та позитивну взаємодію з фахівцями на ринку праці, яка змусить їх запам'ятати компанію, розповідати про неї іншим і мати бажання працювати саме у цій компанії [6, с. 134]. Отже, цілеспрямований вплив на точки контакту є проявом організації, бажанням утримати досягнуту рівновагу у взаємовідносинах учасників



ринку праці за допомогою механізмів негативно-го зворотного зв'язку. Однак постійне утримування системи у точці рівноваги, її надмірна цілісність та впорядкованість перешкоджають розвитку. До того ж точно передбачити реакцію стейкхолдерів на управлінські впливи майже неможливо, а тому логічним продовженням процесу HR-брендингу є вихід системи з точки рівноваги і «запуск» механізму самоорганізації, що базується на позитивному зворотному зв'язку та зумовлює трансформацію системи.

Отже, HR-брендинг є процесом, в якому чергуються етапи організації (виважені управлінські рішення з прогнозованими наслідками) та самоорганізації (наприклад, довільні дії і висловлювання працівників підприємства). Слід зважати на той факт, що персонал – це деякою мірою самокерований фактор, здатний до розвитку й саморозвитку, до системоутворення і водночас саморуйнування; це потужна група інтересів, здатна у повному складі або окремих підгрупах здійснити підміну цілей організації власними потребами, прагненнями, амбіціями. Самоорганізація персоналу трактується як виникнення в межах наявної ієрархічної структури управління взаємозв'язків між працівниками підприємства на основі власного цілепокладання та цілездійснення, що супроводжується впорядкуванням відносин, накопиченням досвіду, формуванням нових неформальних структур без зовнішнього управляючого впливу, у результаті чого виникають ефекти синергізму і змінюється ефективність функціонування системи [17, с. 6]. Якщо організація передбачає узгодження та впорядкування системи «HR-бренд» на основі ієрархічності, керованості, мінімізації розмаїття заради підвищення стійкості та стабілізації життєдіяльності, то самоорганізація як джерело креативності заснована на максимізації ентропії, мінімізації дисипації, зростанні розмаїття та зменшенні стійкості заради розвитку.

Результатом самоорганізації складних систем є поява в них емерджентних ознак. Емерджентність припускає наявність у системі характеристик, які не властиві жодному з її окремо взятих елементів; це результат виникнення між елементами синергетичних зв'язків, причому додавання елементів до системи не тільки вводить нові зв'язки, а й змінює характеристики багатьох або всіх сформованих взаємозв'язків, призводить до виключення деяких із них або появи нових [12, с. 95]. Цей ефект, на нашу думку, може ілюструвати поява на підприємстві нових співробітників, які, крім змін у кількісно-якісній структурі персоналу, можуть привносити інновації у трудовий процес, впливати на поведінку інших працівників і навіть ставити під сумнів деякі цінності корпоративної культури. Іншим прикладом може слугувати звільнення працівників, що також по-різному впливає на кадровий потенціал і соціально-психологічний клімат у колективі.

Із терміном «емерджентність» пов'язане поняття емерджентних стратегій як таких, що виникають спонтанно у процесі докладання управлінських зусиль та утворюють своєрідний план дій організації. Якщо планова стратегія фокусує увагу на конкурентові, то емерджентна – на споживачеві; планова

стратегія пов'язана з ієрархічним характером стратегічного процесу з високим ступенем адміністративного впливу, а емерджентна – з дифузним, з високим ступенем делегування повноважень та відповідальності; планова стратегія використовує стратегічні матриці, логічні схеми, графіки, тоді як емерджентна характеризується стратегічним мисленням та творчістю [18, с. 132]. Вважаємо, що застосування емерджентних стратегій є цілком доречним у HR-брендингу, оскільки дає змогу підвищити маневреність роботодавця у турбулентному середовищі ринку праці та узгодити інтереси стейкхолдерів, однак має й недоліки у вигляді нечітко сформульованих цілей та загрози «стратегічного дрейфування».

Вагомим чинником впливу на HR-процеси є інформація. Недостатність інформації для формування управлінських рішень породжує таке явище, як ентропія, або невизначеність [19, с. 57]. Ентропія економічної системи може бути визначена як невизначеність ступеня реалізації функції економічної системи за рахунок реалізації функцій її суб'єктів [11, с. 254].

Інформаційна ентропія функціонування підприємств визначається як міра невизначеності стану системи (ринкового середовища) для користувача інформації. За такої невизначеності невідомими залишаються всі можливі майбутні наслідки прийнятих управлінських рішень [20, с. 58–59]. Звідси, виникають ризики, зокрема неправильного тлумачення місії компанії, нерозкриття переваг зайнятості у ній, відсутності повної і точної інформації про потенційних працівників тощо. Іншими словами, у процесі HR-брендингу спостерігається інформаційний дефіцит, що призводить до зниження рівня кадрової безпеки.

Ентропія середовища господарювання залежить від доступності інформації про кон'юнктуру ринку праці, наявний спектр рекрутингових послуг, дії конкурентів тощо. Більш конкурентоздатними будуть ті підприємства, що мають налагоджені інтенсивні та ефективні комунікаційні зв'язки зі своїм середовищем. З іншого боку, внутрішня ентропія підприємства залежить від кваліфікації, досвіду роботи, рівня освіти працівників, що узагальнено можна оцінити таким показником, як «тезаурус». При цьому варто розрізняти індивідуальний тезаурус користувача інформації (окремого працівника) та колективний тезаурус підприємства, що визначається як сукупність індивідуальних тезаурусів. Заповнення інформаційного дефіциту у цьому разі відбувається за рахунок життєвого досвіду, інтуїції і особистих схильностей людини [20, с. 61–62].

Таким чином, у процесі HR-брендингу велике значення мають точки біфуркації як зіткнення між ціннісною пропозицією, яку роботодавець надає працівникам, та суб'єктивною, інколи неочікуваною реакцією на цю пропозицію з боку потенційних і наявних працівників (рис. 1). Незважаючи на посилення флуктуацій, зниження рівня впорядкованості та привнесення хаосу до системи HR-бренду, саме у точках біфуркації система якісно оновлюється, стає більш сприйнятливою до інновацій, набуває нових рис і зумовлює подальші зміни у соціально-трудових відносинах та системі управління персоналом.



Рис. 1. Синергетичний контекст еволюції HR-бренду підприємства

З огляду на це, для підвищення ефективності HR-брендингу доцільно застосовувати синергетичне управління, що допомагає розпізнавати (або ініціювати) точки біфуркації, «гасити» небажані флуктуації, утримувати систему в рамках «ентропійного каридору», здійснювати інформаційний обмін із зовнішнім середовищем та виводити систему на оптимальний для неї аттрактор, що є втіленням ідеального HR-бренду, аналогом стратегічної мети підприємства.

Філософія синергетичного управління базується на тому, що люди є не тільки найбільш цінним, а й адаптивним і негентропічним ресурсом (можуть протистояти хаосу, якщо володіють інформацією та рухаються вздовж бажаного аттрактора-цілі). Завдяки цьому підприємство здатне підтримувати динамічну рівновагу і зберігати керованість в умовах впливу ендегенних та екзогенних загроз, часових обмежень і дефіциту інших видів ресурсів [13, с. 315]. Рівень привабливості підприємства як роботодавця буде залежати від механізмів, які викликають синергетичні ефекти, від уміння налагоджувати когерентні (узгоджені) відносини, що призводять до кооперативних процесів.

Ефективність управління HR-брендом залежить не від сили та енергії, а від топологічно точної організації (інформаційно-адекватного вибору місця, часу, фази циклу, хвилі) та міри досягнення резонансного впливу, який відповідає внутрішнім тенденціям розвитку системи й є точно розподіленим у просторі та часі. Іншими словами, якість і своєчасність утручання керуючої субсистеми повинні бути погоджені з внутрішніми тенденціями розвитку й активності процесу самоорганізації керованої субсистеми.

Отже, процес HR-брендингу має базуватися на принципі резонансного впливу, під яким розуміють енергетично правильний вплив керуючої субсистеми на властивості керованої субсистеми у конкретних просторово-часових координатах із метою

переведення останньої з одного якісного стану до іншого з мінімальними зусиллями [19, с. 56]. Резонансне об'єднання частин в єдине ціле відбувається за принципом «мінімуму енергії»: кожному з учасників, що перебувають у резонансі (наприклад, люди, об'єднані HR-брендом), для виконання роботи потрібно менше енергії, ніж у разі виконання ними роботи окремо.

Основним критерієм ефективності HR-брендингу пропонуємо вважати синергію бренду роботодавця і бренду персоналу, що визначається як когерентна погодженість, з одного боку, змісту та оформлення ціннісної пропозиції співробітнику та, з іншого боку, внутрішніх мотивів поведінки наявних і потенційних працівників, готових сприймати на-

дану пропозицію як імпульс до високоефективної праці. Перспектива досягнення означеного ефекту базується на принципах: відкритості системи («HR-бренд» (забезпечення енергоінформаційного обміну із зовнішнім середовищем); нелінійності (неповної детермінованості причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими діями і реакціями на них із боку зацікавлених осіб); дисипативності (хаотичності елементарних процесів та розсіяності атрактивних структур); ентропійності (невизначеності майбутнього стану системи через вплив флуктуацій); біфуркаційності (здатності до стрибкоподібної зміни якісних характеристик); когерентності (узгодженості цілей і дій роботодавців та найманих працівників), коеволюційності (погодженості HR-брендингу з процесом еволюції ринку праці). Можливі прояви ефекту синергії бренду роботодавця і бренду персоналу наведено на рис. 2.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дуалістичність HR-бренду дає змогу стверджувати про нелінійний характер його становлення і багатоваріантність (альтернативність) розвитку в умовах турбулентного ринку праці. HR-бренд є складною системою, якій притаманні ознаки відкритості, дисипативності, фрактальності, нерівноважності. Одночасний вплив політико-економічних, техніко-організаційних, соціально-психологічних і культурологічних чинників зумовлює численні флуктуації на шляху еволюції HR-бренду. «Енергія» (як аналог капіталу) HR-бренду поширюється на інші сфери діяльності підприємства, синхронізуючи з ними частоту своїх коливань і, зрештою, впливає на загальну вартість бізнесу, кадровий потенціал, продуктивність праці, фінансові результати.

Процесу HR-брендингу притаманні ознаки самоорганізації, оскільки він хоча й ініціюється та спрямовується управлінськими впливами, але характе-

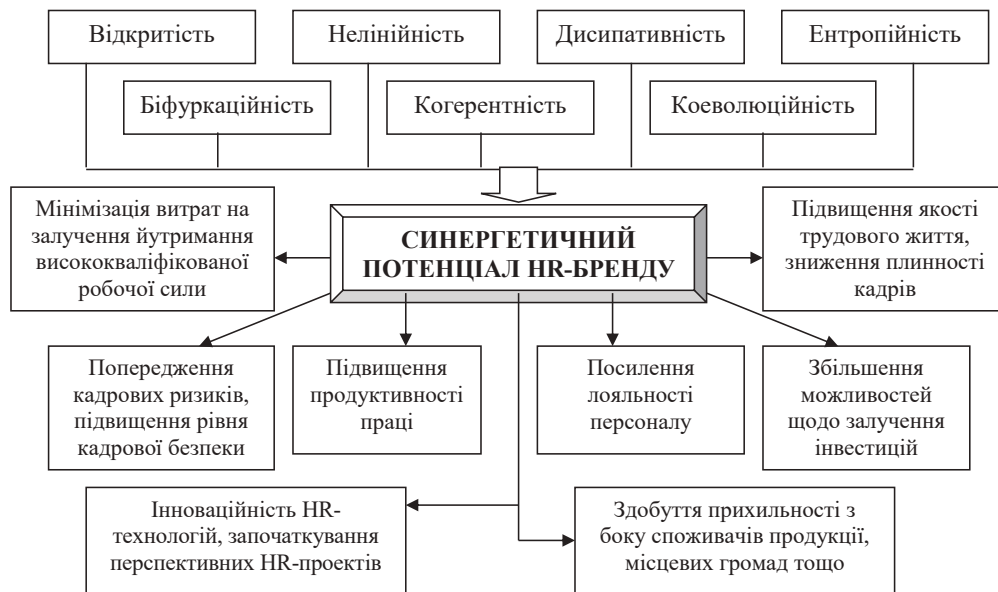


Рис. 2. Передумови появи та наслідки прояву ефекту синергії HR-бренду

ризується значною свободою трудової поведінки працівників. Специфіка синергетичного підходу до управління HR-брендом полягає у тому, що його концепція орієнтована не стільки на застосування зовнішніх управлінських впливів, скільки на правильне використання внутрішніх резервів.

«Точки контакту бренду роботодавця» розглядаються як джерело флуктуацій, які наближають систему до точки біфуркації, що, своєю чергою, трактується як зіткнення між ціннісною пропозицією, яку роботодавець надає працівникам, та суб'єктивною реакцією на неї з боку потенційних і наявних працівників.

Інформаційний дефіцит, або зниження інформаційної місткості HR-бренду, призводить до накопичення ентропії (невизначеності), що втілюється у наростанні кадрових ризиків та зниженні рівня кадрової безпеки. Отже, важливим завданням є підтримування рівня ентропії на оптимальному рівні, залучаючи необхідну для впорядкування системи інформацію із зовнішнього середовища.

Завдяки використанню синергетичного потенціалу HR-бренду підприємство отримує такі переваги: мінімізація витрат на залучення й утримання висококваліфікованої робочої сили; підвищення якості трудового життя, поліпшення соціально-психологічного клімату і зниження плинності кадрів; підвищення продуктивності праці; посилення лояльності персоналу і, відповідно, попередження кадрових ризиків, підвищення рівня кадрової безпеки; інноваційність HR-технологій, започаткування перспективних HR-проектів; збільшення можливостей щодо залучення інвестицій; здобуття прихильності з боку споживачів продукції, місцевих громад та інших стейкхолдерів. З іншого боку, синергія може набувати негативних проявів, коли вкладені у розвиток HR-бренду кошти не приносять належної віддачі, репутація підприємства як роботодавця стрімко погіршується, і це призводить до втрати конкурентних переваг.

Перспектива подальших досліджень полягає у необхідності поглиблення теоретико-методологічних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо застосування синергетичного підходу до управління HR-брендом.

#### Бібліографічний список:

1. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.
2. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62.
3. Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353–357.
4. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21–25.
5. Мокіна С.М. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1–2(2). С. 124–131. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2013\\_1-2%282%29\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-2%282%29_18) (дата звернення: 20.08.2019).
6. Мокіна С.М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132–145.
7. Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282.
8. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. HR-брендінг як інструмент успішної реалізації кадрової політики. *Формування ринкової економіки. Спецвипуск «Соціально-трудові відносини: теорія та практика»* : у 3-х т. Т. 3. С. 119–128.
9. Гетьман О.О., Тітова Ю.С. HR-брендінг як інноваційний механізм розвитку регіону. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 424–432.
10. Гладка О.І. Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 76–87.
11. Штапаук С.С. Ентропія як міра впорядкованості економічної системи. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2017. № 6. С. 250–256. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2017\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2017_6_44) (дата звернення: 20.08.2019).



12. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 7. С. 93–97.
13. Корчевська Л.О. Синергетичний підхід до управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1(2). С. 311–315.
14. Руденко М.В. Трансформаційні зміни національної економіки при проходженні точок біфуркації. *Фінансовий простір*. 2017. № 4(28). С. 74–79.
15. Касьянова Н.В. Точки біфуркації в розвитку економічної системи. *Економіка розвитку*. 2009. № 1. С. 54–56.
16. Кондратьєва Т.В. Точки біфуркації на траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 39–44.
17. Хандій О.О. Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2010. 24 с.
18. Гребешкова О.М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2009. Вип. 22. С. 129–137.
19. Корчевська Л.О. Синергетичне управління економічною безпекою підприємства. *Економіка розвитку*. 2016. № 3. С. 48–57.
20. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Ентропія в діяльності підприємства: суть та основні підходи до оцінювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2018. № 892. С. 56–63.
1. Cymbaljuk S. O. (2015) Doslidzhennja ta formuvannja brenda robotodavcja: teoretyko-prykladni aspekty [Employer brand research and development: theoretical and applied aspects]. *Problemy ekonomiky* [The Problems of Economy], no. 4, pp. 247–252.
2. Tatarevs'ka M. S., Soroka O. V., Losikova O. O. (2014) HR-breeding v systemi upravlinnja personalom suchasnoj orghanizaciji [HR-branding in the Personnel Management System of a modern organization]. *Ekonomika i rehion* [Economics and Region], no. 2, pp. 57–62.
3. Mokina S. M. (2014) Konceptualna modelj pobudovy brenda robotodavcja [Conceptual model of building an Employer Brand]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 9, pp. 353–357.
4. Cymbaljuk S. O. (2016) Formuvannja brenda robotodavcja na rynku praci [Formation of Employer Brand in the Labor Market]. *Rynok praci ta zajnjatistj naselennja* [Labor Market and Employment], no. 1, pp. 21–25.
5. Mokina S. M. (2013) Dvojista struktura brenda kompaniji jak robotodavcja [The dual brand structure of the company as an employer]. *Visnyk Zhytomyr's'kogho nacional'noho aghroekologichnogho universytetu* [Zhytomyr National Agro-Ecological University Herald], no. 1–2 (2), pp. 124–131.
6. Mokina S. M. (2014) Metodyka ocynjuvannja syly brenda robotodavcja za tochkamy kontaktu [Methodology for assessing Employer Brand strength by Contact Points]. *Innovacijna ekonomika* [Innovative Economy], no. 1, pp. 132–145.
7. Sardak O. V. (2011) Osoblyvosti upravlinnja HR-breedom pidpryjemstv v umovakh rynkovoi ekonomiky [Features of HR-brand management of enterprises in the conditions of market economy]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrajiny* [The Scientific Bulletin of UNFU], vol. 21.15, pp. 276–282.
8. Zbrycjka T. P., Savchenko Gh. O. (2010) HR-breeding, jak instrument uspishnoj realizaciji kadrovoy polityky [HR-branding as a tool for successful implementation of Personnel Policy]. *Formuvannja rynkovoi ekonomiky. Spec. vyp. : Socialjno-trudovi vidnosyny: teorija ta praktyka* [Formation of Market Economy. Spec. vol. : Social-labor relations: theory and practice], vol. 3, pp. 119–128.
9. Ghetjman O. O., Titkova Ju. S. (2016) HR-breeding jak innovacijnyj mekhanizm rozvytku rehionu [HR-branding as an innovative mechanism for regional development]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 11, pp. 424–432.
10. Ghladka O. I. (2015) Vstanovlennja sutnosti pryvablyvosti pidpryjemstva jak robotodavcja [Establishing the essence of the attractiveness of the enterprise as an employer]. *Ekonomika transportnogho kompleksu* [Economics of Transport Complex], vol. 25, pp. 76–87.
11. Shtapauk S. S. (2017) Entropija jak mira vporjadkovanosti ekonomichnoj systemy [Entropy as a measure of orderliness of the Economic System]. *Visnyk Skhidnoukrajinskogho nacional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalja* [Visnyk of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University], no. 6, pp. 250–256.
12. Ghesel'eva N. V., Zaricjka N. M. (2013) Emerdzhentni vlastyvyosti systemy [Emergent properties of a System]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 7, pp. 93–97.
13. Korchevs'ka L. O. (2016) Synerghetychnyj pidkhid do upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva [Synergistic Approach to Managing an enterprise's Economic Security]. *Naukovyj visnyk Uzhgorod's'kogho universytetu. Ekonomika* [Uzhgorod University Scientific Herald. Economy], vol. 1 (2), pp. 311–315.
14. Rudenko M. V. (2017) Transformacijni zminy nacional'noj ekonomiky pry prokhozheni tochk bifurkaciji [Transformational changes of the National Economy in passing bifurcation points]. *Finansovyj prostir* [Financial Space], no. 4 (28), pp. 74–79.
15. Kasjanova N. V. (2009) Tochky bifurkaciji v rozvytku ekonomichnoj systemy [Bifurcation points in Economic System development]. *Ekonomika rozvytku* [Economics of Development], no. 1, pp. 54–56.
16. Kondrat'jeva T. V. (2015) Tochky bifurkaciji na trajektoriji rozvytku socialjno-ekonomichnykh system [Bifurcation points on the trajectory of Socio-Economic Systems development]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu* [Economic Herald of the Donbas], no. 2 (40), pp. 39–44.
17. Khandij O. O. (2010) Rozvytok metodiv upravlinnja personalom promyslovogho pidpryjemstva: aspekt samoorganizaciji [The Development of Methods for Managing Industrial Enterprise's Personnel: Self-organization aspect] (Extended abstract of PhD thesis), Donetsk: Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine.
18. Ghebreškova O. M. (2009) Emerdzhentnistj u strategichnomu procesi pidpryjemstva [Emergency in the strategic process of the enterprise]. *Formuvannja rynkovoi ekonomiky* [Formation of Market Economy], vol. 22, pp. 129–137.
19. Korchevs'ka L. O. (2016) Synerghetychne upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva [Synergistic Management of Economic Security of the enterprise]. *Ekonomika rozvytku* [Economics of Development], no. 3, pp. 48–57.
20. Dejnegha O. V., Dejnegha I. O. (2018) Entropija v dijal'nosti pidpryjemstva: sutj ta osnovni pidkhody do ocynjuvannja [Entropy in the activity of the enterprise: the essence and basic approaches to evaluation]. *Visnyk Nacional'noho universytetu "Lviv's'ka politekhnika". Loghistyka* [National University "Lviv Polytechnic" Herald. Logistics], no. 892, pp. 56–63.



## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 334.732.2

**Волкова О.Г.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів  
Одеського національного економічного університету

**Volkova Oksana**

Candidate of Sciences (Economics),  
Associate Professor of the Department of Finance,  
Odesa National Economics University

### ВПЛИВ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ

### INFLUENCE OF THE BUDGET SYSTEM OF UKRAINE ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE

*Стаття присвячена аналізу показників бюджетної системи України та їх впливу на економічний стан держави. Проведено оцінювання впливу зміни обсягу капітальних видатків на економічне зростання, здійснено порівняльний аналіз впливу темпів зростання соціальних трансфертів з бюджету та заробітної плати на ВВП. Доведено, що за останні п'ять років зросла частка капітальних видатків в бюджетній системі. Водночас у структурі видатків державного та місцевих бюджетів переважають поточні видатки споживчого характеру, залишається вкрай незначною питома вага видатків на фундаментальні дослідження в економіці, значною є питома вага соціальних трансфертів, зростають видатки на обслуговування державного боргу, місцеві видатки фінансуються не повному обсязі та нерівномірно протягом року, що стримує економічний розвиток держави.*

**Ключові слова:** економічне зростання, бюджетна система, бюджетний розподіл коштів, доходи бюджету, видатки бюджету.

*Статья посвящена анализу показателей бюджетной системы Украины и их влиянию на экономическое положение государства. Проведено оценивание влияния изменения объема капитальных расходов на экономический рост, осуществлен сравнительный анализ влияния темпов роста социальных трансфертов из бюджета и заработной платы на ВВП. Доказано, что за последние пять лет выросла доля капитальных расходов в бюджетной системе. Вместе с тем в структуре расходов государственного и местных бюджетов преобладают текущие расходы потребительского характера, остается крайне незначительным удельный вес расходов на фундаментальные исследования в экономике, значительным является удельный вес социальных трансфертов, растут расходы на обслуживание государственного долга, местные расходы финансируются не в полном объеме и неравномерно в течение года, что сдерживает экономическое развитие государства.*

**Ключевые слова:** экономический рост, бюджетная система, бюджетное распределение средств, доходы бюджета, расходы бюджета.

*The article is devoted to the analysis of indicators of the budgetary system of Ukraine and their impact on the economic state of the country. According to the results of the research it is established that in Ukraine the role of the state in the distribution processes is increasing. The paper assesses the impact of changes in capital expenditures on economic growth, compares the impact of the growth rate of social transfers from the budget and wages on GDP. An analysis of the relationship between economic growth, capital and social budget transfers in Ukraine shows that the latter have a positive impact on value added; the change in the volume of social transfers in Ukraine exerts a greater influence on economic growth than the change in the volume of wages, which is caused by the reduction of the share of wages in GDP, the high level of shadowing of the labor market. It is established that the revenues and expenditures of the Consolidated Budget of Ukraine are increasing at a faster pace than the GDP growth rate, and the trend of increasing the tax debt of Ukrainian business entities remains. Despite the positive changes in the*

*economy of the state over the past two years: slow GDP growth, curbing inflation, profitability of economic entities, negative trends in budget formation and use of funds persist. Despite the fact that entities' own funds remain the main source of financing for capital investments, the share of capital expenditures in the budget system has increased over the last five years. At the same time, current expenditures of consumer nature prevail in the structure of expenditures of the state and local budgets; the incompleteness, not timely financing of local budgets, inefficient use of these funds, etc., which impedes the economic development of the state remain. Considering the positive impact of capital transfers from the budget, income of the population on the creation of value added in Ukraine, it is advisable to carry out further research on selected issues in the direction of increasing investment expenditures at the expense of the budget, increasing the share of remuneration in GDP while stimulating the shading of the labor market, as well as leveling the accumulated risks in the budget system, including ensuring the uniformity of budget expenditures throughout the year, preventing "manual" formation local budgets; verification of social payments from the budget, reduction of debt burden in public administration.*

**Keywords:** economic growth, budget system, budgetary allocation of funds, budget revenues, budget expenditures.

**Постановка проблеми.** Перманентні зміни в економічному середовищі зумовлюють посилення ролі держави в розподільчому процесі, завдяки якій мають знижуватися ризики та негативні наслідки кризових явищ для економічних агентів. У цьому аспекті актуалізується питання бюджетного розподілу фінансових ресурсів не тільки на соціальну підтримку, але й на економічну діяльність, яка має забезпечити в подальшому створення доданої вартості в державі, високий рівень суспільних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З огляду на нестабільність економічного середовища дослідження впливу держави на економічний розвиток постійно перебуває у фарватері наукових та практичних досліджень, експертних висновків від класиків економічної думки А. Сміта, Дж.М. Кейнса [1] до сучасних дослідників О. Дейнеко, Н. Дехтяр [2], Г. Глухої [4]. У наукових дослідженнях існують різновекторні оцінки цього впливу: від стимулюючого до стримуючого. «Для більшості країн зазначеного співтовариства зростання рівня участі держави в розподілі та перерозподілі ВВП через механізм державних видатків супроводжується збільшенням реального ВВП у наступних періодах, що можна розглядати як непряме підтвердження їх позитивного впливу на економічне зростання в країні» [3, с. 123].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** З огляду на те, що з прийняттям бюджету держави на наступний рік передбачаються нові кількісні та якісні показники бюджетного розподілу коштів з урахуванням окреслених державою стратегічних напрямів розвитку та поточних завдань, результативність цього розподілу потребує постійного моніторингу та аналізу, що визначило вибрану тему дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є моніторинг впливу бюджетної системи України на економічний розвиток держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні відбувається зростання ролі держави в перерозподілі створеної доданої вартості як на загально-

державному, так і на місцевому рівнях (табл. 1). З огляду на 2014–2015 роки економічного спаду, проведення реформ в бюджетній системі в аналізований період визначена тенденція має виправданий характер.

Незважаючи на позитивні зрушення в економіці держави за останні два роки, а саме повільне зростання ВВП, стримування інфляції, прибутковості суб'єктів господарювання, зберігаються негативні тенденції у сфері бюджетного формування та використання коштів. Як вбачається з даних табл. 2, видатки бюджетної системи у 2015–2017 роках зростали більшими темпами відносно економічного зростання країни, що зумовлювало необхідність збільшення позикових коштів. Практично аналогічна динаміка простежується щодо зростання доходів Зведеного бюджету України стосовно зростання видатків та ВВП держави, що може свідчити про посилення фіскального навантаження на економіку (табл. 2).

Негативна тенденція зберігається у сфері розрахунків суб'єктів господарювання за бюджетними зобов'язаннями, про що свідчить динаміка податкового боргу суб'єктів господарювання України (рис. 1).

Очевидно, що ефективний вплив бюджетного розподілу коштів на процеси економічного відтворення може бути забезпечений за рахунок капіталотворчого використання коштів, про що свідчать рівень інвестиційної складової в бюджетній системі, структура дохідної та видаткової частин бюджетів усіх рівнів. Фінансові трансфери не є ідеальним інструментом (як і сам процес перерозподілу доходів загалом), але водночас за умов його ефективного використання надає поле для маневру, формує певний резерв та шлях його реалізації для економічного зростання [4, с. 135].

Незважаючи на те, що протягом 2014–2016 років діяльність суб'єктів господарювання була збитковою (табл. 2), основним джерелом фінансування капітальних інвестицій в Україні залишаються власні кошти підприємств. Суттєво зросла роль коштів місцевих бюджетів у фінансуванні капітальних інвестицій, що пов'язують з фінансуванням кому-

Таблиця 1

Показники питомої ваги бюджетної системи України у ВВП у 2013–2018 роки

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Питома вага Зведеного бюджету у ВВП, %	31,7	31,1	36,2	36,8	38,1	37,5
Питома вага Державного бюджету у ВВП, %	25,7	25,5	30,2	29,6	30,4	30,0
Питома вага місцевих бюджетів у ВВП, %	6,1	5,6	6,1	7,2	7,7	7,4

Джерело: складено за даними джерел [5–7]

нальної сфери та результатом політики фіскальної децентралізації (табл. 3).

Регресійний аналіз залежності темпів зростання ВВП України та капітальних видатків дає змогу говорити про істотний та позитивний вплив капітальних видатків бюджетної системи на економічне зростання, про що свідчать значення коефіцієнта кореляції 0,8 та коефіцієнта детермінації 0,64, а також регресійне рівняння (за збільшення капітальних видатків бюджету на 1% ВВП збільшиться на 0,64%) (рис. 4).

Відзначимо, що за останні п'ять років суттєво зросла частка капітальних видатків у видатках місцевих бюджетів України, незважаючи на те, що найбільшу їх частину продовжують становити саме поточні видатки, тобто видатки на освіту, соціальний захист і соціальне забезпечення, охорону здоров'я, економічну діяльність. Аналогічні тенденції простежуються також у структурі видатків Державного бюджету України (табл. 4).

Незважаючи на відзначені позитивні зрушення в структурі видатків місцевих бюджетів України, за результатами фінансового контролю місцевих бюджетів встановлено неефективне витрачання коштів,

а саме акумулювання коштів місцевих бюджетів на депозитних рахунках замість вкладень у розбудову місцевої інфраструктури, виконання соціальних зобов'язань. Згідно з висновками Рахункової палати України у 2018 році Кабінетом Міністрів України та місцевими органами влади не використано наявних можливостей для недопущення виникнення заборгованості за окремими соціальними виплатами. Відсутність освоєння місцевими бюджетами коштів з Державного бюджету України впливає на рівень виконання ними видатків (рис. 3).

Важливо, що акумульовані на банківських депозитах тимчасово вільні кошти формують надлишкову ліквідність та є чинником впливу на валютний курс.

Характерною ознакою виконання видатків в бюджетній сфері України є їх нерівномірне виконання. Так, у грудні 2018 року проведено 14,8% загального обсягу за рік видатків, а капітальних видатків – 28% річного обсягу, що привело до збільшення дебіторської заборгованості розпорядників та одержувачів коштів місцевих бюджетів у 2,1 рази [9].

Загальновідомо, що інтелектуальний потенціал держави є запорукою її подальшого успішного роз-

14,4 млрд. грн. 1% ВВП	47,0 млрд. грн. 2,7% ВВП	91,4 млрд. грн. 3,1% ВВП	101,5 млрд. грн. 2,9% ВВП
2013 рік	2015 рік	2017 рік	2018 рік

Рис. 1. Динаміка податкового боргу суб'єктів господарювання України

Джерело: складено за даними джерела [8]

Таблиця 2

**Показники бюджетної системи України, економічного зростання, споживчих цін, цін виробників промислової продукції та фінансові результати суб'єктів господарювання у 2013–2018 роки**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Темпи зростання видатків Зведеного бюджету України, %	2,7	3,4	30,0	22,9	26,4	18,3
Темпи зростання доходів Зведеного бюджету України, %	-0,7	3,3	46,8	20	29,8	16,5
Темпи зростання ВВП, %	3,3	7,7	26,3	20,4	25,2	19,3
Темпи зростання споживчих цін, %	0,5	24,9	43,3	12,4	13,7	9,8
Темпи зростання цін виробників промислової продукції, %	01,7	31,7	25,5	35,8	16,6	14,3
Фінансові результати суб'єктів господарювання, млн. грн.	29 283,2	-523 587,0	-340 126,6	-22 201,5	274 831,6	433 177,9

Джерело: складено за даними джерел [5–7]

Таблиця 3

**Структура джерел фінансування капітальних інвестицій в Україні у 2013–2018 рр., %**

Джерело фінансування	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Кошти державного бюджету	2,5	1,2	2,5	2,6	3,4	4,0
Кошти місцевих бюджетів	2,7	2,7	5,2	7,5	9,3	8,7
Власні кошти підприємств	66,3	70,5	67,5	69,5	69,1	71,3
Банківські кредити	14	9,9	7,6	7,5	6,6	6,7
Кошти іноземних інвесторів	1,7	2,6	3	2,7	1,4	0,3
Кошти населення на будівництво житла	9,6	10,1	11,7	8,3	7,3	6,4
Інші джерела	3,2	3	2,5	1,9	2,9	2,6
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: складено за даними джерел [5–7]

витку. Як вбачається зі структури економічних видатків Зведеного бюджету України, залишається вкрай незначною питома вага видатків на фундаментальні дослідження в економіці (табл. 5). Для порівняння, у 2017 році питома вага витрат країн Європейського Союзу на наукові дослідження й розробки у ВВП у середньому склала 2,06%.

У структурі видатків значний рівень ризику стримування економічного розвитку держави полягає у високому рівні державної заборгованості (табл. 6).

Розглядаючи структуру державного боргу за типом кредитора, зазначимо, що основним кредитором держави за облігаціями внутрішньої державної позики (ОВДП) є банки, адже у 2016 році вони володіли 38,3% загального обсягу ОВДП, у 2017 році – 48%, у 2018 році – 49,6%. За високого інвестиційного ризику замість кредитування реального сектору економіки банки переорієнтувались на вкладення коштів в державні цінні папери, які забезпечують високий дохід,

адже середньозважена дохідність ОВДП за 2018 рік склала 17,79%. Висока вартість залучення державою фінансового ресурсу зумовлена високою вартістю грошей у країні, яка формується під впливом облікової ставки НБУ: 17% річних у 2018 році проти 6,5% річних у 2013 році. Отже, з одного боку, за високої вартості фінансового ресурсу в країні держава залучує кошти до бюджетного сектору за високою вартістю. З іншого боку, для виробників зберігається тенденція недоступності до банківських ресурсів, які знайшли для себе альтернативний спосіб отримання доходу завдяки кредитуванню сектору державного управління. За таких умов для національної економіки є справедливим висновок про те, що «нарощення державного споживання породжує деформації у формуванні головних ринкових економічних важелів (таких як високі відсоткові ставки та ставки податків)» [11].

Зарплата та соціальні трансферти як складові доходів населення разом з державними видатками

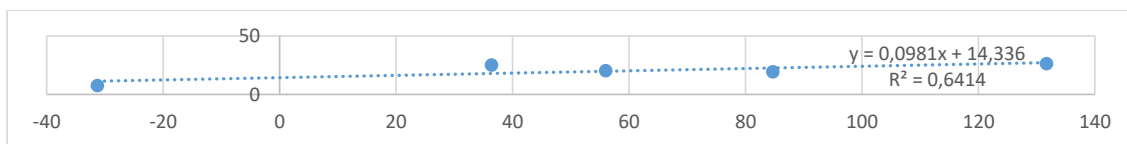


Рис. 2. Графік моделі парної регресії залежності темпів зростання ВВП від темпів зростання капітальних видатків бюджетної системи України

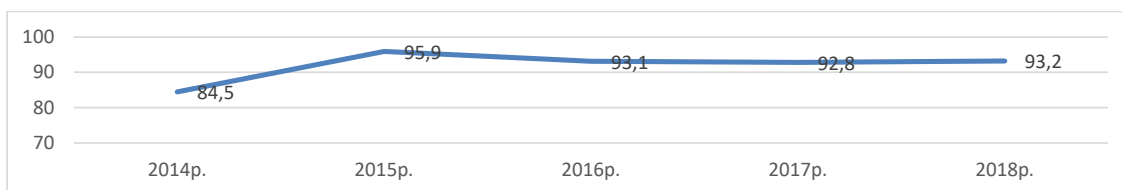


Рис. 3. Рівень виконання місцевих бюджетів України за видатками у 2014–2018 роки, %  
Джерело: складено за даними джерел [5–7]

Таблиця 4

### Структура видатків Зведеного бюджету України у 2014–2018 роки, %

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
<i>Місцеві бюджети</i>					
Поточні видатки	93,8	88,5	85	85	84
Капітальні видатки	6,2	11,5	15	15	16
<i>Державний бюджет</i>					
Поточні видатки	98,3	97	98	96,7	91,2
Капітальні видатки	1,7	3	4	3,3	8,8

Джерело: складено за даними джерела [7]

Таблиця 5

### Динаміка питомих ваги економічних видатків у ВВП та загальних видатках Зведеного бюджету України у 2013–2018 роки, %

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Питома вага видатків на економічну діяльність у видатках Зведеного бюджету, %	10	8,3	8,3	7,9	9,8	11,3
зокрема, фундаментальні та прикладні дослідження й розробки в галузях економіки, %	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
питома вага видатків на фундаментальні дослідження в економіці у ВВП, %	0,70	0,60	0,55	0,48	0,45	0,47

Джерело: складено за даними джерела [10]



справляють істотний вплив на економічний розвиток держави (табл. 7). Для України завжди був характерним високий рівень соціальних видатків: 16,8% ВВП проти 13,8% у країнах Східної Європи [5].

Розрахунок коефіцієнтів еластичності ВВП України до соціальних трансфертів та до заробітної плати (відношення темпів приросту ВВП до темпів приросту соціальних трансфертів, темпів приросту заробітної плати) за останні п'ять років свідчить про різну величину впливу цих факторів на ВВП. Так, із середнім значенням коефіцієнта еластичності соціальних трансфертів у розглянутий період 0,51, зростанням соціальних трансфертів на 1% зростає ВВП на 0,51%. Щодо впливу зміни динаміки заробітної плати, то із середнім значенням коефіцієнта еластичності заробітної плати 0,17, зростанням заробітної плати на 1% зростає ВВП на 0,17%. Отже, незважаючи на підвищення частки оплати праці у доходах, вплив цього показника на динаміку ВВП зменшується порівняно з впливом соціальних трансфертів, що значною мірою зумовлюється зниженням питомої ваги оплати праці у ВВП з 46% у 2014 році до 38,9% у 2017 році. Здійснено оцінювання взаємозв'язку між динамікою ВВП та соціальними трансфертами за допомогою регресійного аналізу, використовуючи показники табл. 8 (рис. 4).

Регресійний аналіз показав, що приріст соціальних трансфертів в Україні позитивно впливає на

ВВП, адже за збільшення соціальних трансфертів на 1% ВВП збільшиться на 0,67%. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,79, що свідчить про те, що зростання ВВП залежить на 79% від обсягів наданих з бюджету соціальних трансфертів, відповідно, 21% залежить від інших факторів (рис. 4).

Зростання ролі соціальних трансфертів може бути виправданим у разі тимчасового характеру збереження такої тенденції задля вирівнювання дисбалансів в розподільчих процесах у період економічних криз. З огляду на те, що в Україні значна питома вага соціальних видатків припадає на субсидії на оплату житлово-комунальних послуг, збільшення їх обсягів із року в рік продукує споживацькі настрої, не мотивує до вжиття енергоефективних заходів. За таких умов вбачається за доцільне здійснити верифікацію соціальних виплат задля підвищення ефективності їх надання; збільшити стимулюючий вплив заробітної плати на економічне зростання, зокрема через збільшення частки витрат на оплату праці у створенні доданої вартості, детінізації ринку праці. Щедра оплата праці є як обов'язковим наслідком, так і природним симптомом зростання національного багатства [1, с. 141].

**Висновки.** З огляду на позитивний вплив капітальних трансфертів з бюджету, доходів населення на створення доданої вартості в Україні подальші дослідження з вибраної проблематики доцільно про-

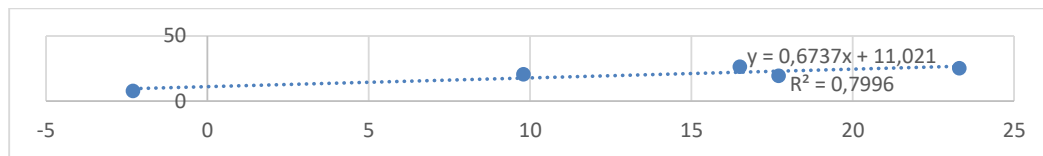


Рис. 4. Графік моделі парної регресії залежності темпів зростання ВВП від темпу зростання соціальних трансфертів

Таблиця 6

**Показники боргового навантаження на бюджетну систему України у 2013–2018 роки**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Питома вага відсотків за позиками у видатках Зведеного бюджету, %	7,5	10,4	14,0	12,8	11,7	9,3
Питома вага видатків на обслуговування боргу у ВВП, %	2,5	3,4	4,5	4,1	3,7	3,2
Темпи зростання відсотків за позиками, %	133	146,2	168,6	110,4	114,3	104,9
Питома вага видатків на обслуговування боргу у видатках Зведеного бюджету, %	6,6	9,4	12,7	11,5	10,5	10,9

Джерело: складено за даними джерела [5–7]

Таблиця 7

**Вплив окремих доходів населення на ВВП України у 2014–2018 роки**

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Питома вага заробітної плати у доходах населення, %	40,5	40,9	44,9	45,6	47,4
Питома вага соціальної допомоги та поточних трансфертів у доходах населення, %	37,1	37,8	35,9	33,4	32,4
Темпи приросту ВВП, %	7,7	26,3	20,4	25,2	19,3
Темпи приросту соціальної допомоги та поточних трансфертів, %	-2,3	16,5	9,8	23,3	17,7
Коефіцієнт еластичності соціальних трансфертів	-3,3	1,59	2,08	1,08	1,09
Коефіцієнт еластичності заробітної плати	-2,5	1,7	0,77	0,73	0,74

Джерело: складено за даними джерел [5–7]

водити щодо збільшення інвестиційних видатків за рахунок бюджету, підвищення частки оплати праці у ВВП одночасно зі стимулюванням детінізації ринку праці, а також стосовно нівелювання накопичених ризиків в бюджетній системі, зокрема забезпечення рівномірності здійснення бюджетних видатків протягом року, недопущення «ручного» формування та використання коштів місцевих бюджетів, верифікації соціальних виплат з бюджету, зменшення боргового навантаження у сфері державного управління.

### Бібліографічний список:

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. *Антология экономической классики* : в 2 т. Т. 1. Москва : Эконом, 1991. С. 79–376.
2. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. *Антология экономической классики* : в 2 т. Т. 2. Москва : Эконом, 1991. С. 137–434.
3. Дейнека О. Теоретичні аспекти дослідження впливу державних видатків на економічне зростання. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 38. С. 105–115.
4. Дехтяр Н., Боярко І., Дейнеко О. Оцінка впливу зміни обсягу державних видатків на економічне зростання країн-членів Європейського союзу України. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. № 1 (34). С. 121–125.
5. Глуха Г. Політика коригування доходів та її вплив на економічне зростання держави. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 131–135.
6. Бюджет-2018: розвиток за інерцією: експрес-аналіз. *Центр економічної стратегії* : веб-сайт. URL: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/01/budget-2018\\_flash.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/01/budget-2018_flash.pdf) (дата звернення: 13.08.2019).
7. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.08.2019).
8. Ціна держави : веб-сайт. URL <http://cost.ua/budget/expenditure/elements> (дата звернення: 13.08.2019).
9. Динаміка податкового боргу. *Державна фіскальна служба України* : веб-сайт. URL <http://sfs.gov.ua/diyalnist/pokazniki-roboti/dinamika-podatkovogo-borg> (дата звернення: 13.08.2019).
10. Звіт Рахункової палати України за 2018 рік. URL: <http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16760161/ZVIT%20RP%202018.pdf> (дата звернення: 13.08.2019).
11. Аналітична довідка. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової і науково-технічної діяльності за 2018 рік. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2019/07/12/kmu2018final.pdf> (дата звернення: 13.08.2019).
12. Barro R. Economic growth in a cross section of countries. *Quarterly Journal of Economics*. 1991. № 106. P. 407–443. URL: <http://www.hec.unil.ch/ocadot/ECODEVdocs/barro-robert.pdf> (дата звернення: 13.08.2019).

### References:

1. Smyt A. (1991) Yssledovanye o pryrode y prychynykh boghatstva narodov [Research on the nature and causes of peoples wealth] *Antologhyja ekonomycheskoj klassyky* [Anthology of economic classics]. Moscow : Ekonom, pp. 79–396.
2. Kejns Dzh. (1991) Obshhaja teoryja zanjatosty, procenta y denegh [The general theory of employment, interest and money]. *Antologhyja ekonomycheskoj klassyky* [Anthology of economic classics]. Moscow : Ekonom, pp. 137–434.
3. Dejneka O. (2014) Teoretychni aspekty doslidzhennja vplyvu derzhavnykh vydatkiv na ekonomichne zrostannja [Theoretical aspects of the study of the impact of public spending on economic growth]. *Problemy i perspektivy rozvytku bankivskoj systemy Ukrainy*, vol. 38, pp. 105–115.
4. Dekhtjar N., Bojarko I., Dejneko O. (2013) Ocinka vplyvu zminy obsjaghu derzhavnykh vydatkiv na ekonomichne zrostannja krajin-chleniv Jevropejskogho sojuzu Ukrainy. [Assessing the Impact of Changing Public Expenditure on the Economic Growth of the Member States of the European Union of Ukraine]. *Visnyk Ukrainjskohoji akademiji bankivskoj spravly*, no. 1 (34), pp. 121–125.
5. Ghlukha Gh. (2014) Polityka koryghuvannja dokhodiv ta jiji vplyv na ekonomichne zrostannja derzhavy [Revenue adjustment policy and its impact on the economic growth of the state]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho universytetu*, vol. 1, pp. 131–135.
6. Centr ekonomichnoji strategiji (2018) *Bjudzhet-2018: rozvytok za inercijeju: ekspres-analiz* [Budget-2018: development by inertia: rapid analysis]. Available at: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/01/budget-2018\\_flash.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/01/budget-2018_flash.pdf) (accessed: 13 august 2019).
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2013) *Ekonomichna statystyka. Ekonomichna dijalnistj. Dijalnistj pidpryjemstv* [Economic statistics. Economic activity. Activities of enterprises]. Available at: <http://ukrstat.gov.ua> (accessed: 13 august 2019).
8. Cina derzhavy (2019) [The price of the state]. Available at: <http://cost.ua/budget/expenditure/elements> (accessed: 13 august 2019).
9. Derzhavna fiskaljna sluzhba Ukrainy (2019) *Dynamika podatkovogho borghu* [Dynamics of tax debt]. Available at: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-pokazniki-roboti/dinamika-podatkovogo-borg> (accessed: 13 august 2019).
10. Zvit Rakhunkovoji palaty Ukrainy za 2018 rik [Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2018]. Available at: <http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16760161/ZVIT%20RP%202018.pdf> (accessed: 13 august 2019).
11. Analitychna dovidka. Stan rozvytku nauky i tekhniki, rezuljaty naukovoji i naukovo-tekhnichnoji dijalnosti za 2018 rik (2018) [Analytical help. State of development of science and technology, results of scientific and technical activities for 2018]. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2019/07/12/kmu2018final.pdf> (accessed: 13 august 2019).
12. Barro R. Economic growth in a cross section of countries. *Quarterly Journal of Economics*. № 106. P. 407–443. Available at: <http://www.hec.unil.ch/ocadot/ECODEVdocs/barro-robert.pdf> (accessed: 13 august 2019).

УДК 336.26

**Дем'янчук О.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національного університету «Острозька академія»

**Demianchuk Olha**

PhD,  
Associate professor of Finance, Accounting and Auditing Department,  
The National University of Ostroh Academy

## ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОДИНИЦЬ І ЙОГО ДИСПРОПОРЦІЇ

## ECONOMIC EVALUATION OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE ADMINISTRATIVE-TERRITORIAL UNITS AND ITS DISPROPORTIONS

У статті надано економічну оцінку фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, визначено диспропорції його формування. Використано методiku оцінювання формування фінансового потенціалу за допомогою макроекономічних показників, доведено, що основою формування фінансового потенціалу в межах адміністративно-територіальної одиниці є валовий регіональний продукт. Під час дослідження проведено рейтингування адміністративно-територіальних одиниць за рівнем забезпечення їх фінансовим потенціалом. Автор зупинився на детальному оцінюванні показників диспропорції у забезпеченні фінансовим потенціалом адміністративно-територіальних одиниць. Результатом дослідження є визначення чинників, які впливають на поглиблення диспропорцій у формуванні фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України.

**Ключові слова:** метод оцінювання формування фінансового потенціалу з використанням макроекономічних показників, коефіцієнти диспропорції фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, показники фінансового розриву у формуванні фінансового потенціалу в межах територіальних одиниць, глибина фінансових розривів.

В статье предоставлена экономическая оценка финансового потенциала административно-территориальных единиц Украины, определены диспропорции его формирования. Использована методика оценивания формирования финансового потенциала с помощью макроэкономических показателей, доказано, что основой формирования финансового потенциала в пределах административно-территориальной единицы является валовый региональный продукт. Во время исследования проведено рейтингование административно-территориальных единиц по уровню обеспечения их финансовым потенциалом. Автор остановился на подробном оценивании показателей диспропорции в обеспечении финансовым потенциалом административно-территориальных единиц. Результатом исследования является определение факторов, влияющих на углубление диспропорций в формировании финансового потенциала административно-территориальных единиц Украины.

**Ключевые слова:** метод оценивания формирования финансового потенциала с использованием макроэкономических показателей, коэффициенты диспропорции финансового потенциала административно-территориальных единиц Украины, показатели финансового разрыва в формировании финансового потенциала в пределах территориальных единиц, глубина финансовых разрывов.

The paper carries on an economic evaluation of the financial potential of the administrative-territorial units of Ukraine, identifies the disparities in its formation. The author has used the methodology of estimation of financial potential formation applying macroeconomic indicators. As a result, the research discovers that the basis of financial potential formation within the administrative-territorial unit is the gross regional product. In the course of the study, administrative and territorial units are ranked according to the level of their financial potential. Thus, the paper distinguishes five groups of administrative-territorial units according to the share of gross regional product generated within them. In particular, these are the regions of the first group with "high relative weight", the regions of the second group with "considerable relative weight", the regions of the third group with "sufficient relative weight", the regions of the fourth group "moderate relative weight" and the regions of the fifth group which considered being with "low relative weight". The author draws attention to the detailed assessment of the indicators of disproportion

*in providing the financial potential of the administrative-territorial units. In particular, the study shows an estimation of all following coefficients: the coefficient of differentiation of economic growth of administrative-territorial units, the coefficient of the disproportion of formed financial potential, the coefficients of disproportion by socio-economic indicators of administrative-territorial units, the coefficient of the disproportion of capital investments within the limits of administrative units, the financial gap in the formation of financial potential by administrative-territorial units. Evaluating financial gap, the author has identified a group of indicators based on which a detailed assessment was conducted, namely, these are the dynamics and depth of the financial gap. Estimating the coefficient of differentiation, the author accomplished a detailed calculation of the disproportions of the most important components of financial potential, namely gross regional product, production volumes of industrial and agricultural production, income of local budgets and population, as well as attracted capital investments. Thus, the result of the study is to determine the factors that influence the deepening of the imbalances in the formation of the financial potential of the administrative-territorial units of Ukraine.*

**Keywords:** *method of the estimation of financial potential formation with the use of macroeconomic indicators, coefficients of disproportion of financial potential of administrative-territorial units of Ukraine, indicators of financial gap in the formation of financial potential within the limits of territorial units, depth of financial gaps.*

**Постановка проблеми.** Диспропорції розвитку адміністративно-територіальних одиниць України спостерігаються вже третє десятиліття незалежності нашої держави. Основною причиною таких тенденцій є недосконала, неефективна, а в певні періоди навіть хаотична державна регіональна політика. До кінця 2014 року, тобто початку впровадження реформи децентралізації, державними та місцевими органами влади не було використано всю сукупність дій, методів, інструментів, які б сприяли ефективному формуванню в межах адміністративно-територіальних одиниць фінансового потенціалу, який є основою забезпечення збалансованого розвитку територіальних одиниць та мінімізує диспропорції у їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням питання формування фінансового потенціалу в межах адміністративно-територіальних одиниць, диспропорцій у його забезпеченні, оцінювання його рівня займалась значна кількість вчених, зокрема А. Буряченко, З. Варналій, Г. Возняк, О. Тимошенко, М. Козоріз [1; 3; 5; 6].

Так, про зміщення акцентів державної політики з централізованого управління на регіональний рівень ще на початку 2000-х років писав у своїй монографії З. Варналій. Вказуючи на те, що децентралізація влади супроводжується передачею владних повноважень органам місцевого самоврядування та органам регіонального управління, автор відкриває широкі можливості для забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів України. Однак, як зазначав автор, існування значної міжрегіональної диференціації умов такого розвитку свідчило про те, що передача повноважень відбувалась більш формально, а не на практиці, тому можливості збалансованого розвитку регіонів України не використовувались як на державному, так і на регіональному рівнях [5, с. 14].

Досліджуючи диспропорції на регіональному рівні, А. Буряченко зазначав, що вони є значними й мають як якісний, так і кількісний характер. Якщо кількісна асиметрія легко простежується на основі офіційних статистичних даних, то якісна потребує більш точного експертного оцінювання [1, с. 119].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте питання проведення економічного оцінювання фінансового потенціалу та його диспропорцій у межах адміністративно-терито-

ріальних одиниць України сьогодні потребує більш детального дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є комплексне оцінювання фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць та визначення диспропорцій його забезпечення. Основними завданнями є розрахунок цілої групи коефіцієнтів диспропорцій у формуванні фінансового потенціалу, визначення чинників, які спричиняють поглиблення диспропорцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільш уживаним методом економічного оцінювання стану та рівня розвитку адміністративно-територіальних одиниць України є оцінювання її фінансового потенціалу з використанням макроекономічних та регіональних показників.

Сьогодні на рівні держави таким показником є валовий внутрішній продукт, а на регіональному рівні узагальнюючим показником, який характеризує рівень фінансового потенціалу й розвитку економіки адміністративно-територіальних одиниць, є валовий регіональний продукт (ВРП).

Використовуючи цей підхід, провели комплексне оцінювання фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, а також рейтингування адміністративно-територіальних одиниць за різними параметрами, які характеризують кількісні та якісні ознаки фінансового потенціалу цих територіальних одиниць.

Отже, аналізуючи зміну обсягу валового регіонального продукту (ВРП) та питомої ваги адміністративно-територіальних одиниць в економіці України впродовж 2007–2017 років, спостерігаємо наявність таких тенденцій (табл. 1):

- в усіх областях України спостерігалось загальне зростання валового регіонального продукту впродовж усього досліджуваного періоду, окрім кризового 2009 року, в межах якого найвищий спад відбувся у промислових та промислово-аграрних регіонах;

- упродовж 2013–2015 років у Донецькій та Луганській областях обсяг валового регіонального продукту суттєво скоротився, у 2015 році його значення було майже вдвічі менше за показники 2013 року; основною причиною такої ситуації в цьому регіоні є військова агресія Російської Федерації, і, хоча за 2016 і 2017 роки спостерігалась тенденція зростання, показники ВРП у цих областях сягнули лише обсягів ВРП 2011 року;



Таблиця 1

**Рейтинг адміністративно-територіальних одиниць України  
за питомою вагою обсягу ВРП у ВВП за 2008–2017 роки**

Адміністративно-територіальні одиниці	Питома вага регіону, %									
	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Україна	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Автономна Республіка Крим	2,9	3,0	3,0	2,9	3,0	3,0	....	...	....	...
Вінницька область	2,1	2,2	2,2	2,2	2,3	2,4	2	3,0	3,1	3,1
Волинська область	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	1,5	1,6	1,5	1,7
Дніпропетровська область	11,0	10,2	10,7	10,8	10,1	10,0	11,1	10,8	10,2	10,5
Донецька область	12,4	11,4	11,9	12,4	11,7	10,8	7,6	5,8	5,8	5,6
Житомирська область	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,9	1,9	2,0	2,1
Закарпатська область	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5	1,4	1,5	1,5	1,4	1,4
Запорізька область	4,5	4,1	3,9	3,8	3,8	3,6	4,2	4,5	4,4	4,4
Івано-Франківська область	1,9	1,9	1,9	2,1	2,2	2,2	2,4	2,3	2,2	2,1
Київська область	3,8	4,1	4,2	4,5	4,8	4,5	5,0	5,2	5,4	5,3
Кіровоградська область	1,5	1,5	1,5	,5	1,5	1,7	1,8	1,9	1,9	1,8
Луганська область	4,5	4,2	4,2	4,4	4,0	3,6	2,0	1,2	1,3	1,0
Львівська область	3,7	3,9	3,8	4,0	4,2	4,2	4,6	4,8	4,8	4,9
Миколаївська область	2,0	2,2	2,2	2,1	2,0	2,1	2,2	2,4	2,4	2,3
Одеська область	5,0	5,3	5,0	4,7	4,4	4,6	4,7	5,0	5,0	5,0
Полтавська область	3,6	3,7	4,1	4,0	3,9	3,8	4,4	4,8	4,9	5,1
Рівненська область	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	1,8	1,8	1,7	1,6
Сумська область	1,7	1,8	1,7	1,8	1,7	1,8	1,9	2,1	1,9	1,9
Тернопільська область	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,4	1,3	1,3	1,4
Харківська область	6,3	6,5	6,0	5,9	5,6	5,6	6,1	6,3	6,5	6,3
Херсонська область	1,4	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5	1,6	1,6	1,6
Хмельницька область	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,7	2,0	2,1	2,0	2,1
Черкаська область	2,0	2,0	2,1	2,1	2,1	2,2	2,4	2,6	2,5	2,5
Чернівецька область	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0
Чернігівська область	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,8	1,9	1,8	1,9
м. Київ	17,9	18,6	18,2	17,2	18,9	20,5	22,5	22,7	23,4	23,4
м. Севастополь	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	....	...	....	...

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики та джерела [2]

– упродовж останніх років центральні й західні регіони України мали вищий обсяг річного приросту валового регіонального продукту, ніж східні області, що зумовлене переважно спадом виробництва в індустріальних регіонах України, зокрема в галузях важкої індустрії;

– лідером за зростанням та обсягом валового регіонального продукту впродовж досліджуваного періоду був Київ, обсяг річного приросту якого з 2015 до 2017 року складає понад 100 млрд. грн.;

– відповідно до оцінювання питомої ваги адміністративно-територіальних одиниць України за обсягом валового регіонального продукту м. Київ станом на 2017 рік формує 23,4% загального обсягу в країні, а порівняно з 2008 роком питома вага ВРП м. Києва зросла на 5,5%;

– аналіз питомої ваги адміністративно-територіальних одиниць України за обсягом валового регіонального продукту показав, що м. Київ та шість областей, таких як Дніпропетровська, Харківська, Донецька, Київська, Полтавська та Одеська, створюють 61,2% обсягу ВРП (станом на 2017 рік); до 2013 року Донецька область посідала друге місце

серед територіальних одиниць за питомою вагою ВРП в Україні, проте у 2014–2017 роках питома вага області в загальному обсязі ВРП зменшилась удвічі, склавши лише 5,6% (табл. 1);

Київська, Львівська, Івано-Франківська області мали у 2012 році значно вищі показники обсягів річного приросту ВРП, ніж Донецька, Запорізька та Луганська області, ці ж тенденції спостерігаються у 2015–2017 роках; порівнявши загальний обсяг валового регіонального продукту центральних та західних областей та порівнявши його розмір у східних і південних областях, ми спостерігаємо досить цікаву ситуацію: у 2012 році в центральних і західних областях цей показник складав 727,9 млрд. грн., або 49,9% загалом в Україні, а для східних і південних він становив 731,1 млрд. грн., або 50,1%, тобто бачимо приблизно однакові за обсягом економіки з незначною перевагою південно-східних областей; це вже давало підставу для спростування хибного на той час твердження про донорське значення східних адміністративно-територіальних одиниць в Україні у створенні фінансового потенціалу країни; у 2015 році ситуація значно змінилась на користь центральних

та західних областей, де сумарний обсяг валового регіонального продукту складав 1 119,553 млрд. грн., або 56,6%, а для східних та південних він становив 859,905 млрд. грн., або 43,4%, і ця тенденція зберігається у 2017 році.

Як відображають аналітичні джерела, економіка західних та центральних регіонів розвивається динамічніше, ніж економіка південних та східних регіонів. 1995 року західні та центральні регіони додали до свого валового регіонального продукту 70,7%, натомість південно-східні – лише 38,2% [2]. Післякризовий період також зберігав аналогічну тенденцію, а початок російської агресії на сході України став основною причиною суттєвого скорочення питомої ваги Донецької та Луганської областей у створенні валового регіонального продукту (як зазначалось вище, скорочення в Донецькій області відбулося вдвічі: з 12,4% до 5,6%, а в Луганській області скорочення відбулось у чотири рази: з показника 4,4% у формуванні ВРП в Україні до 1,0%).

Характеризуючи зміну місця регіонів України за обсягом валового регіонального продукту впродовж 2008–2017 років, вказуємо на те, що майже четверта частина ВРП України формується в м. Києві, який протягом усього досліджуваного періоду посідав перше місце серед усіх регіонів. З 2013 року друге місце посідає Дніпропетровська область, а Донецька область, втративши свою позицію, у 2017 році посіла четверте місце серед 25 адміністративно-територіальних одиниць за обсягом валового регіонального продукту, втративши після анексії дві позиції у своєму рейтингу. Щодо Луганської області, то тут ситуація склалась набагато гірша. Ця область у 2017 році порівняно з 2008 роком, посідає лише 24 місце серед 25 адміністративно-територіальних одиниць України, коли в докризовому 2008 році посідала 6 місце, а у 2013 році (до анексії) – 8 місце, тобто у своєму фінансовому потенціалі ця адміністративна одиниця зазнала найбільших втрат.

Наступним показником, на основі якого ми проводимо економічне оцінювання фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, є обсяг валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу. Аналізуючи зміну цього показника в адміністративно-територіальних одиницях України впродовж 2008–2017 років, акцентуємо увагу на абсолютному зростанні обсягу валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу за досліджуваний період на всіх територіальних одиницях України, за винятком Донецької та Луганської областей. Формуючи рейтинг областей за місцем регіону за цим показником, підтверджуємо критичне становище анексованих областей. У 2017 році за цим показником зазначені області посідали 21 і 25 місця, відповідно, притому, що у 2008 році Донецька область посідала в рейтингу 3 місце, а Луганська – 9 місце. Також варто вказати на позитивні тенденції окремих адміністративно-територіальних одиниць, а саме Кіровоградської та Полтавської областей, які значно покращили свій рейтинг за цими показниками.

Зміна місця регіону за обсягом валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу впродовж аналізованого періоду відобразила такі тенден-

ції: м. Київ та Дніпропетровська область розділяли перше й друге місця, Донецька область із 2010 року почала втрачати свій рейтинг, отже, перемістившись спочатку на четверте місце у 2014–2015 роках, посідає 12 і 23 місця серед 25 регіонів України; покращили свій рейтинг Полтавська й Київська області, посівши останніми роками в рейтингу 3 й 4 місця. Отже, ми можемо стверджувати, що сьогодні основу фінансового потенціалу України формують не лише виключно промислові регіони країни, але й промислово-аграрні.

Провівши групування регіонів України за питомою вагою валового регіонального продукту у 2008 та 2015 роках, вказуємо на те, що регіони першої групи «висока питома вага» складають 41,3% ВВП країни, а лише 27,1% ВВП складають регіони п'ятої й четвертої груп («помірна питома вага» й «низька питома вага»), які містять 17 областей України (табл. 2). Донецька область упродовж досліджуваного періоду перебувала в першій групі, маючи достатній фінансовий потенціал, який забезпечував її сталий економічний розвиток. Аналогічна ситуація була характерна для більшості промислових областей, які входили до другої («значна питома вага») й третьої («достатня питома вага») груп. Упродовж 2013–2015 років унаслідок економічного спаду промислового виробництва, військових дій у східних регіонах ситуація значно погіршилась. Ці області втрачають свій фінансовий потенціал і, як наслідок, не забезпечують достатній економічний розвиток.

Кризова ситуація в промисловості України, яка розпочалась ще у період фінансової кризи, суттєво впливає на формування фінансового потенціалу промислових регіонів. У 2012 році втратила свої позиції Харківська область, перемістившись із другої до третьої групи, хоча у 2017 році вона знову повернулась у другу групу. Проте Луганська область, яка формувала фінансові ресурси своєї адміністративно-територіальної одиниці виключно за рахунок важкої галузі промисловості, у 2008 і 2012 роках входила до складу третьої групи адміністративно-територіальних одиниць, питома вага яких в економіці країни складала 3,3–5,8%. При цьому ця група адміністративно-територіальних одиниць у відповідні роки формувала 25,1% і 31,3% ВРП. Зростання у 2012 році питомої ваги областей третьої групи у формуванні фінансового потенціалу цих адміністративно-територіальних одиниць відбулося не за рахунок зростання цього показника по областях, а внаслідок переходу до складу цієї групи Харківської області. У 2017 році Луганська область внаслідок втрати частини території, руйнації промислових об'єктів під час військової агресії змістилась в останню (п'яту) групу за питомою вагою адміністративно-територіальної одиниці у формуванні валового регіонального продукту. Проте в цьому році до третьої групи потрапляє Донецька область, а тому питома вага у створенні фінансового потенціалу цією групою адміністративно-територіальних одиниць склала 30,3%.

Можемо зробити висновок про те, що більше 60% ВРП, тобто фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, формується в областях, які входять в перші три групи, а їх питома

Таблиця 2

**Групування адміністративно-територіальних одиниць України  
за питомою вагою валового регіонального продукту у 2008, 2012 та 2017 роках**

Назва групи	Показники питомої ваги у ВВП, %	Адміністративно- територіальні одиниці України, що входили у групи у 2008 році	Адміністративно- територіальні одиниці України, що входили у групи у 2012 році	Адміністративно- територіальні одиниці України, що входили у групи у 2017 році*
Перша група («висока питома вага»)	8,5–11 і більше	Дніпропетровська область, Донецька область, м. Київ	Дніпропетровська область, Донецька область, м. Київ	Дніпропетровська область, м. Київ
Друга група («значна питома вага»)	5,9–8,4	Харківська область	–	Харківська область
Третя група («достатня питома вага»)	3,3–5,8	Запорізька, Київська, Львівська, Луганська, Полтавська, Одеська області	Запорізька, Київська, Львівська, Луганська, Одеська, Полтавська, Харківська області	Донецька, Запорізька, Київська, Львівська, Одеська, Полтавська області
Четверта група («помірна питома вага»)	1,6–3,2	Автономна Республіка Крим, Вінницька, Житомирська, Івано-Франківська, Миколаївська, Сумська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська області	Автономна Республіка Крим, Вінницька, Житомирська, Івано-Франківська, Миколаївська, Сумська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська області	Вінницька, Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Миколаївська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Черкаська, Чернігівська області
П'ята група («низька питома вага»)	0,5–1,5	Волинська, Закарпатська, Кіровоградська, Рівненська, Тернопільська, Херсонська, Чернівецька області, м. Севастополь	Волинська, Закарпатська, Кіровоградська, Рівненська, Тернопільська, Херсонська, Чернівецька області, м. Севастополь	Закарпатська, Луганська, Тернопільська, Чернівецька області

\* дані за 2017 рік наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини території Донецької, Луганської областей

Джерело: побудовано автором на основі джерела [2]

вага у формуванні фінансового потенціалу складає не менше 5,8%.

Характеризуючи зміну місця адміністративно-територіальної одиниці за обсягом валового регіонального продукту, вказуємо на те, що адміністративно-територіальні одиниці, які мають більший обсяг ВРП, мають кращу рейтингову позицію за рівнем економічного розвитку.

Зупинившись на економічному аналізі виявлених диспропорцій у формуванні фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць, ми виділили основну групу показників:

1) фінансовий розрив фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці, який розраховується як різниця між максимальним та мінімальним значеннями цього показника в межах одного року:

$$\Phi_{pz} = \text{MaxBPP}j_t - \text{MinBPP}j_t, \quad (1)$$

де  $\Phi_{pz}$  – фінансовий розрив фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці;  $\text{MaxBPP}j_t$  – максимальне значення фінансового потенціалу  $j$  (адміністративно-територіальної одиниці)  $t$ -го року;  $\text{MinBPP}j_t$  – мінімальне значення фінансового потенціалу  $j$  (адміністративно-територіальної одиниці)  $t$ -го року;

2) глибина фінансового розриву фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці, яка оцінюється за такими показниками:

– абсолютний приріст фінансового розриву;  
– темп зростання фінансового розриву;  
– співвідношення темпу зростання фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці з максимальним значенням та темпу зростання фінансового розриву;

– співвідношення темпу зростання фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці з мінімальним значенням та темпу зростання фінансового розриву.

Розрахувавши всі показники диспропорції у формуванні фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України за 2010–2017 роки (табл. 3), можемо зробити такі висновки.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається постійне зростання вартісного вираження фінансового розриву фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, яке сягає в розрахунку до базового 2010 року у 2017 році 483,84 млрд. грн., темпи зростання склали 359,1%, тобто його значення за сім років зросло у 3,6 рази.

Це дає підставу говорити про досить високий рівень диспропорцій у забезпеченні фінансовим потенціалом адміністративно-територіальних одиниць. Аналізуючи глибину розривів фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, можемо підтвердити домінування впливу на поглиблення фінансового розриву від значно мен-

Таблиця 3

**Динаміка показників диспропорції у формуванні фінансового потенціалу  
адміністративно-територіальних одиниць України за 2010–2017 роки**

Показник	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*
Фінансовий розрив фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, млрд. грн.	186,75	211,81	265,52	298,80	342,33	433,19	537,90	670,59
Абсолютний приріст фінансового розриву фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, млрд. грн.	–	25,06	53,71	33,28	43,53	90,86	104,71	132,69
Темпи зростання фінансового розриву фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць України, млрд. грн.	–	113,42	125,36	112,53	114,57	126,58	124,17	124,67
Глибина фінансового розриву фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць із максимальним значенням	–	1,00	0,98	1,01	0,99	0,99	0,99	1,00
Глибина фінансового розриву фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць із мінімальним значенням	–	1,07	0,88	0,93	0,95	0,97	0,92	1,08

\* дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини території Донецької, Луганської областей

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Державної служби статистики України за 2010–2017 роки [2]

Таблиця 4

**Зміна коефіцієнта диференціації економічного зростання  
адміністративно-територіальних одиниць України за 2008–2017 роки**

Показник	Рік									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*
Коефіцієнт диференціації адміністративно-територіальних одиниць України (без урахування ВРП на душу населення м. Києва)	3,19	2,96	3,17	3,18	3,07	3,06	3,25	3,24	3,23	3,08
Коефіцієнт диференціації адміністративно-територіальних одиниць України (з урахуванням ВРП на душу населення м. Києва)	6,36	6,51	6,44	6,03	6,71	7,22	7,50	7,67	8,21	7,57

\* дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини території Донецької, Луганської областей

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Державної служби статистики України за 2008–2017 роки [2]

ших темпів зростання фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці з мінімальним значенням, а також впливу вищих темпів зростання фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці з максимальним значенням.

Підтверджуючи тезу про важливість формування фінансового потенціалу в забезпеченні збалансованого фінансового стану й розвитку адміністративно-територіальних одиниць, ми використовуємо метод визначення диференціації економічного зростання адміністративно-територіальних одиниць України. Для цього використовують коефіцієнт диференціації, який показує співвідношення максимального та мінімального значень валового регіонального продукту на одну особу для адміністративно-територіальних одиниць України:

$$K_{\text{дф}} = \frac{ВРП_{\text{max}}}{ВРП_{\text{min}}} \quad (2)$$

Використовуючи дані Державної служби статистики, провели розрахунки зміни коефіцієнта диферен-

ціації адміністративно-територіальних одиниць України за 2008–2017 роки, що відображено в табл. 4, і дійшли таких висновків. Показник диференціації економічного зростання адміністративно-територіальних одиниць упродовж усього досліджуваного періоду сягав більше 3, за винятком кризового 2009 року. З урахуванням м. Києва цей показник у 2008–2012 роки становив більше 6, а у 2013–2017 роках спостерігалося значне підвищення коефіцієнта до 7–8, що підтверджує негативну тенденцію, а саме поглиблення диференціації у формуванні фінансового потенціалу й розвитку адміністративно-територіальних одиниць України.

Отже, між регіонами України в середньому без урахування м. Києва диференціація їх економічного зростання спочатку відображала триразове перевищення максимального значення щодо мінімального значення валового регіонального продукту на одну особу, а якщо врахувати показники м. Києва, то диференціація в економічному зростанні й формуванні фінансового потенціалу між ад-



міністративно-територіальними одиницями сягала 6,03–8,21 разів.

Диспропорції у формуванні фінансового потенціалу адміністративно-територіальними одиницями України зумовлені диспропорціями їх соціально-економічного розвитку. Аналізуючи зміну співвідношення максимального та мінімального значень, розрахунок коефіцієнтів диспропорції за соціально-економічними показниками адміністративно-територіальних одиниць України за 2010–2017 роки, ми визначили, які складові фінансового потенціалу мають найбільший дисбаланс і, як наслідок, негативно впливають на збалансований розвиток територіальних одиниць.

Першим показником соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць, який було розраховано, є коефіцієнт диспропорції сформованого фінансового потенціалу в межах адміністративно-територіальних одиниць України. Коефіцієнт диспропорції сформованого фінансового потенціалу в межах адміністративно-територіальних одиниць, як видно з табл. 5, упродовж усього досліджуваного періоду мав досить високе значення, а з урахуванням показника ВРП в м. Києві коефіцієнт диспропорції відображав постійний зростання, станом на 2017 рік складавши 24,5 рази. Отже, ВРП м. Києва є більшим за ВРП, що сформований у Луганській області, у 24,5 рази, а ВРП Дніпропетровської області є вищим в 11 разів, що підтверджує суттєву диспропорцію у забезпеченні фінансовим потенціалом адміністративно-територіальних областей України.

Першим показником, який впливає на формування ВРП, є обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за регіонами. Упродовж 2011–2017 років диспропорція між максимальним та мінімальним значеннями цього показника постійно зростала з урахуванням м. Києва (з 79,1 до 85,1 разів). Між областями без урахування показника м. Києва спостерігається позитивна тенденція, диспропорція обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) за регіонами скоротилась із 42,3 разів до 23,8 разів, хоча це було спричинено не зростанням мінімального значення показника Чернівецької області за весь досліджуваний період, а значним скороченням обсягів реалізованої продукції (товарів,

послуг) Донецькою областю за 2011–2013 роки, а у 2014–2017 роках максимальне значення цього показника відображала Дніпропетровська область. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у Дніпропетровській області постійно зростав, що з 2014 року знову спричинило зростання коефіцієнта диспропорції. Аутсайдером формування продукції та її реалізації залишилась Чернівецька область. Не забезпечуючи основу для формування достатнього валового регіонального продукту, ця область упродовж усього досліджуваного періоду посідала останнє місце серед адміністративно-територіальних одиниць України за такими показниками, як обсяг ВРП та обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання.

Наступним показником є коефіцієнт диспропорції капітальних інвестицій у регіональному розрізі (табл. 6). Так само, як і з попереднім показником, спостерігаємо значну диспропорцію за обсягами залучених капітальних інвестицій адміністративно-територіальними одиницями. Співвідношення максимального та мінімального значень з урахуванням показника м. Києва складає від 31,3 разів до 45,5 разів. Беззаперечним лідером залучення капітальних інвестицій є м. Київ. Упродовж усього досліджуваного періоду інвестиційно привабливими залишаються м. Київ і п'ять областей, а саме Дніпропетровська, Київська, Донецька, Львівська та Одеська. У 2018 році в межах цих адміністративно-територіальних одиниць залучено 381,073 млрд. грн., що складало 65,85% усіх капітальних інвестицій України. Аутсайдерами із залучення капітальних інвестицій упродовж останніх трьох років є Луганська й Чернівецька області, адже в межах їх адміністративно-територіальних одиниць у 2018 році залучено лише 6,939 млрд. грн., що складало 1,2% усіх капітальних інвестицій України. Коефіцієнт диспропорції капітальних інвестицій сильно впливає на формування однієї з важливих складових фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць, а саме інвестиційного потенціалу.

З огляду на аналіз ситуація, яка склалась у межах адміністративно-територіальних одиниць України щодо залучення капітальних інвестицій, є негативною та ще більше посилює диспропорцію в соціально-економічному розвитку територіальних одиниць України.

Таблиця 5

**Зміна коефіцієнта диспропорції сформованого фінансового потенціалу в межах адміністративно-територіальних одиниць України за 2010–2017 роки**

Показник	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*
Коефіцієнт диспропорції сформованого фінансового потенціалу в межах адміністративно-територіальних одиниць України	19,9	18,7	20,9	22,7	23,80	24,40	26,30	24,50
Коефіцієнт диспропорції сформованого фінансового потенціалу в межах адміністративно-територіальних одиниць України (без м. Києва)	13,0	13,5	13,0	12,0	11,7	11,6	11,5	11,0

\* дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини території Донецької, Луганської областей

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Державної служби статистики України за 2008–2017 роки [2]

Таблиця 6

**Зміна коефіцієнта диспропорції капітальних інвестицій  
у межах адміністративно-територіальних одиниць України за 2010–2017 роки**

Показник	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*
Коефіцієнт диспропорції капітальних інвестицій у межах адміністративно-територіальних одиниць України	31,3	39,7	35,7	31,2	40,2	42,8	39,8	45,5
Коефіцієнт диспропорції капітальних інвестицій у межах адміністративно-територіальних одиниць України (без м. Києва)	9,3	14,9	14,2	12,4	12,1	12,6	12,5	14,3

\* дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини території Донецької, Луганської областей

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Державної служби статистики України [4]

Таблиця 7

**Зміна коефіцієнта диспропорції доходів населення та середньої місячної заробітної плати  
в межах адміністративно-територіальних одиниць України за 2010–2017 роки**

Показник	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*
Коефіцієнт диспропорції доходів населення в межах адміністративно-територіальних одиниць України	8,9	8,8	9,3	9,8	10,5	10,2	10,0	10,3
Коефіцієнт диспропорції доходів населення в межах адміністративно-територіальних одиниць України (без м. Києва)	7,3	7,3	7,5	7,4	4,9	5,9	5,6	5,6
Коефіцієнт диспропорції середньої місячної заробітної плати в межах адміністративно-територіальних одиниць України	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2	2,2	2,4	2,0
Коефіцієнт диспропорції середньої місячної заробітної плати в межах адміністративно-територіальних одиниць України (без м. Києва)	1,6	1,7	1,6	1,7	1,7	1,8	1,7	1,4

\* дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини території Донецької, Луганської областей

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних Державної служби статистики й Міністерства фінансів

Третім показником є диспропорції доходів місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) в адміністративно-територіальних одиницях. Згідно з даними Міністерства фінансів України найбільший обсяг доходів місцевими бюджетами формується в м. Києві, а без його врахування впродовж 2011–2013 років лідером була Донецька область, після її анексії найбільший обсяг доходів місцевих бюджетів формує Дніпропетровська область. Щодо тенденцій, які складаються з коефіцієнтом диспропорції за цим показником, то варто зазначити, що співвідношення максимального та мінімального значень показника за останні три роки значно скорочується в межах адміністративно-територіальних одиниць (без урахування м. Києва). Коефіцієнт диспропорції зменшився з 12,8 разів до 7,4 разів. Щодо коефіцієнта диспропорції доходів місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) адміністративно-територіальних одиниць з урахуванням м. Києва, то цей показник залишається незмінним, складаючи 11,1 рази. Така тенденція пояснюється тим, що в процесі децентралізації, який було впроваджено з 2015 року, місцеві бюджети адміністративно-територіальних одиниць отримали більші можливості у формуванні свого бюджетного потенціалу як складової фінансового потенціалу адміністративно-

територіальних одиниць та забезпечили зниження рівня диспропорції за доходами місцевих бюджетів у межах цих територіальних одиниць. Зростання бюджетного потенціалу адміністративно-територіальних одиниць є фінансовою основою забезпечення якісними соціально-економічними послугами населення цих територіальних утворень та розвитку в їх межах інфраструктури.

Наступним показником, який впливає на формування фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць та відображає диспропорції в їх розвитку, є доходи населення (табл. 7).

Диспропорції за доходами населення в межах адміністративно-територіальних одиниць з урахуванням показників м. Києва є значно вищими, а за досліджуваний період додали 2 пункти, склавши 10,5. Отже, доходи населення м. Києва є в десять із половиною разів вищими за доходи населення Чернівецької області. Проте варто врахувати те, що Державна служба статистики під час одержання вибірових статистичних результатів отримує неповну й не завжди достовірну інформацію, тому що для всіх прикордонних областей України характерний вищий показник тінізації доходів населення від незареєстрованої підприємницької діяльності, валютних офіційних надходжень домогосподарств

від закордонного заробітчанства, які не враховуються у статистичних загальних даних. Отже, показник диспропорції за доходами населення в адміністративно-територіальних одиницях України відображає не завжди об'єктивну інформацію. Також потрібно враховувати, що в Україні тінізація фонду оплати праці за останні роки складала від 70% до 90% порівняно з офіційною, що у 2018 році становила 32% [7, с. 36; 8].

Загалом цей чинник також сприяє диспропорції середньої заробітної плати в адміністративно-територіальних одиницях і свідчить про занижений рівень середньої заробітної плати в областях із найвищим рівнем незадекларованої зайнятості. Як свідчать дані табл. 7, диспропорції за рівнем середньої заробітної плати порівняно з іншими показниками диспропорції є невисокими, сягаючи значень від 1,4 до 2,4. Отже, середній рівень заробітної плати в межах адміністративно-територіальних одиниць показує диспропорцію у 1,4 та 2,4 рази. При цьому найвищий розмір середньої заробітної плати характерний для м. Києва та Донецької області, а найнижчий рівень має Тернопільська область.

**Висновки.** Підбиваючи підсумок щодо вивчення питання економічного оцінювання формування фінансового потенціалу регіонів України як основи їх збалансованого економічного розвитку, доходимо таких висновків. По-перше, основною причиною погіршення ситуації щодо формування достатнього фінансового потенціалу регіонів є диспропорції в обсягах сформованого валового регіонального продукту адміністративно-територіальними одиницями України, обсягах реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, обсягах доходів місцевих бюджетів та доходах населення, а також їх середньомісячній заробітній платі як домінуючих факторах впливу. По-друге, домінування інвестиційної привабливості Києва й п'яти областей, а саме Дніпропетровської, Київської, Донецької, Львівської та Одеської, породжує ще більше диспропорцій у соціально-економічному розвитку регіонів України. По-третє, посилення диспропорцій у розвитку регіонів породжене не лише економічною кризою, але й військовою агресією Російської Федерації та втратою значного потенціалу тимчасово окупованих територій України.

Саме визначені причини вимагають формування нових інституційних інструментів забезпечення збалансованого розвитку адміністративно-територіальних одиниць України та вдосконалення управління їх фінансовим потенціалом, а також фінансовими ресурсами їх місцевих бюджетів. Під час формування фінансового потенціалу цих територіальних утворень необхідним є проведення ґрунтовного аналізу показників результативності та ефективності використання наявних і потенційних можливостей регіонів України. Задля вдосконалення процесу формування їх фінансового потенціалу та фінансових ресурсів місцевих бюджетів України увага представницьких органів повинна зосереджуватись на пошуку нових, потенційно невикористаних можливостей задля забезпечення збалансованого розвитку своєї адміністративно-територіальної одиниці.

#### Бібліографічний список:

1. Буряченко А. Фінансовий потенціал регіонального розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 342 с.
2. Валовий регіональний продукт (2004–2017). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2019).
3. Козоріз М., Возняк Г. Фінансовий потенціал регіону: економічна суть та структура. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2011. Вип. 8 (29). Ч. 3. С. 48–56.
4. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2018 рік / Департамент з питань регіонального розвитку. Травень 2019 року. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/Reytingova-otsinka-za-2018-rik-prezentatsiyi-materiali.pdf> (дата звернення: 20.05.2019).
5. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : монографія / за ред. З. Варналія. Київ : Знання України, 2005. 498 с.
6. Тимошенко О. Фінансовий потенціал як основа соціально-економічного розвитку територіальної громади. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 1 (13). С. 123–126.
7. Цимбал О. Огляд «Незадекларована праця в Україні: форми прояву, масштаби та заходи в рамках системи інспекції праці» підготовлений у рамках Проекту МОП «Зміцнення системи інспекції праці і механізмів соціального діалогу». Березень 2017 року. URL: [http://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2017/08/2\\_%D0%9D%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%B4B8.pdf](http://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2017/08/2_%D0%9D%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%B4B8.pdf) (дата звернення: 21.03.2019).
8. Харазішвілі Ю. Методичний підхід до оцінювання тіньової зайнятості в Україні. *Економіка України*. 2010. № 12. С. 16–28.

#### References:

1. Buryachenko A. (2013). Finansovyy potencial rehionalnogo rozvytku. [The financial potential of regional development]. Kyiv : KNEU.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2004–2017). Valovyy rehionalnyy produkt. [Gross regional product] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 16 March 2019).
3. Kozoriz M., Wozniak G. (2011) Finansovyy potencial rehionu: ekonomichna sutj ta struktura [The financial potential of the region: economic essence and its structure]. *Ukrainian Economic Sciences. Accounting and Finance Series*, vol. 8. (29), no. 3, pp. 48–56.
4. (2019). Monitoryng socialjno-ekonomichnogho rozvytku rehioniv za 2018 rik. Departament z pytanj rehionalnogo rozvytku [Monitoring of socio-economic development of regions in 2018. The Department for Regional Development]. Available at: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/Reytingova-otsinka-za-2018-rik-prezentatsiyi-materiali.pdf> (accessed: 20 May 2019).
5. Varnaliy Z. (2005). Rehiony Ukrainy: problemy ta priority socialjno-ekonomichnogho rozvytku [The regions of Ukraine: problems and priorities of socio-economic development]. Kyiv : Knowledge of Ukraine (in Ukrainian).
6. Tymoshenko O. (2012). Finansovyy potencial jak osnova socialjno-ekonomichnogho rozvytku terytorijnoji ghromady [Financial potential as a basis for socio-economic development of the territorial community]. *Ukrainian Bulletin of the National Bank of Ukraine's Banking University*, vol. 1 (13), pp. 123–126.
7. Tsybmal O. (2017). Oghljad "Nezadeklarovana pracja v Ukraini: formy projavu, masshtaby ta zakhody v ramkah systemy inspektsiji praci" [Undeclared work in Ukraine: its forms, scope and measures within the labor inspection system]. Available at: [http://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2017/08/2\\_%D0%9D%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%B4B8.pdf](http://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2017/08/2_%D0%9D%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%B4B8.pdf) (accessed: 21 March 2019).
8. Kharazishvili Yu. (2010). Metodichnyj pidkhid do ocinjuvannja tinjovoi zajnjatosti v Ukraini [Methodical approach to estimate the shadow employment in Ukraine]. *Economics of Ukraine*, vol. 12, pp. 16–28.

**Панченко В.В.**

аспірантка кафедри фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Panchenko Victoria**

postgraduate student,  
Kyiv National University of Trade and Economics

## ЗОВНІШНІЙ ДЕРЖАВНИЙ БОРГ ТА ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

## EXTERNAL PUBLIC DEBT AND FINANCING OF SOCIAL DEVELOPMENT OF UKRAINE

У статті здійснено порівняння витрат на обслуговування державного та зовнішнього державного боргу з основними статтями видатків державного бюджету соціального спрямування. Проведений аналіз показав, що у 2018 р. витрати на обслуговування державного боргу становили 11,8% загального обсягу видатків, що становить 71,1% від витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення. Зростання видатків на обслуговування боргових зобов'язань держави поглинає значну частину коштів, яка могла бути спрямована на фінансування соціальної сфери країни, та може стати причиною посилення податкового тиску. Водночас в Україні постійно запроваджуються соціальні проекти, які реалізуються за підтримки іноземних інвесторів, у т. ч. міжнародних фінансових організацій, проте якість їх реалізації незадовільна. Питання оптимізації впливу зовнішнього державного боргу на соціальний розвиток України потребують подальшого моніторингу, забезпечення транспарентності боргового фінансування державних витрат та розроблення дієвих заходів щодо вдосконалення системи державних фінансів для забезпечення соціально-економічного розвитку країни.

**Ключові слова:** державний борг, зовнішній державний борг, обслуговування державного боргу, показники соціально-економічного розвитку, соціальний захист, соціальний розвиток України.

В статье проведено сравнение расходов на обслуживание государственного и внешнего государственного долга с основными статьями расходов государственного бюджета социальной направленности. Проведенный анализ показал, что в 2018 г. расходы на обслуживание государственного долга составили 11,8% общего объема затрат, что составляет 71,1% от расходов на социальную защиту и социальное обеспечение. Рост затрат на обслуживание долговых обязательств государства поглощает значительную часть средств, которая могла быть направлена на финансирование социальной сферы страны, и может стать причиной усиления налогового давления. В то же время в Украине постоянно внедряются социальные проекты, которые реализуются при поддержке иностранных инвесторов, в т. ч. международных финансовых организаций, однако качество их реализации неудовлетворительное. Вопросы оптимизации влияния внешнего государственного долга на социальное развитие Украины требуют дальнейшего мониторинга, обеспечения транспарентности долгового финансирования государственных расходов и разработки действенных мер по совершенствованию системы государственных финансов для обеспечения социально-экономического развития страны.

**Ключевые слова:** государственный долг, внешний государственный долг, обслуживание государственного долга, показатели социально-экономического развития, социальная защита, социальное развитие Украины.

The relevance of the article is caused by the considerable amount of expenditures for servicing public and external public debt, which puts significant pressure on the state budget. The relations concerning the attraction of free financial resources in the foreign markets of borrowing capital are, first and foremost, of a credit nature and imply payment of interest for the use of the loan. Exchange rate volatility in the country leads to difficulties in servicing external debt and may lead to insufficiency of resources to finance important items of the state budget expenditures, including social oriented. The purpose of the article is to determine the impact of external public debt on social development of Ukraine by comparing country's expenditures on servicing foreign debt obligations and state budget expenditures on social purposes. During the study, a comparison was made of expenditures and servicing of public and external public debt and expenditures on: social protection of pensioners, war and labor veterans, families, children and youth, housing assistance, disability assistance, social protection of other categories of population, basic and applied researches and developments in the field of social protection, other activities in the field of social protection. According to the results of the analysis, appropriate conclusions were drawn. The article presents the current data on the indicators of social development of Ukraine. Social projects are constantly being implemented



*in Ukraine with the support of foreign investors, including international financial institutions. The most significant of these projects are listed in the paper. The question of the social effectiveness of external borrowing and its impact on social development is extremely important in the context of high debt load and low living standards. That's why the issue of optimizing the impact of the external public debt on the social development of Ukraine requires further monitoring, ensuring transparency of public debt financing and developing effective measures to improve the public finance system to ensure the socio-economic development of the country.*

**Keywords:** *public debt, external public debt, public debt service, indicators of socio-economic development, social protection, social development of Ukraine.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розмір зовнішнього державного боргу здійснює суттєвий вплив на стан державних фінансів, у зв'язку з чим питання досягнення найвищої ефективності від іноземних запозичень набуває величезного значення, особливо в умовах значних фіскальних дисбалансів у країні. Кредитні відносини з приводу залучення вільних фінансових ресурсів на іноземних ринках позикового капіталу носять, перш за все, кредитний характер та передбачають сплату відсотків і здійснення супутніх витрат за користування позикою. Нестабільність валютного курсу в країні призводить до труднощів з обслуговуванням зовнішніх боргових зобов'язань та може викликати недостатність наявних ресурсів для фінансування важливих статей видатків державного бюджету, в т. ч. соціального спрямування. Водночас за рахунок зовнішніх кредитних ресурсів здійснюється фінансування проектів у соціальній сфері, що поліпшує її стан та стимулює розвиток соціальної інфраструктури.

Питання соціальної ефективності зовнішніх запозичень та їхнього впливу на суспільний розвиток є вкрай важливим в умовах значного боргового навантаження і низького життєвого рівня населення, що потребує підвищення ефективності та дієвості використання запозичених коштів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженням питання впливу зовнішнього державного боргу на економічний та соціальний розвиток країни займалися такі вчені, як: Л. Бажан [1], О. Баженова [2], О. Карапетян [3], Г. Кармелюк [4; 5], Л. Козарезенко [6], В. Колосова [7], Г. Кучер [8], Л. Лисяк [9; 10], В. Марчук [11], І. Плєць [12], О. Царук [13], І. Чугунов [14], С. Юрій [15] та ін. Важливим у цьому контексті є дослідження витрат на обслуговування боргу та основних статей видатків державного бюджету соціального спрямування, що в умовах запровадження світових підходів до соціального захисту та розвитку людини стає довгостроковим пріоритетом фінансування в країні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення впливу зовнішнього державного боргу на соціальний розвиток України та формування заходів щодо забезпечення соціального розвитку країни з урахуванням загальносвітових цінностей.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основні показники розвитку держави та її громадських інститутів у ключових сферах формують у п'ять тематичних груп [16, с. 84]:

1. Соціальний розвиток, який характеризує розвиток людського потенціалу, тривалість життя, зростання населення, соціальний прогрес, процвітання, індекс щастя, рівень освіти, витрати на освіту, витрати на охорону здоров'я, екологічна ефективність та ін.

2. Політичний розвиток.

3. Економічний розвиток.

4. Науково-технічний розвиток.

5. Інформаційно-комунікаційний розвиток.

Міжнародними організаціями розраховується низка показників, які відображають поточний стан розвитку країн у кожній із перелічених вище сфер. Важливу роль грають показники соціального розвитку, за якими у 2018 р. Україна зайняла 46-е місце за рівнем освіти та 94-е за станом охорони здоров'я з-поміж 140 країн та територій світу. У глобальному індексі процвітання, який відображає багатство і благополуччя, Україна займає 111-ту позицію зі 149 країн. Згідно з рейтингом ООН, індекс людського розвитку<sup>1</sup> в Україні – 0,751, очікувана тривалість життя – 72 роки, навчання – 15 років (середнє – 11,3 року) [17].

Вплив зовнішнього державного боргу на розвиток країни вимірюють шляхом розрахунку спеціальних індикаторів, у тому числі розроблених МВФ. Боргові індикатори дають змогу оцінити стан заборгованості та платоспроможності країни, серед яких лише показник відношення розміру державного боргу до чисельності населення можна віднести до таких, що відображають вплив заборгованості держави на соціальний розвиток. О. Царук, здійснивши систематизацію боргових індикаторів МВФ, звернув увагу на доцільність збільшення показників, які б «відображали взаємозв'язок боргу з відтворювальними процесами в економіці» [13, с. 48]. До показників соціально-економічного розвитку, крім показника «державний борг на душу населення», автор запропонував відносити також такі:

– відношення приросту державного боргу до природного приросту населення, %;

– відношення приросту державного боргу до приросту доходів населення, %;

– відношення рівня заощаджень домогосподарств до державного боргу;

– співвідношення державного боргу і ВВП та частки працездатного населення;

– відношення приросту державного боргу до зміни рівня безробіття, %. Зазначені показники по-різному характеризують боргове навантаження на населен-

<sup>1</sup> Індекс людського розвитку – індекс для порівняльної оцінки бідності, грамотності, освіти, середньої тривалості життя, рівня охорони здоров'я, соціальної захищеності, довголіття, екології, рівня злочинності, дотримання прав людини і ВВП на душу населення [17].

ня країни, і трактування їхньої динаміки може бути неоднозначним. Природний приріст населення, зростання чисельності працездатного населення та рівня зайнятості за незмінного обсягу боргу дасть зменшення показника боргового навантаження на одну особу, проте ці процеси не завжди пов'язані із заходами ефективного управління боргом та неконтрольовані державою, крім рівня зайнятості.

Оцінка ефективності державних запозичень на зовнішньому ринку може передбачати отримання як прямого ефекту у вигляді вчасного й повного фінансування бюджетного дефіциту, так і опосередкованого, а саме розвитку виробництва та, як наслідок, стабілізації суспільного розвитку, зростання кількості робочих місць, зростання зарплати, що сприяє підвищенню життєвого рівня населення та прожиткового мінімуму [8, с. 164].

Здійснюючи аналіз взаємозв'язку видатків на дослідження у сфері людського розвитку і розроблення в галузях економіки, у сфері охорони здоров'я, духовного і фізичного розвитку й освіти та обслуговування державного боргу, Л. Козарезенко встановила, що «головним чинником зростання обсягу видатків на наукові дослідження є зміни у структурі видатків державного бюджету. Так, зменшення питомої ваги видатків на обслуговування державного боргу з точністю до 91% зумовлює збільшення питомої ваги видатків на проведення наукових досліджень із питань, що стосуються розвитку людини» [6, с. 104]. Зменшення видатків на проведення досліджень у сфері людського розвитку може призвести до ослаблення ефективності соціальної політики та, відповідно, стану соціального захисту населення.

Г. Кармелюк, С. Пласкоть та Г. Сенів установили, що зростання боргу в національній валюті на 1 млрд грн викликає зростання прожиткового мінімуму на 2–3 грн та мінімальної зарплати, а сукупні витрати та заощадження населення зростають на 0,0243 млрд грн [4; 5].

Важливим для дослідження впливу зовнішнього державного боргу на соціальний розвиток України є порівняння витрат на обслуговування державного та

зовнішнього державного боргу з основними статтями видатків державного бюджету соціального спрямування, з огляду на їх значну величину, що справляє відчутний тиск на державний бюджет. Проведений аналіз видатків державного бюджету за функціональним спрямуванням показав, що в 2018 р. витрати на обслуговування державного боргу становили 11,8% загального обсягу видатків, із них 7,6% – видатки на обслуговування внутрішнього державного боргу та 4,2% – зовнішнього державного боргу (рис. 1).

При цьому видатки на обслуговування державного боргу посідають четверте місце за їхньою часткою у загальному обсязі видатків у 2018 рр., а середнє значення показника за період 2007–2018 рр. становило 8,03%, що на 3,77 в. п. менше значення у 2018 р. Середній обсяг видатків державного бюджету на обслуговування зовнішнього державного боргу в 2007–2018 рр. становив 2,81%, що на 1,39 в. п. менше значення показника у 2018 р. (табл. 1). Таким чином, за зростання видатків на обслуговування зовнішнього державного боргу в 2018 р. відносно середнього значення за досліджуваний період темп їх росту є значно повільнішим, ніж видатків на обслуговування державного боргу в цілому.

Порівняння видатків на обслуговування державного та зовнішнього державного боргу в 2007 та 2018 рр. показує, що видатки на обслуговування державного боргу зросли у 7,38 рази (з 1,6% до 11,8% відповідно), у т. ч. видатки на обслуговування зовнішнього державного боргу – у 10,5 рази (з 0,4% до 4,2%). Пік зовнішнього боргового навантаження припав на 2016 р., коли частка видатків на обслуговування зовнішнього державного боргу становила 4,9%, після чого простежується зменшення значення показника (рис. 1).

Водночас частка витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення має нестабільне значення впродовж 2007–2018 рр. та у цілому скоротилася на 22,29% у 2018 р. порівняно з 2007 р. (16,6% проти 21,5% відповідно). Частка витрат на охорону здоров'я нестабільна впродовж 2007–2018 рр., проте значно скоротилася у 2014 р. порівняно з 2013 р.



Рис. 1. Витрати на обслуговування державного боргу в загальному обсязі видатків державного бюджету України у 2007–2018 рр., %

Джерело: розраховано за даними [18]

(2,5% проти 12,2% відповідно) та залишається на такому рівні останні п'ять років (рис. 2).

Видатки на освіту з 2007 по 2018 р. скоротилися більше ніж у чотири рази (з 19,61 до 4,5% відповідно). Частка видатків на духовний та фізичний розвиток була незначною впродовж досліджуваного періоду, проте й вона скоротилася у 2,5 рази (з 2,5% у 2007 р. до 1% у 2018 р.) (рис. 3).

Порівнюючи видатки на обслуговування державного боргу з видатками соціального спрямування, ми встановили, що в 2018 р. перші перевищили видатки на охорону здоров'я у 5,15 рази (2,3% видатків державного бюджету за рік) і становили 71,1% від видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення

(16,62%); у 2,62 рази перевищили видатки на освіту (4,5%) та в 11,46 рази – видатки на духовний і фізичний розвиток (1%). При цьому витрати на обслуговування зовнішнього державного боргу становили:

- чверть видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення;
- 93% видатків на освіту;
- в 1,83 рази перевищили видатки на охорону здоров'я;
- у 4,07 рази перевищили видатки на духовний та фізичний розвиток (табл. 1). Таким чином, зростання витрат на обслуговування боргових зобов'язань держави поглинає значну частину коштів, яка могла бути спрямована на фінансування соціальної сфе-



Рис. 2. Порівняння видатків на обслуговування державного боргу та видатків державного бюджету України соціального спрямування у 2007–2018 рр., %

Джерело: розраховано за даними [18]

Таблиця 1

**Градація видатків державного бюджету України за їхньою часткою у загальному обсязі видатків у 2018 р.**

№ з/п	Показник	Значення у 2018 р., %	Середнє значення за період 2007-2018 рр., %	Відхилення, в. п.
1	Соціальний захист та соціальне забезпечення	16,62	21,65	-5,03
2	Загальнодержавні функції	16,53	13,51	3,02
3	Громадський порядок, безпека та судова влада	11,86	9,32	2,54
4	Обслуговування боргу, в т. ч. зовнішнього	11,80 4,19	8,03 2,81	3,77 1,39
5	Оборона	9,84	5,62	4,22
6	Економічна діяльність	6,45	10,54	-4,09
7	Освіта	4,50	12,22	-7,72
8	Охорона здоров'я	2,29	6,26	-3,97
9	Духовний та фізичний розвиток	1,03	1,76	-0,73
10	Охорона навколишнього природного середовища	0,53	0,8	-0,27
11	Житлово-комунальне господарство	0,03	1,17	-1,14

Джерело: розраховано за даними [18]



Рис. 3. Порівняння видатків на обслуговування державного боргу та видатків державного бюджету України соціального спрямування у 2007–2018 рр., %

Джерело: розраховано за даними [18]

ри країни. При цьому найбільше від нестачі фінансування страждають такі важливі сфери, як охорона здоров'я, освіта, духовний та фізичний розвиток.

Основну частину державних видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення населення становлять витрати на виплату пенсій: 91,59% на кінець 2018 р. [18]. Значний розмір зазначених видатків пояснюється в тому числі стійким багаторічним дефіцитом бюджету Пенсійного фонду, фінансування якого за рахунок коштів державного бюджету в 2018 р. становило 150,1 млрд грн, з яких 99,4 млрд грн призначено для фінансування пенсійних виплат, 32,1 млрд грн спрямовано на покриття дефіциту фонду [19]. Водночас виплати на випадок непрацездатності становили лише 1,06% державних видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення населення у 2018 р., витрати на соціальний захист ветеранів війни та праці – 0,87%, соціальний захист сім'ї, дітей та молоді – 0,07%, допомога у вирішенні житлового питання – 2,34%, соціальний захист інших категорій населення – 3,8%, витрати на фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері соціального захисту – 0,02%, інша діяльність – 0,25% [18]. З позиції зменшення навантаження на державний бюджет та вивільнення ресурсів для збільшення фінансування інших складників соціального захисту населення досягнення повного самофінансування Пенсійного фонду повинні бути одним із пріоритетів фінансової політики України.

У контексті нашого дослідження важливо врахувати, що в Україні постійно запроваджуються соціальні проекти, які реалізуються за підтримки іноземних інвесторів, у т. ч. міжнародних фінансових організацій (далі – МФО). До таких проектів належать [7, с. 207–211]:

- підтримка реалізації стратегії національної екологічної підтримки (за участі ЄС);
- фонд соціальних інвестицій (програма поліпшення умов життя бідних та вразливих груп населення за підтримки Світового банку);

– водопостачання та каналізація міста Львова (за підтримки Світового банку);

– проект модернізації системи соціальної підтримки населення (поліпшення показників української системи соціальної допомоги та соціальних послуг для сімей із низьким рівнем доходу за підтримки Світового банку);

– проект поліпшення охорони здоров'я на службі людей (за підтримки Світового банку);

– модернізація системи соціальної підтримки населення України (за підтримки Міжнародного банку реконструкції та розвитку, далі – МБРР);

– підвищення енергоефективності в українських університетах (за підтримки Європейського інвестиційного банку) та ін.

Незважаючи на відчутну підтримку з боку МФО, якість реалізації проектів соціальної сфери в Україні незадовільна, про що свідчать результати аудиту Рахункової палати України [20]. Так, за 2015–2016 рр. із 300 млн дол., виділених МБРР на проект «Модернізація системи соціальної підтримки населення України», використано лише 72,7 млн, або 24% суми позики. Безпосередньо на виконання проекту використано лише 2,0 млн дол. Решту – 70,0 млн дол. – залучено до загального фонду державного бюджету на покриття його дефіциту, що не відповідає меті проекту. Результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету на соціальний захист населення у 2017 р. Рахункової палати України показали, що з порушенням законодавства використано 432 млн грн, неефективно – 501 млн грн.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Платежі з обслуговування боргових зобов'язань поглинають вагомий частину видатків державного бюджету, які могли бути спрямовані на фінансування важливих соціально-економічних програм, посилення захисту ветеранів війни та праці, сім'ї, дітей та молоді, безробітних, вирішення житлового питання, фінансування досліджень і розробок у сфері соціального захисту тощо.



Зростання видатків на обслуговування боргу може стати причиною посилення податкового тиску, коли для збільшення дохідної частини бюджету держава змушена підняти ставки оподаткування або запровадити нові податки. Водночас за рахунок іноземного фінансування реалізується низка важливих проектів, які сприяють трансформації та модернізації системи надання соціального захисту та послуг, що повинно поліпшити їх якість та доступність. Незважаючи на суттєвість та важливість такого напрямку іноземної допомоги, значна частина проектів не досягає свого завершення в повному обсязі, виконується з відставанням від плану або кошти на їх реалізацію використовуються за нецільовим спрямуванням. Тому фінансування соціального розвитку України за рахунок іноземних запозичень має передбачати, перш за все, підвищення ефективності, прозорості та цільового характеру використання фінансових ресурсів. Питання оптимізації впливу зовнішнього державного боргу на соціальний розвиток України потребує подальшого моніторингу, забезпечення транспарентності боргового фінансування державних витрат та розроблення дієвих заходів щодо вдосконалення системи державних фінансів для забезпечення соціально-економічного розвитку країни.

#### Бібліографічний список:

- Бажан Л.І., Матвієва Ю.М. Концептуальні засади прогнозування зовнішнього державного боргу. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2014. № 1. С. 8–16. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2014_1_3) (дата звернення: 06.05.2019).
- Баженова О.В., Черниш Ю.М. Акумуляування зовнішнього державного боргу України: сподівання на зростання економіки чи занепад (емпіричні аспекти). *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 237–242. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_3\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_39) (дата звернення: 06.05.2019).
- Карпетян О. Макроекономічні ефекти та соціально-економічні наслідки акумуляції зовнішніх боргових зобов'язань держави. *Світ фінансів*. 2014. № 1. С. 153–161. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin\\_2014\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2014_1_18) (дата звернення: 06.05.2019).
- Кармелюк Г., Плассонь С., Сенів Г. Математичне моделювання впливу зовнішнього боргу України на рівень життя населення. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 1. С. 21–38. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_1_4) (дата звернення: 06.05.2019).
- Кармелюк Г., Плассонь С., Сенів Г. Моделювання взаємозв'язку державного та гарантованого державою зовнішнього боргу України з дефіцитом бюджету і витратами та заощадженнями населення. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 16. № 1. С. 58–80. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee\\_2017\\_16\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2017_16_1_6) (дата звернення: 30.04.2019).
- Козарезенко Л.В. Сучасна боргова політика та розвиток людського потенціалу в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 4(179). С. 97–104. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_4_26) (дата звернення: 05.06.2019).
- Колосова В.П. Фінанси міжнародних інституцій в Україні : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 504 с.
- Кучер Г.В. Державні фінансові ресурси : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 608 с.
- Лисяк Л.В. Фінансове забезпечення соціального захисту населення в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 25. Вип. 11(1). С. 23–30. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2017\\_25\\_11\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2017_25_11(1)_6) (дата звернення: 06.05.2019).
- Лисяк Л.В., Качула С.В. Бюджетний потенціал забезпечення сталого людського розвитку в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2016. № 1. С. 14–22. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2016\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2016_1_4) (дата звернення: 06.05.2019).
- Марчук В.П. Міжнародний рух капіталу та зовнішній борг в умовах трансформації національної економіки України. *Фінансовий простір*. 2014. № 2(14). С. 81–90. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2014\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2014_2_12) (дата звернення: 06.05.2019).
- Плець І.І. Моделювання граничної величини внутрішньої заборгованості у взаємозв'язку з бюджетним дефіцитом і зовнішньою складовою державного боргу. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 341–347. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_3\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_3_47) (дата звернення: 06.05.2019).
- Царук О. Концептуальні основи та статистичні індикатори оцінки боргової безпеки держави. *Світ фінансів*. 2007. № 1(10). С. 46–50. URL : <http://sf.tneu.edu.ua/index.php/sf/article/view/153/161> (дата звернення: 06.05.2019).
- Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / І.Я. Чугунов та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазараки. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 376 с.
- Юрій С. Управління зростанням на основі боргу і Україна. *Журнал європейської економіки*. 2007. Т. 6. № 1. С. 6–27. URL : <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/2> (дата звернення: 29.04.2019).
- Дишкантук О.В. Суспільний розвиток в міжнародних рейтингах та його зв'язок із гостинністю. *Економічний розвиток*. 2017. Вип. 64. С. 82–87. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn\\_2017\\_64\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2017_64_15) (дата звернення: 29.04.2019).
- Україна в міжнародних рейтингах. *The State Finance Institution for Innovations*. : вебсайт. URL : <https://www.sfii.gov.ua/україна-в-міжнародних-рейтингах/> (дата звернення: 25.04.2019).
- Звітність Державної казначейської служби України. *Державна казначейська служба України* : вебсайт. URL : <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (дата звернення: 25.04.2019).
- Офіційний вебпортал Пенсійного фонду України. URL : <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення: 25.04.2019).
- Річні звіти Рахункової палати України. *Рахункова палата України* : вебсайт. URL : <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/> (дата звернення: 25.04.2019).

#### References:

- Bazhan L.I., Matvieieva Yu.M. (2014) Kontseptualni zasady prohozuvannia zovnishnoho derzhavnoho borhu [Conceptual principles of forecasting external public debt]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii*, no. 1, pp. 8-16. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2014_1_3) (accessed 6 May 2019).
- Bazhenova O. V., Chernysh Yu. M. (2017) Akumuluvannia zovnishnoho derzhavnoho borhu Ukrainy: spodivannia na zrostannia ekonomiky chy zaneпад (empyrychni aspekty) [Accumulation of Ukraine's external public debt: hopes for economic growth or decline (empirical aspects)]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 237-242. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_3\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_39) (accessed 6 May 2019).
- Karapetian O. (2014) Makroekonomichni efekty ta sotsialno-ekonomichni naslidky akumulatsii zovnishnikh borhovyykh zobov'язan derzhavy [Macroeconomic effects and socio-economic implications of the accumulation of state

- external debt obligations]. *Svit finansiv*, no. 1, pp. 153-161. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin\\_2014\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2014_1_18) (accessed 6 May 2019).
4. Karmeliuk H., Plaskon S., Seniv H. (2017) Matematychni modeliuvannia vplyvu zovnishnoho borhu Ukrainy na riven zhyttia naselennia [Mathematical modeling of Ukraine's external debt impact on living standards]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 21-38. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_1_4) (accessed 6 May 2019).
5. Karmeliuk H., Plaskon S., Seniv H. (2017) Modeliuvannia vzaiemozviazku derzhavnogo ta harantovanoho derzhavoiu zovnishnoho borhu Ukrainy z defitsytom biudzhetu i vytratamy ta zaoshchadzheniamy naselennia [Modeling the relationship between public and publically guaranteed external debt of Ukraine with a budget deficit and private expenditures and savings]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 16, no. 1, pp. 58-80. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee\\_2017\\_16\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2017_16_1_6) (accessed 30 April 2019).
6. Kozarezenko L.V. (2016) Suchasna borhova polityka ta rozvytok liudskoho potentsialu v Ukraini [Modern debt policy and development of human potential in Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 4 (179), pp. 97-104. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fruv\\_2016\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fruv_2016_4_26) (accessed 5 June 2019).
7. Kolosova V.P. (2016) *Finansy mizhnarodnykh instytutsii v Ukraini: monohrafiia* [Finances of international institutions in Ukraine: monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh. ekon. un-t. (in Ukrainian).
8. Kucher H.V. (2018) *Derzhavni finansovi resursy: monohrafiia* [Public financial resources: monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh. ekon. un-t. (in Ukrainian).
9. Lysiak L. V. (2017) Finansove zabezpechennia sotsialnoho zakhystu naselennia v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Financial support for social protection in Ukraine: problems and prospects]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, vol. 25, no. 11(1), pp. 23-30. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2017\\_25\\_11\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2017_25_11(1)_6) (accessed 6 May 2019).
10. Lysiak L.V., Kachula S.V. (2016) Biudzhetnyi potentsial zabezpechennia staloho liudskoho rozvytku v Ukraini [Budget potential for sustainable human development in Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1, pp. 14-22. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vam-sue\\_2016\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vam-sue_2016_1_4) (accessed 6 May 2019).
11. Marchuk V.P. (2014) Mizhnarodnyi rukh kapitalu ta zovnishnii borh v umovakh transformatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [International capital movement and external debt in the conditions of transformation of the national economy of Ukraine]. *Finansovyi prostir*, no. 2, pp. 81-90. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2014\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2014_2_12) (accessed 6 May 2019).
12. Plets I.I. (2014) Modeliuvannia hranychnoi velychyny vnutrishnoi zaborhovanosti u vzaiemozviazku z biudzhetnym defitsytom i zovnishnoi skladovoiu derzhavnogo borhu [Modeling the marginal value of domestic indebtedness in conjunction with the budget deficit and the external component of public debt]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 341-347. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_3\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_3_47) (accessed 6 May 2019).
13. Tsaruk O. (2007) Kontseptualni osnovy ta statystychni indykatory otsinky borhovoi bezpeky derzhavy [Conceptual bases and statistical indicators of state debt security assessment]. *Svit finansiv*, no. 1 (10), pp. 46-50. Available at: <http://sf.tneu.edu.ua/index.php/sf/article/view/153/161> (accessed 6 May 2019).
14. Derzhavne finansove rehuliuвання ekonomichnykh peretvoren: monohrafiia [State financial regulation of economic transformations: monograph] (2015) / I.Ya. Chuhunov, A.V. Pavelko, T.V. Kanieva ta in.; za zah. red. A.A. Mazaraki. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian).
15. Yurii S. (2007) Upravlinnia zrostanniam na osnovi borhu i Ukraina [Managing growth based on debt and Ukraine]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 6, pp. 6-27. Available at: <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/2> (accessed 29 April 2019).
16. Dyshkantuk O.V. (2017) Suspilnyi rozvytok v mizhnarodnykh reitynhakh ta yoho zviazok z hostynnistiu [Public development in international rankings and its relation to hospitality]. *Ekonomichniy rozvytok*, vol. 64, pp. 82-87. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn\\_2017\\_64\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2017_64_15) (accessed 29 April 2019).
17. *Ukraina v mizhnarodnykh reitynhakh* [Ukraine in international ratings]. The State Finance Institution for Innovations: veb-sait. Available at: <https://www.sfii.gov.ua/україна-в-міжнародних-рейтингах/> (accessed 25 April 2019).
18. *Zvitnist Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy* [Reporting of the Government Treasury of Ukraine]. Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy: veb-sait. Available at: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (accessed 25 April 2019).
19. Ofitsiinyi veb-portal Pensiinoho fondu Ukrainy [Official web-portal of the Pension Fund of Ukraine]: veb-sait. URL: <https://www.pfu.gov.ua/> (accessed 25 April 2019).
20. *Richni zvity Rakhunkovoi palaty Ukrainy* [Annual reports of the Accounting Chamber of Ukraine]. Accounting Chamber of Ukraine: veb-sait. Available at: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/> (accessed 25 April 2019).

# БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 336.225:334.723

**Бутко Н.В.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

**Ткач А.М.**

студентка  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

**Butko Nataliia**

Candidate of Sciences (Economics),  
Senior Lecturer of the Department of  
Economics and Enterprise, Accounting and Audit,  
Bogdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy

**Tkach Alina**

Student of the Department of  
Economics and Enterprise, Accounting and Audit,  
Bogdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy

## ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

## ENTERPRISE PROFIT TAXATION: THE CURRENT SITUATION AND DEVELOPMENT PROBLEMS

*У статті розглянуто прибуток як основний фінансовий показник оцінки результату господарської діяльності підприємства, який використовується для задоволення різних його потреб. Охарактеризовано етапи розподілу прибутку підприємства. Розглянуто оподаткування як основний інструмент впливу на прибуток. Доведено, що прибутковий податок відіграє важливу роль у фінансовому регулюванні економіки країни. Охарактеризовано основні складові елементи системи оподаткування податку на прибуток. Визначено основні причини скорочення надходжень від податку на прибуток підприємств до Зведеного бюджету України. Наведено системні недоліки, які перетворили податок на прибуток підприємств на дієвий механізм фіскального тиску на його платників. Для вирішення проблем податкового оподаткування запропоновано напрями реформування податку на прибуток підприємств.*

**Ключові слова:** прибуток, оподаткування, підприємство, податок на прибуток, фінансове регулювання.

*В статье рассмотрена прибыль как основной финансовый показатель оценки результата хозяйственной деятельности предприятия, который используется для удовлетворения различных его потребностей. Охарактеризованы этапы распределения прибыли предприятия. Рассмотрено налогообложение как основной инструмент влияния на прибыль. Доказано, что подоходный налог играет важную роль в финансовом регулировании экономики страны. Охарактеризованы основные составляющие элементы системы налогообложения налога на прибыль. Определены основные причины сокращения поступлений от налога на прибыль предприятий в Сведенный бюджет Украины. Приведены системные недостатки, которые превратили налог на прибыль предприятий в действенный механизм фискального давления на его плательщиков. Для решения проблем налогообложения предложены направления реформирования налога на прибыль предприятий.*

**Ключевые слова:** прибыль, налогообложение, предприятие, налог на прибыль, финансовое регулирование.

*Profit is considered as the main financial indicator of estimation of economic activity efficiency of the enterprise, which is used to meet its various needs. It was characterized the phases of the enterprise profit distribution, namely: distribution of total profit; distribution and application of the profit remaining at the enterprises' disposal after making payments to the budget. For account of the profit remaining at the disposal of the enterprise, business entities develop their material base, pay dividends to the founders, and stimulate the work of employees. Taxation is reviewed as a major aspect of influence on profit. Its future prospect depends on the correct determination of taxable profit, completeness and timely transfer of the corresponding funds to the budget. And the income tax of the enterprise itself is widely used for regulation and stimulation of the enterprise activity. It is proved that income tax plays an important role in the financial regulation of the country's economy. Income tax is one of the most powerful sources of forming of the budgetary resources, which provides the state with the opportunity of full financing its basic functions. It was described the main components of the taxation system of income tax. They are taxpayers, the entity and the base of the tax, the tax rate, the procedure for its calculating and paying. The efficiency of valid mechanism of enterprises income taxation is analyzed. The main reasons for the reduction of the revenues from enterprise income tax to the Consolidated Budget of Ukraine are identified. The systemic shortcomings which transformed enterprise income tax into an effective mechanism of fiscal pressure on its payers are presented. The fiscal efficiency of the enterprise income tax is considered. It was described the consequences of the replacement of income taxation by deduced capital taxation which would largely resolve the existing systemic problems with this tax, restore fairness in taxation system and reduce the tax burden on taxpayers. It was proposed the directions of reforming the enterprise income tax to solve the problems of taxation.*

**Keywords:** profit, taxation, enterprise, income tax, financial regulation.

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах господарювання кожне підприємство прагне успішно функціонувати, отримуючи прибуток від своєї підприємницької діяльності та максимізуючи його. Саме для стимулювання виробничо-господарської діяльності, забезпечення її зростаючого розвитку необхідно створити оптимальну податкову систему, яка б забезпечувала стабільний дохід до державного бюджету, не обтяжуючи суб'єктів підприємництва, тому важливим у діяльності підприємства є питання оподаткування прибутку. Від правильного визначення оподаткованого прибутку, повноти та своєчасного перерахування до бюджету відповідних коштів залежить його перспектива в майбутньому, а сам податок на прибуток підприємств досить широко використовується для регулювання та стимулювання підприємницької діяльності, відіграючи ключову роль під час оподаткування господарюючих суб'єктів, оскільки прибуток традиційно розглядається як ключова характеристика їх діяльності, фактичне джерело сплати податків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання оподаткування прибутку підприємств, його оптимізації та механізму справляння займалися такі вчені-економісти, як Л.В. Гуцаленко, Б.І. Валуєв, Г.В. Даценко, В.А. Дерій, Ю.О. Дзівінська, М.В. Лундін, Ф.Ф. Бутинець, М.Я. Дем'яненко, Л.М. Кіндрацька, М.М. Коцупатрий, В.Б. Моссаковский, П.Т. Саблук, П.Я. Хомин, Б.П. Ярема.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових публікацій у сфері оподаткування прибутку підприємств, з різних причин цей податок не виправдовує своєї природи й потребує деяких змін, які вимагають від наукової спільноти поглиблення досліджень економічної природи та сучасного стану цієї форми оподаткування, а також пошуку науково обґрунтованих рекомендацій щодо його подальшого перспективного розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є узагальнення особливостей оподаткування прибутку підприємств, аналіз його сучасного стану та окреслення проблем розвитку

механізму оподаткування прибутку господарюючих суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прибуток як економічна категорія відомий давно та є одним з основних фінансово-економічних показників оцінки результативності виробничо-господарської діяльності суб'єктів підприємництва. Цей показник визначає фінансовий стан підприємств, гарантує господарюючим суб'єктам повне та своєчасне виконання зобов'язань перед фінансово-кредитними установами, характеризує рентабельність їх діяльності, а також є джерелом наповнення державного бюджету країни. За рахунок прибутку підприємство розвиває свою матеріально-технічну базу, виплачує дивіденди своїм засновникам, стимулює працю робітників.

Отриманий прибуток підприємство використовує як для формування власних фінансових ресурсів, так і для фінансування бюджетних видатків. Також одержаний підприємством прибуток є об'єктом розподілу, який здійснюється у такі два етапи, як розподіл загального прибутку (між державою та суб'єктом підприємництва) та розподіл і використання прибутку, що залишився в розпорядженні підприємства після здійснення платежів до бюджету (формування цільових фондів, фінансування виробничо-технічного й соціального розвитку господарюючого суб'єкта тощо).

Отже, прибуток визначається кінцевим критерієм (показником) ефективності діяльності підприємств, а також є основним джерелом відтворення суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. Для забезпечення ефективного зростання економіки країни необхідно максимізувати його обсяги в розпорядженні підприємств. Однак сучасний стан розвитку економіки вимагає посиленої уваги щодо вирішення проблем податкового навантаження на суб'єктів підприємництва, тому виникає необхідність розгляду оподаткування як основного інструмента впливу на прибуток.

Варто зауважити, що саме податок на прибуток відіграє важливу роль у фінансовому регулюванні економіки країни. Його регулюючий механізм реалі-



зується через диференціацію ставок оподаткування за різними видами діяльності платників і пільгове оподаткування виробництва пріоритетних видів продукції, для тих напрямів формування й використання засобів, в яких зацікавлене суспільство. Податок на прибуток забезпечує регулювання [1, с. 282] вибору організаційно-правової форми діяльності підприємств; напрямів розподілу прибутку; розподілу ресурсів (трудових і матеріальних) між окремими сферами виробничо-господарської діяльності; вибору методів фінансування інвестицій; розподілу та перерозподілу ВВП; темпів економічного зростання держави.

Податок на прибуток – це прямий, загальнодержавний податок, який є основним бюджетотворюючим податком [2, с. 34]. Основні особливості сучасного механізму справляння податку на прибуток представлені на рис. 1.

Нині головною трансформацією механізму оподаткування прибутку підприємств в Україні є нові методичні основи розрахунку податку на прибуток, який визначається з огляду на бухгалтерський фінансовий результат (відповідно до національних П(С)БО або МСФЗ) та підлягає коригуванню на податкові різниці [4, с. 860]. Варто зауважити, що відповідні різниці нині сформовані у три групи (щодо амортизації необоротних активів, формування резервів та під час здійснення фінансових операцій), попри 49, які існували до внесення змін у прибуткове оподаткування.

Податок на прибуток забезпечує регулювання виробничо-господарської діяльності та збільшення капіталу суб'єктів підприємництва, а також спонукає прискоренню їх інноваційно-інвестиційного розвитку. Проте покладені на нього завдання повністю не виконуються, тому протягом останніх років податок на прибуток підприємств у нашій країні перебуває на четвертій позиції за сумами надходжень до державного бюджету, поступаючись податку на додану вартість, податку на доходи фізичних осіб та акцизному податку [5, с. 179]. Однак останніми роками дослідження спостерігається стійка тенденція до підвищення фіскального значення податку на прибуток підприємств з 39,1 млрд. грн. у 2015 р. до 106,2 млрд. грн. у 2018 р., що характеризує збільшення його частки у ВВП країни з 2,0% до 3,0% за відповідний період (рис. 2). Це пов'язане з відновленням економічного зростання країни у 2016–2018 рр. Проте протягом попередніх років (2011–2015 рр.) надходження від податку на прибуток підприємств порівняно з ВВП країни суттєво знизилися з 4,1% до 2,0%, причиною якого стало поступове зменшення ставки податку (з 23% у 2011 р. до 18% у 2014 р.), а також виникнення кризи в економіці України у 2014–2015 рр., що вплинула на погіршення фінансового стану підприємств.

Нині прописаний в українському законодавстві процес визначення прибутку об'єкта оподаткування досить складний, а законодавчі норми можуть мати різноманітні трактування. Для представника дер-

Платники	Платниками податку – резидентами є суб'єкти господарювання, тобто юридичні особи, які провадять господарську діяльність як на території України, так і за її межами; Управитель фонду операцій з нерухомістю, який здійснює діяльність відповідно до Закону України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» щодо операцій і результатів діяльності з довірчого управління, що здійснюється таким управителем через фонд. Платниками податку – нерезидентами є юридичні особи, які утворені в будь-якій організаційно-правовій формі та отримують доходи з джерелом походження з України, за винятком установ та організацій, що мають дипломатичні привілеї або імунітет згідно з міжнародними договорами України; постійні представництва нерезидентів, які отримують доходи з джерелом походження з України або виконують агентські (представницькі) та інші функції стосовно таких нерезидентів чи їх засновників.
Об'єкт оподаткування	Прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку).
База оподаткування	Грошове вираження об'єкта оподаткування.
Ставка податку	Базова (основна) становить 18%.
Порядок обчислення і сплати	Нараховується платником самостійно за визначеною ставкою. Податковими (звітними) періодами, крім окремих випадків, є календарні, тобто квартал, півріччя, три квартали, рік. При цьому податкова декларація розраховується наростаючим підсумком.

Рис. 1. Характеристика основних складових елементів системи оподаткування податку на прибуток підприємств

Джерело: складено авторами з використанням джерела [3]

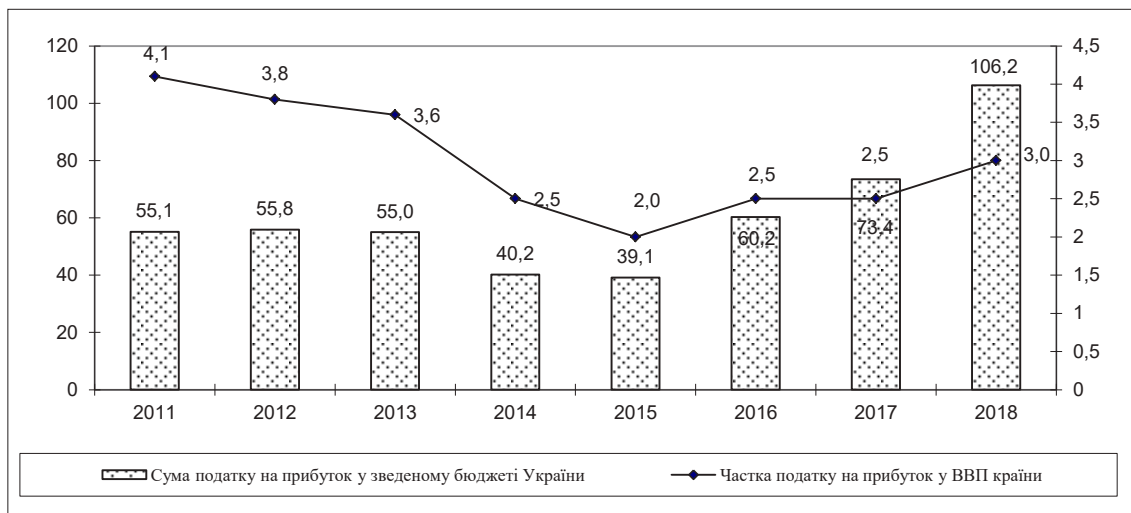


Рис. 2. Бюджетні надходження податку на прибуток підприємств та його частка у ВВП країни  
Джерело: дані Державної казначейської служби

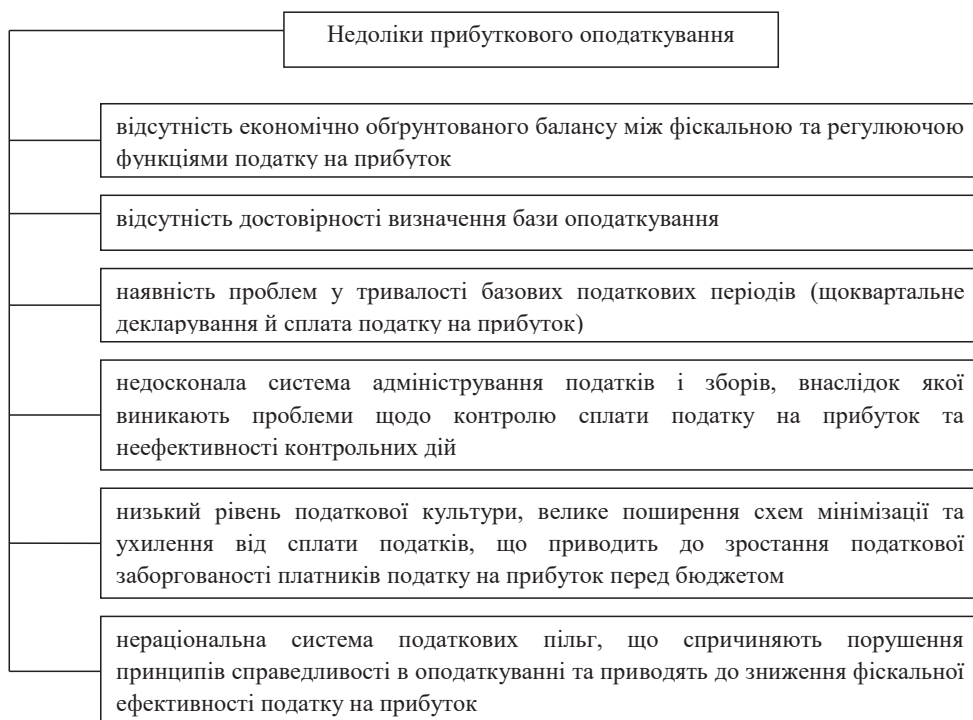


Рис. 3. Основні недоліки оподаткування прибутку підприємств  
Джерело: складено авторами з використанням джерел [7, с. 646–647; 8, с. 633]

жавних фіскальних органів законодавчо фактично створені можливості вирішення питання щодо оподаткування прибутку на своє розуміння. Крім того, податкова організація може привести до неоподаткування окремих платників податку з перенесенням тягара зі сплати прибуткового податку на інших платників, що стає наслідком забезпечення значної частини його надходжень від 0,4% усіх платників податку на прибуток [6].

Незважаючи на численні зміни щодо прибуткового оподаткування, варто зауважити системні недоліки, які перетворили податок на прибуток підприємств

у нашій країні на дієвий механізм фіскального тиску на його добросовісних платників (рис. 3). Виокремлені основні недоліки прибуткового оподаткування спотворюють сутність податку на прибуток, адже «він вже не може вважатися «справедливим» (один із принципів оподаткування, закріплених Податковим кодексом України)» [7, с. 647], знижуючи його фіскальну ефективність.

Варто зазначити, що окремого розгляду потребує питання узгодження оподаткування прибутку підприємств та виведеного капіталу, яке стало дискусійним у 2017 р. після прийняття відповідного за-

конопроекту. Така трансформація в системі оподаткування може виступити стимулом до інвестиційної активізації в межах підприємств сфер економіки країни. Зрозуміло, що заміна оподаткування прибутку оподаткуванням виведеного капіталу гарантовано приведе до зменшення податкових надходжень держави й перетворить Україну на юрисдикцію з низьким рівнем оподаткування. Однак нині суттєве зменшення надходжень держави потребує пошуку відповідних компенсаційних механізмів, які необхідні в цій ситуації, щоб не дійти до зміщення акцентів у податковій системі з оподаткування доходів на оподаткування споживання.

Актуальним нині є пошук напрямів реформування податку на прибуток, якими можуть бути стабілізація податкової системи шляхом узгодження податкового законодавства з нормами Бюджетного, Цивільного, та Господарського кодексів, що забезпечить ефективність контрольних дій; підвищення контрольних заходів щодо сплати податку на прибуток; зниження податкової ставки за умови реінвестування прибутку; створення стимулів для місцевих органів влади в зацікавленості розвитку малого бізнесу на її територіях; посилення відповідальності для платників єдиного податку за використанням праці найманих працівників без належного оформлення трудових відносин.

**Висновки.** Отже, прибуток як результат підприємницької діяльності є потенційним об'єктом оподаткування, а законодавчо врегульований процес оподаткування є основним інструментом впливу на прибуток, тому податок на прибуток підприємств є потужним джерелом формування бюджету країни і забезпечує повноцінне фінансування її головних функцій. Врегулювання проблемних питань щодо прибуткового оподаткування дасть змогу підвищити податкову дисципліну платників податку на прибуток, збільшити бюджетні надходження від цього виду податку, збалансувати податкове навантаження на його платників, а підвищити ефективність податкового стимулювання суб'єктів підприємництва та покращити їх інвестиційну діяльність допоможе реалізація концепції трансформації податку на прибуток у податок на виведений капітал в Україні.

#### Бібліографічний список:

1. Прокопенко І.А. та ін. Податкова система : навчальний посібник / за заг. ред. П.В. Мельника, В.Л. Андрущенка. Київ : Кондор. 2014. 698 с.
2. Ковач С.В., Безверхий К.М. Облік і звітність розрахунків за податком на прибуток підприємства в умовах законодавчих змін. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 4. С. 34–43.
3. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI : зі змінами та доповн. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page> (дата звернення: 18.08.2019).
4. Тулуш Л.Д., Скітецька І.М. Оподаткування прибутку підприємств: практика застосування в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 860–863.
5. Зайцев О.В., Могильний В.В. Проблеми оптимізації оподаткування прибутку підприємств в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 177–182.
6. Трансформація податку на прибуток підприємств у податок на виведений капітал. URL: [http://www.radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/corporate\\_income\\_tax\\_transformation\\_into\\_distributed\\_profit\\_tax\\_1.pdf](http://www.radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/corporate_income_tax_transformation_into_distributed_profit_tax_1.pdf) (дата звернення: 20.08.2019).
7. Дзівінська Ю.О., Ярема Б.П. Сучасний стан та перспективи оподаткування прибутку підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 645–649.
8. Даценко Г.В. Податок на прибуток: зарубіжний досвід, контроль розрахунків зі сплати податку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 204–208.

#### References:

1. Prokopenko I.A. and other (2014) Podatkova systema [The tax system]. Kiev : Condor (in Ukrainian).
2. Kovach S.V., Bezverhyi K.M. (2015) Oblik i zvitnist rozrakhunkiv za podatkom na prybutok pidpryiemstva v umovakh zakonodavchyykh zmin [Accounting and reporting of calculations for enterprise income tax in the context of legislative changes]. *Bukhhalterskyi oblik i audit*, no. 4, pp. 34–43.
3. Podatkovi kodeks Ukrainy (2010) [Tax Code of Ukraine]. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page> (accessed: 18 August 2019).
4. Tulush L.D., Skitetska I.M. (2017) Opodatkuvannia prybutku pidpryiemstv: praktyka zastosuvannia v Ukraini [Corporate Income Taxation: Application Practices in Ukraine]. *Young Scientist*, no. 3, pp. 860–863.
5. Zaitsev O.V., Mohylnyi V.V. (2017) Problemy optymizatsii opodatkuvannia prybutku pidpryiemstv v Ukraini z urakhuvanniam zarubizhnoho dosvidu [Problems of optimization of corporate income taxation in Ukraine, taking into account foreign experience]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 22, pp. 177–182.
6. Transformatsiia podatku na prybutok pidpryiemstv u podatok na vyvedenyi kapital [Transformation of corporate income tax into output tax]. Available at: [http://www.radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/corporate\\_income\\_tax\\_transformation\\_into\\_distributed\\_profit\\_tax\\_1.pdf](http://www.radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/corporate_income_tax_transformation_into_distributed_profit_tax_1.pdf) (accessed: 20 August 2019).
7. Dzivinska Yu.O., Yarema B.P. (2017) Suchasnyi stan ta perspektyvy opodatkuvannia prybutku pidpryiemstv v Ukraini [Current status and prospects of corporate income taxation in Ukraine]. *Young Scientist*, no. 3, pp. 645–649.
8. Dacenko H.V. (2018) Podatok na prybutok: zarubizhnyi dosvid, kontrolj rozrakhunkiv zi spłaty podatku [Income tax: foreign experience, control of tax payments]. *Herald of Khmelnytskyi national university*, no. 2, pp. 204–208.

**Легенчук С.Ф.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і аудиту  
Державного університету «Житомирська політехніка»

**Поліщук І.Р.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Державного університету «Житомирська політехніка»

**Брохун Н.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

**Legenchuk Sergiy**

Doctor of of Sciences (Economics), Professor,  
Head of the Department of accounting and auditing,  
Zhytomyr politechnic state university

**Polishchuk Iryna**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing  
Zhytomyr politechnic state university

**Brokhun Nataliya**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,  
Ferenc Rákóczi II. Transcarpathian Hungarian Institute

## МЕХАНІЗМ РОЗКРИТТЯ ФІНАНСОВИХ ТА НЕФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ В ІНТЕГРОВАНІЙ ЗВІТНОСТІ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

## MECHANISM DISCLOSURE OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INDICATORS IN INTEGRATED REPORTS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

Охарактеризовано нормативне регулювання Звіту про управління. Запропоновано інтегровану звітність розглядати як звітність, де узагальнюється інформація про фінансовий стан, а також соціально-екологічну та благодійну діяльність суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсів та характеризується домінуюча стратегія його розвитку. Для повноти і достовірності оцінки діяльності підприємства вважаємо за доцільне передбачити в структурі Звіту про управління розділи: облікова політика щодо необоротних активів, виробничих запасів, порядок формування собівартості продукції, дебіторської заборгованості, пропорції розподілу прибутку на споживання і капіталізацію; система збалансованих показників (проекції «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання і мотивація персоналу»); SWOT-аналіз діяльності (сильні та слабкі сторони, загрози та можливості); ефективність використання ресурсів.

**Ключові слова:** інтегрована звітність, звіт про управління, розподіл прибутку, дивідендна політика, фінансові показники, нефінансові показники.

Охарактеризовано нормативное регулирование Отчета об управлении. Предложено интегрированную отчетность рассматривать как отчетность, обобщающую информацию о финансовом состоянии, а также социально-экологическую и благотворительную деятельность предприятия, эффективность использования ресурсов и характеризующую доминирующую стратегию его развития. Для полноты и достоверности оценки деятельности предприятия считаем целесообразным предусмотреть в структуре Отчета об управлении разделы: учетная политика по необоротным активам, производственным запасам, порядок формирования себестоимости продукции, дебиторской задолженности, пропорции рас-



пределения прибыли на потребление и капитализацию; система сбалансированных показателей (проекции «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и мотивация персонала»); SWOT-анализ деятельности (сильные и слабые стороны, угрозы и возможности); эффективность использования ресурсов.

**Ключевые слова:** интегрированная отчетность, отчет об управлении, распределение прибыли, дивидендная политика, финансовые показатели, нефинансовые показатели.

*The normative regulation of the Management Report has been described. It is proposed to consider integrated reporting as the reporting, where the information about financial condition, as well as socio-ecological and charitable activity of the business entity, efficiency of the use of resources are summarized and the dominant strategy of its development is characterized. It is revealed that the Management Report is intended for generalization of information about industrial, social, human, intellectual and natural capital. We consider it expedient to determine the following principles for drawing up the Management Report: autonomy; continuity; accrual; predominance of the essence over the form; orientation towards the future, demand, integrity, authenticity, completeness, periodicity, consistency, timeliness, interpretation, comparability. For completeness and reliability of the evaluation of the enterprise activity, we consider it expedient to provide in the structure of the section on the management report: the accounting policy for non-current assets, inventories, the formation of production costs, accounts receivable, the proportion of distribution of profits on consumption and capitalization; Balanced Scorecard (projections "Finance", "Customers", "Internal Business Processes", "Training and Motivation of Staff"); swot-analysis of activities (strengths and weaknesses, threats and opportunities); resource efficiency. The algorithm of distribution of profits depending on the chosen dividend policy of the enterprise has been developed. Three types of dividend policy have been allocated during the distribution of net profit: conservative, moderate and aggressive. In order to increase the scale of production, meet the needs of consumers and expand the markets for quality products, it is proposed to choose a conservative dividend policy, which will allow to achieve high-tech production of conditioned products on the basis of timely renewal of non-current assets, stimulation of workers, increase of labor productivity. The choice of aggressive dividend policy will provide shareholders with the highest possible dividend payments. And in the conditions of a moderate dividend policy, shareholders retain their minimum dividend payments.*

**Keywords:** integrated reporting, management report, profit distribution, dividend policy, financial performance, non-financial indicators.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Фінансова звітність розкриває інформацію про фінансовий стан і фінансові результати діяльності, однак не дає змоги оцінити стан корпоративного управління, задоволеність працівників умовами роботи та рівнем соціального захисту, якість і безпечність продукції, ефективність використання ресурсного потенціалу діяльності. Тому необхідним є складання інтегрованої звітності, що розкриватиме соціально-екологічні аспекти діяльності підприємства. Нова редакція Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [8] регламентує подання разом із фінансовою звітністю та консолідованою фінансовою звітністю Звіту про управління. Водночас Методичними рекомендаціями зі складання Звіту про управління не передбачено вичерпний перелік фінансових та нефінансових показників, порядок їх обчислення. Це призводить до необхідності уточнення структури Звіту про управління, переліку його показників та переваг його складання для інвесторів, держави, аудиторів, кредиторів, споживачів, працівників, управлінського персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання структури та принципів складання інтегрованої звітності, де відображається основна інформація про соціально-екологічні аспекти діяльності підприємства, характеризується значною актуальністю, про що свідчать дослідження таких авторів, як: С. Busco, М. Frigo, Р. Quattrone [1], П.Й. Атамас, О.П. Атамас [3], К. Безверхий [4], Ю.В. Домашенко [6], Н.Ю. Єршова [7], В.Ф. Максимова, Р.В. Кузіна [9]. Однак, незважаючи на значні напруження вищезазначених авторів, залишаються

не до кінця розкритими питання переліку фінансових та нефінансових показників Звіту про управління.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета дослідження – уточнити структуру Звіту про управління та переваги його складання для працівників, акціонерів, держави та управлінського персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інтегрована звітність – звітність, де узагальнюється інформація про фінансовий стан, а також соціально-екологічну та благодійну діяльність суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсів та характеризується домінуючою стратегією його розвитку.

Щодо регламентованого Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» Звіту про управління, то бланків, затверджених нормативними документами, немає, встановлено тільки мінімальні вимоги до структури та змісту. Регламентованого вичерпного переліку показників, які повинні бути обов'язково наведені у Звіті, немає. Це дає можливість підприємствам самостійно, на власний розсуд вибирати формат і глибину розкриття інформації.

Уважаємо, що перевагами складання інтегрованої звітності є такі: характеристика матеріально-технічного забезпечення надання інформації про дотримання якості і безпеки продукції, більш широка перспектива розгляду діяльності підприємства; удосконалення облікової політики підприємства внаслідок інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність підприємства; зростання довіри працівників підприємства та споживачів до безпеки технологічного процесу і продукції підприємства для навколишнього середовища [2, с. 46].

Розглянемо принципи складання Звіту про управління. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», бухгалтерський облік та фінансова звітність ґрунтуються на таких принципах, як: повне висвітлення; автономність; послідовність; безперервність; нарахування; превалювання сутності над формою; єдиний грошовий вимірник та ін. [8, ст. 4].

К. Безверхий [4, с. 26] та Ю.В. Домашенко [6, с. 69] виділяють спільні принципи складання інтегрованої звітності: стратегічного фокусу; пов'язаності інформації; істотності; орієнтації на майбутнє; реактивності та орієнтації на зацікавлених осіб, надійності. К. Безверхий ще додає до принципів складання інтегрованої звітності узгодженість, повноту і порівняність.

Заслугує на увагу позиція Н.Ю. Єршової, яка виділяє додаткові принципи складання інтегрованої звітності: синергізму, системності, постійного поліпшення, збалансованості [7, с. 454].

Уважаємо за доцільне принципами складання Звіту про управління вважати такі: автономності; безперервності; нарахування; превалювання сутності над формою, орієнтації на майбутнє, зазубованості, цілісності, достовірності, повноти, періодичності, послідовності, своєчасності, інтерпретованості, порівняності.

Інтегрований звіт повинен відповідати на такі запитання:

1. Організаційний огляд та зовнішнє середовище: чим займається організація і в яких умовах вона функціонує?

2. Управління: як структура управління організацією підтримує її здатність створювати вартість у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі?

3. Можливості та ризики: які конкретні можливості і ризики впливають на здатність організації створювати вартість у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі й як організація буде діяти з ними?

4. Стратегія та розподіл ресурсів: які стратегічні напрями розвитку організації й як вона може їх досягти?

5. Бізнес-модель: що таке бізнес-модель організації, а також якою мірою вона є стійкою?

6. Продуктивність: наскільки організація досягла своєї стратегічної цілі й які її результати з погляду одержання вигід?

7. Перспективи майбутнього: з якими викликами та невизначеностями може зіткнутися організація в процесі досягнення своєї стратегії й які це може мати наслідки для її бізнес-моделі та майбутньої діяльності? [1, с. 37].

Методичними рекомендаціями зі складання Звіту про управління регламентовано такі напрями Звіту про управління з метою систематизації та співставності інформації: 1) організаційна структура та опис діяльності підприємства; 2) результати діяльності; 3) ліквідність та зобов'язання; 4) екологічні аспекти; 5) соціальні аспекти та кадрова політика; 6) ризики; 7) дослідження та інновації; 8) фінансові інвестиції; 9) перспективи розвитку; 10) корпоративне управління [10, п. 2]. Потребує уточнення перелік фінансових та нефінансових показників Звіту про управління.

Розглянемо набір нефінансових показників структурних елементів інтегрованої звітності, систематизований В.Ф. Максимовою, Р.В. Кузіною:

1. Виробничий капітал (кількість працівників у регіонах).

2. Людський капітал (розподіл за віком, динаміка зміни чисельності, розподіл за ключовими бізнес-напрямами, гендерний баланс, плинність персоналу та ін.).

3. Інтелектуальний капітал (кількість навчальних курсів, кількість працівників, які пройшли навчання, кількість годин навчання, кількість працівників, які пройшли тестування).

4. Природний капітал (споживання ресурсів, витрати на екологічну безпеку, утилізація відходів).

5. Соціальний капітал (обсяг благодійних внесків, кількість працівників, що добровільно взяли участь в акціях і пожертвуваннях) [9, с. 246–247].

Для повноти і достовірності оцінки діяльності підприємства вважаємо за доцільне передбачити в структурі Звіту про управління розділи: 1) облікова політика щодо необоротних активів, виробничих запасів, порядок формування собівартості продукції, дебіторської заборгованості, пропорції розподілу прибутку на споживання і капіталізацію; 2) система збалансованих показників (проекції «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання і мотивація персоналу»); 3) SWOT-аналіз діяльності (сильні та слабкі сторони, загрози та можливості); 4) ефективність використання ресурсів.

Деталізації потребує розкриття фінансових і нефінансових показників системою збалансованих показників. Уважаємо за доцільне, щоб проекція «Фінанси» включала основні фінансові показники: абсолютний приріст чистого прибутку за рік, структура собівартості реалізації, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу на основі даних фінансової звітності.

Уважаємо за доцільне проекцію «Клієнти» представити такими показниками: дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги; чистий дохід від реалізації продукції; тривалість обороту дебіторської заборгованості; знижки, повернення продукції, претензії до якості у відсотках до загальної кількості проданих товарів; кількість нових покупців; повторні замовлення від існуючих покупців; розширення ринків збуту.

Наступною проекцією системи збалансованих показників є «Внутрішні бізнес-процеси», яку пропонуємо представити такими показниками: час простою і ремонту обладнання; коефіцієнт оборотності запасів, тривалість обороту запасів, тривалість операційного циклу, тривалість фінансового циклу, витрати на збут, адміністративні витрати.

Напрямок «Навчання і мотивація персоналу» можна представити такими показниками: продуктивність праці, фондоозброєність, поточні зобов'язання з оплати праці, поточні зобов'язання за соціальним страхуванням, плинність персоналу, витрати підприємства на курси підвищення кваліфікації персоналу, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року, до загальної чисельності працівників, наявність соціальних переваг роботи на під-

приємстві (додаткові дні відпустки у разі відсутності лікарняних протягом календарного року, оплата путівок у дитячі табори дітям працівників підприємства).

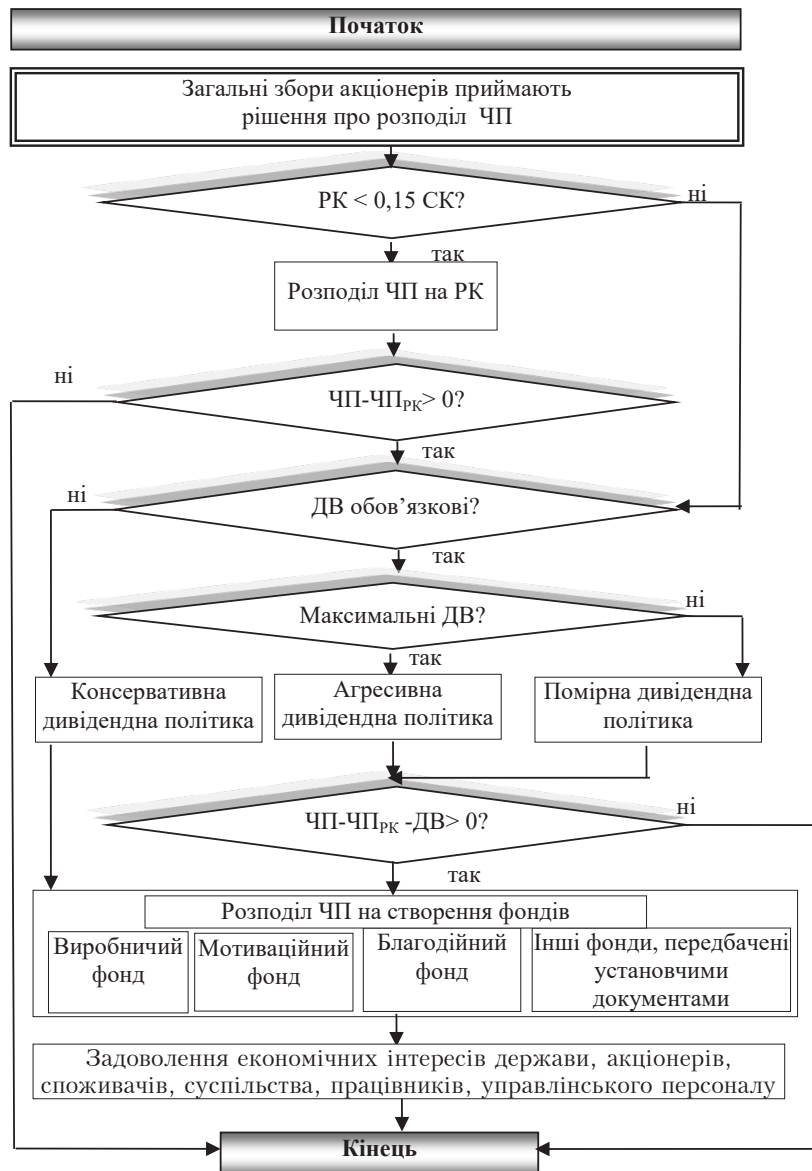
О.О. Горошанська та Н.Б. Кащенко визначають два етапи розподілу прибутку: 1) розподіл загального прибутку (прибуток до оподаткування на податок на прибуток і чистий прибуток); 2) розподіл чистого прибутку (капіталізація і споживання). До капіталізації відносять збільшення зареєстрованого (пайового) капіталу, збільшення резервного капіталу, інші цілі, пов'язані з виконанням соціальних програм і розширенням виробництва. До споживання відносять обсяг виплачених дивідендів, покриття збитку минулих років, інші напрями споживання прибутку [5, с. 1067].

В установчих документах та Положенні про облікову політику потрібно регламентувати один із трьох типів дивідендної політики: консервативну, помірну й агресивну. Так, консервативна дивідендна політика забезпечує фінансову незалежність і достатній рівень платоспроможності, передбачає першочергове оновлення необоротних активів, а потім виплату дивідендів. Помірна дивідендна політика передбачає виплату дивідендів у фіксованому мінімальному розмірі. Агресивна дивідендна політика передбачає стабільне зростання рівня дивідендних виплат, що сприяє зростанню ринкового курсу акцій. Забезпечуючи повністю виконання майнових прав акціонерів, агресивна дивідендна політика знижує ліквідність.

Інтегрована звітність повинна містити інформацію про використання чистого прибутку, розроблений алгоритм його розподілу відповідно до типу дивідендної політики наведено на рис. 1.

Для збільшення масштабів виробництва, задоволення потреб споживачів та розширення ринків збуту якісної продукції запропоновано вибрати консервативну дивідендну політику, що дасть змогу на основі своєчасного оновлення необоротних активів, стимулювання працівників, збільшення продуктивності праці досягти високотехнологічного виробництва кондиційної продукції. Вибір агресивної дивідендної політики забезпечить акціонерам максимальні зростаючі дивідендні виплати. А за умов помірної дивідендної політики за акціонерами зберігатимуться мінімальні дивідендні виплати.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті



#### Умовні позначення:

ЧП – чистий прибуток, ДВ – дивідендні виплати, РК – резервний капітал, СК – статутний капітал, ЧП<sub>РК</sub> – чистий прибуток, розподілений на резервний капітал

Рис. 1. Алгоритм розподілу чистого прибутку залежно від вибраної дивідендної політики

дослідження підходів до складання Звіту про управління можна зробити такі висновки:

1. Інтегрована звітність – звітність, де узагальнюється інформація про фінансовий стан, а також соціально-екологічну та благодійну діяльність суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсів та характеризується домінуюча стратегія його розвитку. Звіт про управління призначений для узагальнення інформації про виробничий, соціальний, людський, інтелектуальний та природний капітал.

2. Для повноти і достовірності оцінки діяльності підприємства вважаємо за доцільне передбачити в структурі Звіту про управління розділи: 1) облікова політика щодо необоротних активів, виробничих за-

пасів, порядок формування собівартості продукції, дебіторської заборгованості, пропорції розподілу прибутку на споживання і капіталізацію; 2) система збалансованих показників (проекції «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання і мотивація персоналу»); 3) SWOT-аналіз діяльності (сильні та слабкі сторони, загрози та можливості); 4) ефективність використання ресурсів.

3. Інтегрована звітність повинна містити інформацію про використання чистого прибутку, розроблений алгоритм його розподілу відповідно до типу дивідендної політики: консервативної, помірної й агресивної. Для збільшення масштабів виробництва, задоволення потреб споживачів та розширення ринків збуту якісної продукції запропоновано вибрати консервативну дивідендну політику, що дасть змогу на основі своєчасного оновлення необоротних активів, стимулювання працівників, збільшення продуктивності праці досягти високо-технологічного виробництва кондиційної продукції. Вибір агресивної дивідендної політики забезпечить акціонерам максимальні зростаючі дивідендні виплати. А за умов помірної дивідендної політики за акціонерами зберігатимуться мінімальні дивідендні виплати. Перспективою подальших досліджень є розроблення методики аудиту звіту про управління.

### Бібліографічний список:

1. Busco C., Frigo M., Quattrone P. Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting. *Strategic Finance*. 2013. № 1. С. 33–41.
2. Legenchuk S.F., Polishchuk I.R. Organizational and methodical approaches to disclosure of income distribution in integrated reporting. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. Вип. 2. С. 45–50.
3. Атамас П.Й., Атамас О.П. Інтегрована корпоративна звітність: проблеми впровадження. *Академічний огляд*. 2015. № 1. С. 78–85.
4. Безверхий К. Інтегрована звітність підприємства: удосконалення організації і методики її складання. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 5. С. 23–28.
5. Горошанська О.О., Кащенко Н.Б. Аналітичне забезпечення управління розподілом прибутку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1065–1071.
6. Домашенко Ю.В. Інтегрована звітність: вдосконалений облік операцій як показник ефективності діяльності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 1. С. 65–72.
7. Ершова Н.Ю. Розвиток методологічних основ формування інтегрованої звітності. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1(47). С. 451–459.
8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 листопада 2018 року № 996-XIV. *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 20.05.2019).
9. Максимова В.Ф., Кузіна Р.В. Деякі питання формування складу фінансових і нефінансових показників інтегрованої звітності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(1). С. 243–249.
10. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління від 07 грудня 2018 р. № 982. *Міністерство фінансів України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18> (дата звернення: 20.05.2019).

### References:

1. Busco, C., Frigo, M., Quattrone, P. (2013), Pereocinka korporativnoji vidpovidalnosti za dopomoghoju integrovanoji zvitnosti [Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting], *Strategic Finance*, no 1, pp. 33-41.
2. Leghenchuk S.F., Polishchuk I.R. (2017), Orghanizacijno-metodychni pidkhody do rozkryttja rozpodilu dokhodiv u integrovanih zvitnostih [Organizational and methodical approaches to disclosure of income distribution in integrated reporting], *Problemy teorii ta metodologiji bukhgalterskogo obliku, kontrolyu i analizu*. vol. 2, pp. 45-50.
3. Atamas P.J., Atamas O.P. (2015) Integhrovana korporativna zvitnistj: problemy vprovadzhenja [Integrated Corporate reporting: issues of implementation.] *Akademichnyj oghljad*. no 1, pp. 78-85.
4. Bezverkhij K. (2014) Integhrovana zvitnistj pidpryemstva: udoskonalennja orghanizaciji i metodyky jiji skladannja [Integrated reporting of the enterprise: improvement of the organization and methods of its preparation]. *Bukhgalterskij oblik i audyt*. no 5, pp. 23-28.
5. Ghoroshansjka O.O., Kashhena N.B. (2017) Analitichne zabezpechennja upravlinnja rozpodilom prybutku pidpryemstva [Analytical support of management of the profit sharing of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. no 13. pp. 1065-1071.
6. Domashenko Ju.V. (2013) Integhrovana zvitnistj: vdoskonalenyj oblik operacij yak pokaznyk efektyvnosti dijalnosti [Integrated reporting: improved accounting of operations as an indicator efficiency of activity] *Ekonomichnyj visnyk Nacionalnogho ghirnychogho universytetu*, No 1, pp. 65-72.
7. Jershova N.Ju. (2016) Rozvytok metodologichnykh osnov formuvannja integrovanoji zvitnosti [Development of methodological bases for the formation of integrated reporting] *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho universytetu Serija Ekonomika*, vol 1(47), pp. 451-459.
8. Verhovna Rada Ukrai'ny (1999) Zakon Ukrainy Pro bukhgalterskij oblik ta finansovu zvitnistj v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine] No. 996- XIV, available at: (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (20.05.2018)).
9. Maksimova V.F., Kuzina R.V. (2015) Dejaki pytannja formuvannja skladu finansovykh i nefinansovykh pokaznykiv integrovanoji zvitnosti [Some issues of formation of financial and non-financial indicators of integrated reporting]. *Naukovyj visnyk Mukachivskogho derzhavnogho universytetu*. Ser.: *Ekonomika*. No 2(1), pp. 243-249.
10. Ministerstvom finansiv Ukrainy (2018), Metodychni rekomendacii zi skladannja zvitn pro upravlinnja [Methodical recommendations of for the preparation of a management report], no 982, available at: (<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18> (20.05.2018)).



УДК 657

**Ткач О.Л.**

начальник відділу аудиту видатків територіального управління  
Територіального управління Рахункової палати по Одеській,  
Миколаївській, Херсонській областях,  
Автономній Республіці Крим та м. Севастополю

**Oleksandr Tkach**

Head of Expenditure Audit Territorial Office of the Accounting Chamber  
for Odessa, Mykolaiv and Kherson Oblasts,  
Autonomous Republic of Crimea and Sevastopol City, Ukraine, Odessa

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДЕРЖАВНОГО АУДИТУ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА)**

## **ENSURING THE STATE AUDIT EFFECTIVENESS (WATER UTILITY ENTERPRISES CASE STUDY)**

Дослідження полягає у розробленні системи забезпечення ефективності державного аудиту в рамках норм ЄС з урахуванням вітчизняних особливостей. Узагальнюючи властивості ефективного контролю, наявні в літературі, та застосовуючи їх до державного аудиту, нами сформовано три основні напрями забезпечення ефективного аудиту з урахуванням вимог ЄС: аудит використання бюджетних коштів відповідно до державної стратегії; контроль на основі щорічних оглядів витрат; проведення оцінки ефективності витрат програми й пошук можливості для їхньої оптимізації в рамках окремої галузі. У роботі пояснено ці напрями та на їх основі визначено ефективність проведення державного аудиту на підприємствах водного господарства Одеської, Миколаївської та Херсонської областей України. У висновках, окрім іншого, запропоновано Рахунковій палаті запровадити процедуру моніторингу виконання наданих нею рекомендацій, що передбачає збір, аналіз і публікацію даних про виконання рекомендацій.

**Ключові слова:** державний аудит, ефективність аудиту, Рахункова палата, видатки бюджету, водне господарство.

Исследование заключается в разработке системы обеспечения эффективности государственного аудита в рамках норм ЕС с учетом отечественных особенностей. Обобщая свойства эффективного контроля, имеющиеся в литературе, и применяя их к государственному аудиту, нами сформированы три основные направления обеспечения эффективного аудита с учетом требований ЕС: аудит использования бюджетных средств в соответствии с государственной стратегией; контроль на основе ежегодных обзоров расходов; проведение оценки эффективности расходов программы и поиск возможности для их оптимизации в рамках отдельной отрасли. В работе подробно объяснены эти направления и на их основе определена эффективность проведения государственного аудита на предприятиях водного хозяйства Одесской, Николаевской и Херсонской областей Украины. В выводах, помимо прочего, предложено Счетной палате ввести процедуру мониторинга выполнения предоставленных ею рекомендаций, которая предусматривает сбор, анализ и публикацию данных о выполнении рекомендаций.

**Ключевые слова:** государственный аудит, эффективность аудита, Счетная палата, расходы бюджета, водное хозяйство.

There is no one-size-fits-all formula in the EU for verifying costs, and Accounting Chambers can adjust their frameworks based on their own priorities. They use approaches that help to understand the main cost drivers and compare cost effectiveness. This allows to find cost-saving reserves and provide recommendations for improving efficiency or reallocating resources. Such benefits determines the relevance of such methodology development for Ukraine, taking into account the national features. The purpose of this study is to develop a system for ensuring the effectiveness of state audit within the framework of EU rules. Summarizing the characteristics of effective control available in the literature and applying them to the state audit, we have formed three main areas of ensuring an effective audit, taking into account EU requirements: audit of the use of budgetary funds in accordance to the national strategy; control based on the annual spending reviews; assessing the cost effectiveness of the program and finding ways to optimize it within a specific industry. In the work these directions are explained. The efficiency of state audit at the water utility enterprises of Odessa, Mykolaiv and Kherson regions of Ukraine is determined based on above mentioned directions. The assessment the state audit of the efficiency of the water utility enterprises is made based on the Report about the results of the performance Audit of budget funds allocated for protection

*against harmful effects of water and development of water enterprises. The data are taken for the period 2015-2017 under the following budget programs: "Operation of the state water utility enterprises and water resources management", "Protection rural settlements and agricultural lands, including in the Tysa basin in the Transcarpathian region against harmful effects of waters", "Development and improvement of the ecological state of irrigated and drained systems", "Reconstruction of hydraulic structures of protective arrays of Dnipro reservoirs". The conclusions suggested, among others, that the Accounting Chamber should establish a procedure for monitoring the implementation of its recommendations, which involves the collection, analysis and publication of data on the implementation of the recommendations.*

**Keywords:** state audit, performance audit, Accounting Chamber, budget expenditures, water utility enterprises

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Забезпечення ефективного управління державними підприємствами є першочерговим завданням держави. Головна відмінність в оцінці ефективності їх управління полягає у тому, що вони функціонують у ринковому середовищі, отримуючи прибуток, як і комерційні, проте на відміну від комерційних підприємств державні підприємства є інструментом реалізації державної політики. Це зумовлює оцінку управління в таких напрямках, як:

1) здійснення заходів, пов'язаних із виконанням державних функцій та досягнення стратегічних цілей, визначених державою;

2) поліпшення фінансових результатів господарювання, а отже, збільшення надходжень до бюджету;

3) забезпечення контролю над використанням і збереженням майна, використанням державних коштів.

Як влучно зауважує Н.Г. Виговська, «ефективність є важливим критерієм оцінки бюджетного контролю» [1, с. 650]. Загалом про ефективність системи управління державними підприємствами можна судити з довіри громадян до уряду країни. За опитуванням Інституту Геллапа, у 2018 р. лише 9% українців довіряли уряду [2]. Це найнижчий показник у світі. Це дає підстави робити висновок про безсистемний характер контролю державних корпоративних підприємств, незважаючи на низку органів державного фінансового контролю, які мають на меті контролювати даний процес.

Підписання Україною в 2014 р. Угоди про асоціацію чітко визначило євроінтеграційний вектор розвитку країни, у тому числі й у сфері державного фінансового контролю, зокрема зовнішнього. Зовнішній державний контроль (аудит) має бути гармонізованим відповідно до стандартів та норм ЄС. Державний аудит дає можливість потенційно забезпечити значне розуміння розподілу державних коштів, що призводить до рекомендацій, які дадуть змогу підвищити ефективність їх витрачання. Він також підвищує рівень прозорості, пропонуючи громадянам більше розуміння того, чому й як витрачаються бюджетні гроші. В ЄС не існує єдиної формули для перевірки витрат, і вищі контрольні органи країн можуть налаштувати свої рамки на основі власних пріоритетів, користуючись при цьому підходами, які допомагають розуміти основні чинники витрат, порівнювати ефективність витрат, щоб знайти резерви для їх зменшення та надавати рекомендації щодо підвищення ефективності або перерозподілу ресурсів. Усе це визначає необхідність розроблення такої методики для України з урахуванням вітчизняних особливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Огляд літератури з теми дослідження показав, що недостатньо розроблено питання теорії і практики ефективності контролю. Ми повністю погоджуємося з авторами Н.Г. Виговською та І.В. Литвинчук у тому, що надавалися окремі рекомендації, спрямовані на підвищення дієвості контролю, які є правильними, але мають локальний характер, обмежуються розглядом одного або декількох аспектів проблеми [1, с. 650]. Єдине дисертаційне дослідження, яке присвячене проблемі оцінювання ефективності контролю, було проведене в 2011 р. Н.В. Шевченко [3].

Аналізу принципу ефективності контролю присвячено частину роботи О.В. Артюх [4]. Автор зазначає, що потрібно розробляти такі правила (принципи) функціонування системи контролю, фактичне виконання яких призведе до збільшення її ефективності, а забезпечення ефективності є однією із цільових установок контролю, а не принципом його функціонування [4, с. 23].

Опис показників, що характеризують ефективність державного контролю, можна знайти в працях Н.Г. Виговської, І.К. Дрозд, К.В. Павлюк, Ю.Б. Слободяник, В.О. Шевчука. Проте дослідники не мають одностайної думки щодо оцінки ефективності державного фінансового контролю. Найбільш поширеними підходами до визначення ефективності контролю є:

1) співставленням його результатів до витрат на його проведення;

2) оцінка раціонального використання наявних для контролю ресурсів;

3) комплексна оцінка контролю: соціальний ефект (за підсумками контрольних заходів застосовуються заходи до осіб, що допустили порушення фінансового законодавства, що тягне за собою довіру суспільства до державної влади, підвищується її професіоналізм тощо); організаційний ефект (за підсумками контрольних заходів пропонуються і реалізуються заходи щодо поліпшення структури державної влади); економічний ефект (у результаті контролю повертаються неправомірно використані кошти, поліпшується діяльність державних органів у частині економії під час використання державних коштів, підвищення ефективності їх використання).

Усе це вказує на необхідність подальших напрацювань у напрямі забезпечення ефективності державного аудиту.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета дослідження полягає у розробленні системи забезпечення ефективності державного аудиту в рамках норм ЄС.

Оцінка ефективності державного аудиту водних підприємств зроблена нами на базі Звіту про результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів, виділених на захист від шкідливої дії вод та розвиток водного господарства на території Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, показників зазначених областей за період 2015–2017 рр. за такими бюджетними програмами: «Експлуатація державного водогосподарського комплексу та управління водними ресурсами», «Захист від шкідливої дії вод сільських населених пунктів та сільськогосподарських угідь, у тому числі в басейні р. Тиса у Закарпатській області», «Розвиток та поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених систем», «Реконструкція гідротехнічних споруд захисних масивів дніпровських водосховищ».

**Виклад основного матеріалу дослідження з** повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Існує дві основні моделі проведення державного аудиту: 1) «спрямована на майбутнє»; 2) «спрямована на минуле». Перша модель передбачає планування видатків на наступні три-чотири роки виходячи із цілей державної політики та оптимальних напрямів досягнення даних цілей. Друга модель оцінює видатки попереднього періоду. Україна вибрала другу модель і застосовує аудит у першу чергу не для планування, а для оцінки ефективності виконання окремих бюджетних програм та використання бюджетних коштів. Отже, ефективність самого аудиту буде визначатися ефективністю такої оцінки.

Для того щоб державний аудит міг виконати своє завдання як вид контролю він повинен володіти низкою властивостей. Узагальнюючи різні наукові підходи до визначення властивостей ефективного контролю, їх повний перелік, на нашу думку, включає: стратегічну спрямованість контролю, орієнтацію на результат, відповідність справі, адресність контролю, своєчасність контролю, гнучкість контролю, сприйнятливість контролю, економічність контролю.

Говорячи про ефективність державного аудиту, ми не будемо екстраполювати результати дослідження на інші види державного контролю, підтримуючи думку про те, що «скільки оцінити ефективність державного фінансового контролю можна лише відносно органів (у тому числі структурних одиниць цих органів або, навпаки, груп органів), а не у цілому по країні, оскільки проблематично оцінити діяльність усіх суб'єктів державного фінансового контролю, до яких входять також і керівники всіх державних органів, які в силу своїх повноважень зобов'язані здійснювати фінансовий контроль [5].

Узагальнюючи властивості ефективного контролю, наявні в літературі, та застосовуючи їх до державного аудиту, нами сформовано три основні напрями забезпечення ефективного аудиту з урахуванням вимог ЄС:

- 1) аудит використання бюджетних коштів відповідно до державної стратегії;
- 2) контроль на основі щорічних оглядів витрат;
- 3) проведення оцінки ефективності витрат програми й пошук можливості для їхньої оптимізації в рамках окремої галузі.

Пояснимо ці напрями більш детально.

#### *1. Аудит використання бюджетних коштів відповідно до державної стратегії.*

Найбільша проблема для України – відсутність стратегії розвитку та чітко сформульованої цілі, яку можна було б виміряти. Наявні стратегії часто взагалі не є стратегіями, тобто не мають набору варіантів, які визначають позитивні й негативні сценарії. Відсутній чіткий вибір. Як наслідок, політика окремого підприємства може бути відокремленою й ефективність витрачання бюджетних коштів на неї, відповідно, неможливо оцінити.

Наявність стратегії призведе до оптимізації структури бюджетних програм та підходу до їх формування. Базою для стратегії може бути або Класифікація функцій уряду, визначена Організацією економічного співробітництва і розвитку [6], або Середньостроковий план пріоритетних дій уряду [7], який за багатьма сферами містить чітке бачення цілей та завдань політики.

У цілому аудит стратегії повинен визначати, чи є стратегія розвитку підприємства в рамках державної стратегії, чи є показники досягнення цілей реалізації стратегії; які результати досягнення стратегічних цілей. Тут варто відрізнити поняття «ціль» і «стратегія», оскільки багато стратегій насправді є цілями.

#### *2. Контроль на основі щорічних оглядів витрат.*

Досягнення цілей державної політики у певній сфері з одночасним підвищенням ефективності використання видатків на дану політику може бути реалізоване через щорічний огляд витрат, який проводиться урядом чи Міністерством фінансів. Такі огляди допомагають краще зрозуміти напрями витрат та визначити можливості для підвищення ефективності їх здійснення, оскільки передбачають оцінку і, за необхідності, перерозподіл ресурсів.

В Україні з 2018 р. здійснюються спроби проведення огляду видатків в окремих сферах для підвищення ефективності реалізації державної політики у цій сфері, підвищення ефективності видатків бюджету та визначення можливостей для економії бюджетних коштів [8; 9]. Такий підхід використовують найбільш успішні країни Євросоюзу. Крім того, Україна разом з іншими країнами (Албанією, Грецією, Литвою, Македонією, Молдовою, Чорногорією та Мальтою) приймає участь у семінарах за участю департаменту фінансових питань МБФ, Служби підтримки структурних реформ (SRSS) Європейської Комісії (ЕК), щоб підвищити ефективність державних витрат [10]. Проте в Україні відсутній досвід такого виду діяльності, у тому числі й порядок надання інформації про такі перевірки Рахунковій палаті як бази для планування контрольних заходів.

Беручи за основу досвід Німеччини як країни, бюджетна система якої була перевірена і високо оцінена ОЕСР [11], та такої, що орієнтована на результативність використання бюджетних коштів, нами зроблено спробу визначити ключові питання огляду витрат: яку політику проводить уряд у напрямі даних витрат; які основні потреби суспільства у цілому та власників зокрема; чи потрібно продовжувати витрачання бюджетних коштів на кшталт витрачання в минулому періоді; що ми можемо зробити, щоб досягти намічених цілей із меншими витратами; які існують сценарії для поведінки.

Розроблений нами перелік питань дає змогу визначати пріоритети держави у відповідній сфері без прив'язки до конкретного міністерства, а отже, може бути використаний навіть тоді, коли сфера стосується кількох міністерств.

*3. Проведення оцінки ефективності витрат програми й пошук можливості для їх оптимізації в рамках окремої галузі.*

Передусім така діяльність дає змогу визначити, чи допомагає надання бюджетного фінансування певному розпоряднику бюджетних коштів досягати фактичних цілей державної політики.

На нашу думку, така оцінка має проводитися за кількома напрямками:

1) аналіз динаміки витрат на кожну зі статей видатків за бюджетною програмою за роками;

2) порівняння рівня розподілу видатків між різними отримувачами бюджетних коштів за однією усередненою величиною в галузі (наприклад, середній рівень витрат на одного співробітника);

3) аналіз причин та чинників формування саме такого, як зазначено в бюджетній програмі, типу та кількості продукту чи послуг, що надаються розпорядниками/отримувачами коштів.

Оптимальний результат цієї частини роботи – це оцінка того, якою мірою передбачений бюджетною програмою розподіл коштів допомагає досягнути визначених цілей, а орієнтація на досягнення цілей є ключовою для аналізу наявних витрат.

На основі запропонованих напрямів визначимо ефективність проведення державного аудиту на підприємствах водного господарства трьох областей України.

*1. Аудит використання бюджетних коштів відповідно до державної стратегії розвитку водного господарства.*

Верховна Рада Законом України від 24.05.2012 № 4836 затвердила Загальнодержавну цільову програму розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 р. [12], метою якої є визначення основних напрямів державної політики у сфері водного господарства, у тому числі щодо запобігання наслідкам шкідливої дії вод та їх ліквідації на період 2013–2021 рр. У документі передбачено такі основні напрями державної політики у сфері водного господарства, як:

– розвиток меліорації земель і поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених угідь, управління водними ресурсами;

– забезпечення централізованим водопостачанням сільських населених пунктів, що користуються привізною водою;

– захист сільських населених пунктів і сільськогосподарських угідь від шкідливої дії вод.

Державними замовниками Загальнодержавної програми визначено Міністерство екології та природних ресурсів України та Державне агентство водного господарства України, якими методика оцінки ефективності виконання програми з урахуванням її специфіки не розроблялася, інформація та звіти про хід виконання програми у вільному доступі відсутні.

Окрім того, у Миколаївській області окремої регіональної програми розвитку водного господарства, як визначено Загальнодержавною програмою, не затверджено, а в Одеській та Херсонській областях затверджено на різні періоди (відповідно до 2021 р. та 2020 р.), при цьому конкретних заходів для виконання основних завдань Загальнодержавної програми розвитку водного господарства до інших діючих регіональних програм не включено.

Середньостроковий план уряду [13] серед питань, які сфокусовано на поліпшенні всіх аспектів життя громадян, не містить питань, що стосуються водних ресурсів, проте в пункті, присвяченому ефективному врядуванню, зазначено, що структура і система роботи державного апарату мають забезпечити збереження природних ресурсів та життя людей в екологічно чистому, різноманітному довкіллі. Саме якість надання публічних послуг свідчить про рівень поваги держави до прав і гідності кожної людини. Як наслідок, проблема, яка вирішується в контексті цілі «ефективне врядування», – «нераціональне використання природних ресурсів, відсутність ефективної національної системи контролю над додержанням природоохоронного законодавства». Пріоритетною дією у цьому напрямі є стале управління водними ресурсами, яке полягає у переході до інтегрованого управління водними ресурсами за басейновим принципом, що включає планування, координацію, контроль якості, охорону та раціональне використання водних ресурсів.

Такий інтегрований підхід відповідає Директиві Європейського Парламенту та Ради № 2000/60/ЄС про встановлення рамок діяльності Співтовариства в галузі водної політики та сприяє максимальному досягненню цілей і завдань охорони та відтворення водних екосистем, забезпеченню раціонального використання водних ресурсів.

Аналіз середньострокового плану пріоритетних дій уряду до 2020 р. показав, що даний документ передбачає в рамках вирішення проблеми лише визначення об'єктом управління річковий басейн у встановлених межах, а не адміністративно територіальну одиницю. При цьому у меті, якої передбачається досягнути, вказано на нагальну потребу у вирішенні питання охорони та відтворення морського довкілля із застосуванням європейських підходів, проте не вказано, на основі яких показників та використовуючи досвід яких країн.

Цільові кількісні показники, яких передбачається досягнути, – це:

1) встановлення меж районів дев'яти річкових басейнів;

2) розроблення дев'яти проектів планів управління річковими басейнами;

3) встановлення меж басейнів Азовського та Чорного морів (українська частина).

Тобто мета не відповідає повною мірою цільовим показникам. Більше того, питання поліпшення екологічного стану Чорного та Азовського морів не мають належного відображення у жодному з програмних документів, ухвалених на державному рівні.

Як результат, паспорт бюджетної програми як документ, що визначає мету, завдання, відповідальних



виконавців, результативні показники та інші характеристики бюджетної програми місцевого бюджету відповідно до бюджетного призначення, встановленого рішенням про місцевий бюджет, та цілей державної політики у відповідній сфері діяльності, реалізацію якої забезпечує головний розпорядник, не містить прив'язки до загальнодержавної мети. Зміни до Правил складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів та звітів про їх виконання [14] вже містять такі доповнення: «Мета бюджетної програми відображає цілі, яких необхідно досягти під час виконання бюджетної програми у середньостроковому періоді, відповідає пріоритетам державної політики у відповідній сфері, визначеним нормативно-правовими актами, та спрямована на досягнення цілей державної політики у відповідній сфері діяльності, реалізацію якої забезпечує головний розпорядник. Мета має бути чіткою, реальною та досяжною», проте зазначимо, що сама загальнодержавна мета відсутня, а отже, перевірити виконання ефективності використання державних коштів у процесі державного аудиту неможливо. Таким чином, мета аудиту може бути недосягнута, а результати аудиту інтерпретовані в невірний спосіб, незважаючи на те що розбудова та утримання у функціональному стані системи протипаводкового захисту, поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених угідь, розвиток меліорації земель, забезпечення централізованим водопостачанням сільських населених пунктів, що користуються привізною водою, є обов'язком держави, спрямованим на забезпечення конституційних прав громадян на рівні національної безпеки.

Виходячи із цього, пропонуємо для підприємств водного господарства встановити такі критерії ефективності їхньої діяльності (табл. 1).

Дані показники зумовлені й тією ситуацією, що:

1) система протипаводкового захисту на р. Дунай не відповідає сучасним нормам експлуатації гідротехнічних водогосподарських споруд та не може гарантувати захист від затоплення 46 населених пунктів, 160 тис га сільгоспугідь і 120 народногосподарських об'єктів;

2) стан меліоративних систем, коли 500 тис га зрошувальних земель та понад 200 насосних станцій на території Одеської, Миколаївської та Херсонської областей не використовуються взагалі;

3) водопостачання охоплено лише близько 60% сільських населених пунктів Одеської, Миколаївської

та Херсонської областей, із них у понад 80% вода не відповідає вимогам державного стандарту «вода питна», а майже 700 сільських населених пунктів користуються привізною водою.

Традиційно опрацювання Звіту про результати аудиту підприємств водних ресурсів приймає представник Державної служби України з надзвичайних ситуацій, представник Міністерства екології та природних ресурсів та представник Державного агентства водного господарства України. Виходячи з критеріїв ефективності, пропонуємо розширити даний перелік представниками місцевих громад. Таке введення зумовлене тим, що державні підприємства є підзвітними народові України – його кінцевому власникові. Для того щоб полегшити громадськості контроль над діяльністю правління та наглядової ради підприємства, необхідно запровадити розширене розкриття інформації та виняткову прозорість

**2. Контроль на основні щорічних оглядів витрат водних господарств.**

Дана робота проведена бути не може, оскільки щорічний огляд витрат водних господарств в Україні проведений не був.

**3. Оцінка ефективності витрат програми й пошук можливості для їх оптимізації для підприємств водного господарства.**

Відсутність даних не дає можливості проведення аналізу динаміки витрат на кожну зі статей видатків за бюджетною програмою за роками, проте нами проаналізовано ефективність виконання результатів попереднього державного аудиту щодо «ефективності використання коштів державного бюджету, виділених на експлуатацію державних меліоративних систем в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях», у результаті чого встановлено:

1) державний контроль над дотриманням правил експлуатації меліоративних систем і використанням меліорованих земель забезпечений не був;

2) не встановлено винних осіб за фактами розкрадання меліоративних систем;

3) не здійснено першочергових невідкладних заходів, спрямованих на запобігання виникненню надзвичайної ситуації, пов'язаної з тим, що існуючий фонд захисних споруд на українській ділянці р. Дунай на значній довжині не забезпечує гарантованого захисту територій від підтоплення, а ризики виникнення аварій на гідротехнічних спорудах та водних об'єктах щорічно зростають.

Таблиця 1

### Критерії ефективності діяльності підприємств водного господарства

№	Критерій ефективності	Розширені показники	Пояснення
1	Ефективність із погляду платників податків	забезпечення населення регіону водою	кількість населених пунктів без привізної води
2	Соціально-економічна ефективність або ефективність із погляду громадян	захист населених пунктів від підтоплення кількість гектарів неорошених полів кількість насосних станцій, що не використовуються	кількість підтоплень протягом року
3	Якість послуги або погляд користувача	відповідність води вимогам державного стандарту «вода питна»	кількість населених пунктів, де вода не відповідає вимогам

Джерело: власна розробка

Це вказує на відсутність у державній системі управління підприємствами водного господарства зворотного зв'язку за результатами проведення державного аудиту.

Незважаючи на вищевказане, планування видатків на захист від шкідливої дії вод та розвиток водного господарства на території Одеської, Миколаївської та Херсонської областей у 2015–2017 рр. відбувалося відповідно до встановленої процедури, а паспорти зазначених бюджетних програм затверджувалися спільними наказами Мінприроди та Міністерства фінансів України. При цьому затверджені паспорти бюджетних програм не містили розподілу видатків та результативних показників у розрізі розпорядників коштів, у результаті чого було втрачено причинно-наслідковий зв'язок між поставленими перед організаціями завданнями й отриманими результатами.

Порівняння рівня розподілу видатків між різними отримувачами бюджетних коштів (вибірково взято потребу у видатках на оплату вартості електроенергії, яка займає суттєву питому вагу в загальному обсязі витрат) показало, що частка електроенергії в структурі вартості послуг на подачу води суб'єктам господарювання і фізичним особам суттєво відрізняється між організаціями, що свідчить про відсутність у системі водного господарства єдиної політики регулювання тарифів на послуги з водопостачання, внаслідок чого кожен регіональний підрозділ водного господарства встановлює їх на власний розсуд.

Аналіз порушень, виявлених у ході державного аудиту підприємств водного господарства, дає змогу згрупувати їх за такими категоріями:

- 1) відсутність належної претензійної роботи щодо своєчасної оплати за надані послуги в рамках договорів, а також оплати штрафних санкцій за ненадлежа виконання зобов'язань із боку контрагентів;
- 2) порушення правил публічних закупівель;
- 3) витрачання коштів на послуги та матеріали, які фактично не постачалися;
- 4) відсутність політики енергозбереження;
- 5) неефективне використання (у тому числі розграбування) основних засобів.

Узагальнюючи дані порушення спостерігаємо дві групи порушень: порушення правил публічних закупівель та безгосподарність.

Ці порушення призводять до таких ризиків, як застоплення 118 населених пунктів та 173,7 тис га сільськогосподарських угідь (переважна більшість знаходиться у басейні української частини р. Дунай) та невіршення питання забезпечення майже 700 сільських населених пунктів централізованим питним водопостачанням.

Виходячи із цього, можемо зробити висновок, що безгосподарність окремих посадових осіб призводить до загальнодержавних ризиків. За цих умов ефективність державного аудиту забезпечують притягненням до відповідальності керівників підприємств, що проводять безгосподарну діяльність, і зниженням загальнодержавних ризиків.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Для того щоб державний аудит міг виконати своє завдання як вид контролю, він повинен володіти низкою влас-

тивостей. Узагальнюючи різні наукові підходи до визначення властивостей ефективного контролю, сформовано їх перелік, що включає такі властивості: стратегічна спрямованість контролю, орієнтація на результат, відповідність діяльності підприємства, адресність контролю, своєчасність контролю, гнучкість контролю, сприйнятливості контролю, економічність контролю.

Узагальнюючи властивості ефективного контролю та застосовуючи їх до державного аудиту, нами сформовано три основні напрями забезпечення ефективного аудиту з урахуванням вимог ЄС: аудит використання бюджетних коштів відповідно до державної стратегії; контроль на основі щорічних оглядів витрат; проведення оцінки ефективності витрат програми й пошук можливості для їхньої оптимізації в рамках окремої галузі.

На основі запропонованих напрямів забезпечення ефективного аудиту визначено ефективність проведення державного аудиту на підприємствах водного господарства Одеської, Херсонської та Миколаївської областей, у результаті чого розроблено для підприємств водного господарства критерії ефективності їхньої діяльності з урахуванням загальнодержавної стратегії з погляду платників податків, громадськості та користувачів послуг. Запропоновано розширити перелік осіб, яким оприлюднюється Звіт про результати аудиту підприємств водних ресурсів представниками місцевих громад.

Оцінка ефективності витрат програми й пошук можливості для їх оптимізації для підприємств водного господарства показала, що безгосподарність окремих посадових осіб призводить до загальнодержавних ризиків. За цих умов ефективність державного аудиту може бути забезпечена притягненням до відповідальності керівників підприємств, що проводять безгосподарну діяльність, і зниженням загальнодержавних ризиків.

Окрім того, пропонуємо Рахунковій палаті запровадити процедуру моніторингу виконання наданих рекомендацій, що передбачає збір, аналіз і публікацію даних про виконання рекомендацій.

### Бібліографічний список:

1. Виговська Н.Г., Литвинчук І.В. Ефективність контролю місцевих фінансів у системі бюджетного менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 650–655. URL : [http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/99.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/99.pdf) (дата звернення: 01.08.2019).
2. World-Low 9% of Ukrainians Confident in Government. URL : [https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx?g\\_source=link\\_NEWSV9&g\\_medium=NEWSFEED&g\\_campaign=item\\_&g\\_content=World-Low%25209%2525%2520of%2520Ukrainians%2520Confident%2520in%2520Government](https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=NEWSFEED&g_campaign=item_&g_content=World-Low%25209%2525%2520of%2520Ukrainians%2520Confident%2520in%2520Government) (дата звернення: 08.08.2019).
3. Шевченко Н.В. Механізм оцінки ефективності державного фінансового контролю в Україні : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 ; ДВНЗ «УАБС НБУ». Суми, 2011. 260 с.
4. Артюх О.В. Принципи контролю: проблематика визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 6(1). С. 20–25. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg\\_2016\\_6\(1\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_6(1)_7) (дата звернення: 01.08.2019).

5. Шевченко Н.В. Критерії та показники оцінки ефективності державного фінансового контролю. *Облік і фінанси АПК* : бухгалтерський портал. URL : <http://magazine.faaf.org.ua/kriterii-ta-pokazniki-ocinki-efektivnosti-derzhavnogo-finansovogo-kontrolyu.html> (дата звернення: 11.08.2019).
6. Classification of the Functions of Government. Official web site of OECD. URL : <https://www.oecd.org/gov/48250728.pdf> (дата звернення: 16.07.2019).
7. Середньостроковий план пріоритетних дій уряду до 2020 року та плани пріоритетних дій Уряду. *Офіційний сайт КМУ*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist-programa-diyalnosti-uryadu/serednostrokovij-plan-prioritetnih-dij-uryadu-do-2020-roku-ta-plan-prioritetnih-dij-uryadu-na-2017-rik> (дата звернення: 01.08.2019).
8. Порядок проведення огляду видатків бюджету в окремих сферах : Постанова КМУ від 21.02.2018 № 101. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/101-2018-%D0%BF> (дата звернення: 11.08.2019).
9. Про проведення у 2019 році оглядів витрат державного бюджету в окремих сферах : Розпорядження КМУ від 27.03.2019 № 211-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2019-%25D1%2580> (дата звернення: 05.08.2019).
10. Flynn S., Rahim F., Zbirciog-Vandenberghe N. Ten Lessons from Spending Reviews in Eastern Europe. URL : <https://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2018/12/lessons-spending-review-eastern-europe.html> (дата звернення: 11.08.2019).
11. 5 December 2014 German government's budget system scores well in OECD review. Official site of Bundestag. URL : [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Standardartikel/Topics/Fiscal\\_policy/Articles/2014-12-05-budget-system-scores-well-in-oecd-review.html?jsessionid=48BCAB3237FA10C5A2830B214E2D7E96](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Standardartikel/Topics/Fiscal_policy/Articles/2014-12-05-budget-system-scores-well-in-oecd-review.html?jsessionid=48BCAB3237FA10C5A2830B214E2D7E96) (дата звернення: 11.08.2019).
12. Загальнодержавна цільова програма розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року : Закон України від 24 травня 2012 р. № 4836-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4836-17> (дата звернення: 14.08.2019).
13. Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року : Розпорядження КМУ від 3 квітня 2017 р. № 275-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist-programa-diyalnosti-uryadu/serednostrokovij-plan-prioritetnih-dij-uryadu-do-2020-roku-ta-plan-prioritetnih-dij-uryadu-na-2017-rik> (дата звернення: 14.08.2019).
14. Зміни до Правил складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів та звітів про їх виконання : Наказ МФУ від 29 грудня 2018 р. № 1209. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0081-19> (дата звернення: 16.08.2019).
3. Shevchenko N.V. (2011) Mekhanizm otsinky efektyvnosti derzhavnogo finansovogo kontrolyu v Ukraini [The mechanism of assessment of the effectiveness of public financial control in Ukraine]: dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.09; DVNZ "UABS NBU". Sumy, 260 p. [in Ukrainian]
4. Artyukh O.V. (2016) Pryntsypy kontrolyu: problematyka vyznachennya [Principles of Control: Problems of Definition] Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'nogo universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy] – Vol. 6(1), pp. 20-25. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_6\(1\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(1)_7) (accessed: 01.08.2019) [in Ukrainian]
5. Shevchenko N.V. Kryterii ta pokaznyky otsinky efektyvnosti derzhavnogo finansovogo kontrolyu [Criteria and indicators for assessing the effectiveness of public financial control.]. *Oblik i finansy APK*: bukhgalterskyi portal Available at: <http://magazine.faaf.org.ua/kriterii-ta-pokazniki-ocinki-efektivnosti-derzhavnogo-finansovogo-kontrolyu.html> (accessed: 11.08.2019) [in Ukrainian]
6. Classification of the Functions of Government. Official web site of OECD Available at: <https://www.oecd.org/gov/48250728.pdf> (accessed: 16.07.2019) [in English]
7. Serednostrokovyi plan priorytetnykh dii Uriadu do 2020 roku ta plany priorytetnykh dii Uriadu. Ofitsiyniy sait KМУ. [The official website]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist-programa-diyalnosti-uryadu/serednostrokovij-plan-prioritetnih-dij-uryadu-do-2020-roku-ta-plan-prioritetnih-dij-uryadu-na-2017-rik> (accessed: 01.08.2019) [in Ukrainian]
8. Porjadok provedennia ohliadu vydatkiv biudzhetu v okremykh sferakh. Postanova KМУ vid 21.02.2018 r. № 101 [The official website]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/101-2018-%D0%BF> (accessed: 11.08.2019) [in Ukrainian]
9. Pro provedennia u 2019 rotsi ohliadiv vytrat derzhavnogo biudzhetu v okremykh sferakh. Rozporiadzhennia KМУ vid 27.03.2019 № 211-r [The official website]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2019-%25D1%2580> (accessed: 05.08.2019) [in Ukrainian]
10. Flynn S., Rahim F., Zbirciog-Vandenberghe N. Ten Lessons from Spending Reviews in Eastern Europe Available at: <https://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2018/12/lessons-spending-review-eastern-europe.html> (accessed: 11.08.2019) [in English]
11. 5 December 2014 German government's budget system scores well in OECD review. Official site of Bundestag. Available at: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Standardartikel/Topics/Fiscal\\_policy/Articles/2014-12-05-budget-system-scores-well-in-oecd-review.html?jsessionid=48BCAB3237FA10C5A2830B214E2D7E96](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Standardartikel/Topics/Fiscal_policy/Articles/2014-12-05-budget-system-scores-well-in-oecd-review.html?jsessionid=48BCAB3237FA10C5A2830B214E2D7E96) (accessed: 11.08.2019) [in English]
12. Zahalnodержавna tsilova prohrama rozvytku vodnoho hospodarstva ta ekolohichnoho ozdorovlennia baseinu richky Dnipro na period do 2021 roku: Zakon Ukrainy vid 24/05/2012 № 4836-VI. [The official website]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4836-17> (accessed: 14.08.2019) [in Ukrainian]
13. Serednostrokovyi plan priorytetnykh dii Uriadu do 2020 roku: Rozporiadzhennia KМУ vid 3/04/2017 № 275-r [The official website]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist-programa-diyalnosti-uryadu/serednostrokovij-plan-prioritetnih-dij-uryadu-do-2020-roku-ta-plan-prioritetnih-dij-uryadu-na-2017-rik> (accessed: 14.08.2019) [in Ukrainian]
14. Zminy do Pravyl skladannia pasportiv biudzhetykh program mistsevykh biudzhetyv ta zvitiv pro yikh vykonannia: Nakaz MFU vid 29/12/2018 № 1209 [The official website]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0081-19> (accessed: 16.08.2019) [in Ukrainian]

## References:

1. Vyhovska N.H., Lytvynchuk I.V. (2018) Efektyvnist kontrolyu mistsevykh finansiv u systemi biudzhethnoho menedzhmentu [Effectiveness of local finances control in the budget management system]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], № 15, pp. 650-655 Available at: [http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/99.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/99.pdf) (accessed: 01.08.2019) [in Ukrainian]
2. World-Low 9% of Ukrainians Confident in Government Available at: [https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx?g\\_source=link\\_NEWSV9&g\\_medium=NEWS-FEED&g\\_campaign=item\\_&g\\_content=World-Low%25209%2525%2520of%2520Ukrainians%2520Confident%2520in%2520Government](https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=NEWS-FEED&g_campaign=item_&g_content=World-Low%25209%2525%2520of%2520Ukrainians%2520Confident%2520in%2520Government) (accessed: 08.08.2019) [in English]

# МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 338.48

**Кожухівська Р.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманського національного університету садівництва

**Саковська О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманського національного університету садівництва

**Kozhukhivska Raisa**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Tourism,  
Hotel and Restaurant Business  
Uman National University of Horticulture

**Sakovska Olena**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Tourism,  
Hotel and Restaurant Business  
Uman National University of Horticulture

## ЛОГІСТИЧНИЙ ІНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДІНГ У ТУРИЗМІ THE LOGISTICS INTERNET PROVIDING IN TOURISM

У статті розглянуто питання застосування інноваційних форм логістичної діяльності з використанням інформаційних технологій у туризмі. З'ясовано, що за рахунок упровадження туристичними підприємствами логістичних інновацій збільшується попит на туристичні послуги, що сприяє підвищенню прибутку. Досліджено принципи аутсорсингової діяльності в туристичному бізнесі та вказано на ключові аспекти використання логістичного аутсорсингу. У ході дослідження побудовано циклічний ланцюг 5PL-провайдингу та запропоновано модель віртуального логістичного провайдера в туризмі. Вказано, що підприємства, які бажають бути конкурентоспроможними на ринку туристичних послуг, повинні вдосконалювати існуючі логістичні бізнес-процеси та застосовувати інноваційні форми логістики, наприклад Інтернет-провайдинг. Резюмовано, що використання логістичних та Інтернет-провайдингових технологій у туризмі сприятиме підвищенню конкурентних переваг туристичних підприємств, поліпшенню якості туристичних послуг та зниженню витрат на їх реалізацію.

**Ключові слова:** інформаційні технології, туризм, туристична послуга, логістика, логістичний провайдер.

В статье рассмотрены вопросы применения инновационных форм логистической деятельности с использованием информационных технологий в туризме. Установлено, что за счет внедрения туристическими предприятиями логистических инноваций увеличивается спрос на туристические услуги, что способствует повышению прибыли. Исследованы принципы аутсорсинговой деятельности в туристическом бизнесе и указаны ключевые аспекты использования логистического аутсорсинга. В ходе исследования построена циклическая цепь 5PL-провайдинга и предложена модель виртуального логистического провайдера в туризме. Указано, что предприятия, которые желают быть конкурентоспособными на рынке туристических услуг, должны совершенствовать существующие логистические бизнес-процессы и применять инновационные формы логистики, например Интернет-провайдинг. Резюмировано, что использование логистических и Интернет-провайдинговых технологий в туризме будет способствовать повышению конкурентных преимуществ туристических предприятий, улучшению качества туристических услуг, снижению расходов на их реализацию.

**Ключевые слова:** информационные технологии, туризм, туристическая услуга, логистика, логистический провайдер.



*Today, the market for tourist services is undergoing a process of fundamental changes that affect the role and scope of its participants, the structure of their interaction. The main driving forces of the tourist services market includes: globalization processes of the world economy; development of outsourcing and logistics processes; the desire of enterprises to optimize costs; new approaches to marketing and distribution of services; the raising role of innovation in tourism. Considering these aspects, in order to investigate the innovative features of building a tourist services market and using the Internet providing delivery system, the issues of forming innovative forms of logistics provisioning in the tourism sector requires further research and exploration. In the article consider the application of innovative forms of logistics activity with the use of information technologies in tourism. During the research has been found that the introduction of logistics innovations by tourism businesses increases the demand for tourism services, which contributes to increased profits. The principles of outsourcing in the tourism business are explored and key aspects of using logistics outsourcing are identified. In the course of the research, was built a cyclic chain providing SPL. The above-mentioned cyclic chain will ensure that the order is processed at such a level that it will be possible to use all the information contained in the ordering system after receiving the next order, while searching for orders with similar criteria. The model of virtual logistics provider in tourism is proposed. By using the model of virtual logistics provider it is planned to increase the efficiency of logistics processes by: optimizing the work time of managers working in tourism; minimization of time and cost of delivery of the services, which are reflected on their final price; offsetting the negative impact of the human factor in business communications and management decision-making in the sphere of tourism logistics. It is summarized, that the use of innovative logistics and Internet providing technologies in tourism will increase the competitive advantages of tourism enterprises, improve the quality of tourism services and reduce the costs of their implementation.*

**Keywords:** *information technology, tourism, tourist service, logistics, logistics provider.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні ринок туристичних послуг проходить через процес фундаментальних змін, які кардинально впливають на роль і масштаби діяльності його учасників та формування структури їх взаємодії. До основних рушійних сил ринку туристичних послуг слід віднести: глобалізаційні процеси світової економіки; розвиток аутсорсингу та логістичних процесів, пов'язаних із ключовими компетенціями й аутсорсингом непрофільних напрямів; прагнення підприємств до оптимізації витрат; нові підходи до маркетингу і дистрибуції послуг; зростаючу роль інновацій у сфері туризму. Беручи до уваги вказані аспекти, з метою дослідження інноваційних особливостей побудови ринку туристичних послуг та використання системи Інтернет-провайдингу питання формування інноваційних форм логістичного провайдингу у сфері туризму потребують подальших досліджень та розвідок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Логістика як наука вивчає основи бізнес-планування для управління товарами, послугами, інформацією і потоками капіталу; складається з інформаційних потоків, систем зв'язку і управління, що необхідні в сучасному бізнес-середовищі [1]. Н.В. Задорожна та О.Я. Кобилух визначають логістичні процеси як способи й методи координації відносин фірми з партнерами, засоби координації пропонуваного ринком попиту та реалізації висунутих компанією пропозицій [2, с. 148]. Г.І. Михайличенко вважає, що фундаментальним питанням забезпечення логістичних процесів на підприємствах є створення логістичної інформаційної системи, яка в теорії та на практиці логістичної діяльності розглядається як підсистема загальної логістичної системи, що забезпечує отримання, опрацювання, зберігання й передавання інформації та відповідно формування, трансформування й генерування інформаційних потоків, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо планування, організації, контролю та

регулювання процесів реалізації руху матеріальних потоків [3, с. 92].

Нині для підвищення ефективності управління туристичним підприємством та його логістичною системою активно застосовуються інформаційні технології [4, с. 9]. Практично неможливо організувати роботу ланцюга реалізації туристичної послуги без інтенсивного, оперативного обміну інформацією, швидкої реакції на зміну потреб ринку. Основним напрямом розвитку ІТ у логістиці туризму є інтеграція інформаційних потоків і комунікаційне забезпечення реалізації туристичного продукту (послуги) [5, с. 230].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Аналіз представлених у науковій літературі концепцій дав змогу всебічно оцінити проблему застосування інноваційних принципів реалізації туристичного продукту, зокрема й на засадах логістики, та зробити висновок, що проблематика побудови логістичних та Інтернет-провайдингових ланцюгів збуту туристичних послуг належить до найменш розроблених питань, а тому потребує проведення ґрунтовних досліджень у даному напрямі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності використання логістичних та Інтернет-провайдингових технологій у туризмі, що сприятиме підвищенню конкурентних переваг туристичних підприємств, поліпшенню якості туристичних послуг та зниженню витрат на їх реалізацію.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ключове місце в системі прийняття управлінських рішень у сфері туризму належить інформаційним системам, які мають свої переваги та недоліки. Інформаційні технології – це фундамент бізнесу, інструмент оптимізації операційних процесів провайдингової мережі. Постійне вдосконалення інформаційних технологій дає змогу підприємствам вирішувати нові завдання, забезпечувати глибоку інтеграцію усіх бізнес-процесів тощо. Отже, зважаючи на масштабне використання інформаційних техно-

логій та їх інтеграцію в усі сфери життя людини, зокрема в економічну та соціальну, слід також широко запроваджувати їх використання й у сферу туризму.

Однією з інноваційних форм логістичних процесів у діяльності підприємств сфери послуг є логістичний провайдинг. Логістичний провайдер – компанія, яка виконує частину або весь комплекс логістики для свого клієнта. До основних логістичних функцій у туризмі належать: прийом, обробка та зберігання замовлення; управління туристичним процесом у ході реалізації послуги.

Аналіз сучасного ринку логістичних послуг, його ємкість та темпи зростання вказують на актуальність аутсорсингу як логістичної стратегії. Аутсорсинг є однією з найсучасніших і найуспішніших бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг [6, с. 626]. За рахунок упровадження туристичними підприємствами логістичних інновацій та розвитку логістичної мережі збільшується попит на туристичні послуги, тому системні логістичні оператори, які відповідальні за організацію великих ділянок логістичного ланцюга, пропонують додаткові послуги, що підвищують їхню цінність. Зважаючи на вказане, підприємства, які мають бажання йти в ногу з часом та бути конкурентоспроможними на ринку туристичних послуг, повинні вдосконалювати існуючі логістичні бізнес-процеси та застосовувати інноваційні форми логістики, наприклад Інтернет-провайдинг.

Планування і контроль результатів діяльності під час вирішення питання реалізації туристичних послуг, а також управління реалізаторами туристичних продуктів (послуг) – турагенціями є важливим завданням для туроператорів. У зв'язку із цим вибір логістичних туристичних партнерів має велике значення.

У ході економічної та реалізаційної діяльності у деяких підприємств через недолік знань і малий практичний досвід у сфері логістики виникає потреба у сприянні веденню логістичних процесів. Указане створює передумови для виникнення так званої аутсорсингової потреби. Процес, що передбачає часткову або загалом передачу логістичних функцій чи комплексних логістичних бізнес-процесів зовнішньої організації, називається аутсорсингом. Аутсорсером виступає спеціалізована компанія – логістичний посередник. Серед логістичних посередників особливе місце займають логістичні провайдери – організації, які надають комплекс логістичних послуг на аутсорсингових засадах [7, с. 145]. Доцільність використання логістичного аутсорсингу визначається такими основними причинами, як: недолік знань і брак досвіду у компанії у сфері логістики; тісний взаємозв'язок підприємств-виробників і постачальників із підприємствами туристичної галузі в усіх ланках ланцюга створення доданої вартості; можливість для виробника відмовитися від непрофільних видів діяльності (логістика); підвищення гнучкості як щодо розвитку власної організації, так і у відношенні до її діяльності на ринку, досягнення ефекту синергії тощо; використання переваг логістичного підходу до управління власною діяльністю без необхідності розвивати власні компетенції у цій сфері; зниження загальних

витрат, зміна структури витрат; комплексне логістичне обслуговування високої якості, яке забезпечує провайдер; підвищення якості послуг для кінцевого споживача, що позитивно відбивається на іміджі компанії-замовника, та ін.

Діяльність 5PL-провайдерів забезпечується підтримкою сучасних мережевих комп'ютерних технологій. 5PL-провайдери не володіють матеріальними активами і спрямовані на стратегічне управління ланцюгами постачання послуг, однак більшою мірою орієнтовані на модель «віртуального підприємства».

В основі Інтернет-системи 5PL-провайдера лежить циклічний ланцюг, який є основним засобом поліпшення й оптимізації перевезень (рис. 1).

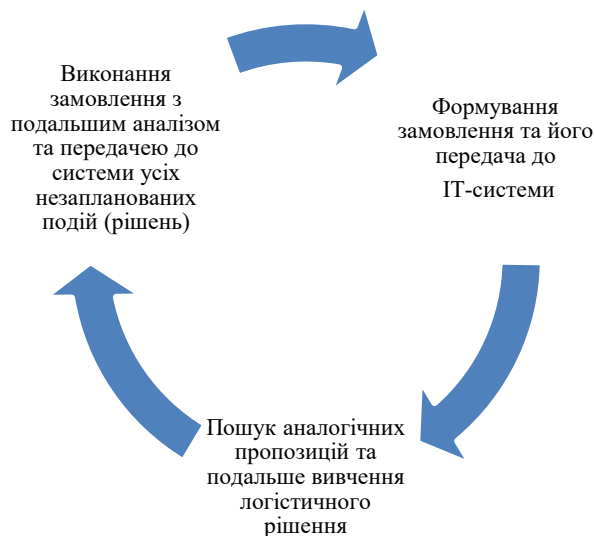


Рис. 1. Ланцюг логістичного процесу 5PL-провайдера в туризмі

Джерело: побудовано авторами

Указаний циклічний ланцюг повинен забезпечувати послідовність обробки замовлення такого рівня, який дасть змогу за надходження чергового замовлення використовувати всю інформацію, яка знаходиться у системі замовлень, при цьому знаходячи замовлення зі схожими критеріями.

Пріоритетними напрямками 5PL-провайдингу є: побудова бази даних, яка включатиме в себе систему взаємодії всіх чинників, що впливають на оптимізацію комп'ютерних процесів; розроблення технологій, які сприяють поліпшенню процесів переміщення матеріального потоку, зокрема програми GPS-трекінгу і моніторингу переміщень; створення електронних баз документації та ІТ-структури, які інформаційно пов'язують логістичні ланцюги.

У логістичному ланцюзі найважливішою умовою ефективності є мінімізація витрат у всіх її ланках. При цьому завдання полягає не тільки в забезпеченні збереження туристичних послуг та їхніх споживчих властивостей, своєчасності доставки, а й у дотриманні ринкових цілей та інтересів кожного з учасників логістичного ланцюга. 5PL-провайдер за правильної побудови системи взаємодіючих елементів може не тільки стати лідером на туристич-

ному ринку, а й, безсумнівно, поглинути всіх інших. Подальший розвиток інформаційно-комунікаційних технологій робить можливим реалізацію нових логістичних концепцій із більш щільною інформаційною взаємодією всередині та між підприємствами. Електронний бізнес (E-Business) передбачає використання Інтернет-засобів для ефективної організації інформаційного обміну та комунікації, зокрема для управління глобальними мережами та інтеграції кінцевих клієнтів у бізнес-процеси. Однак конкурентні переваги від застосування концепції E-Business будуть рентабельними лише за наявності ефективних логістичних процесів. Дана концепція електронної логістики (E-Logistics) охоплює стратегічне планування і розроблення логістичних систем та процесів, необхідних для ведення електронного бізнесу, а також опрацювання адміністративного та оперативного складників для їх виконання.

Для використання ІТ-технологій, зокрема логістичного провайдингу, в управлінні бізнес-процесами, що сприятиме підвищенню конкурентних переваг, поліпшенню якості логістичних послуг та зниженню витрат на їх реалізацію, нами пропонується проект туристичного віртуального логістичного провайдера (VLP) на ринку логістичних послуг (рис. 2).

Під час створення будь-якої логістичної структури найважливішим кроком є вибір критеріїв оптимізації, які сприятимуть поліпшенню усього логістичного ланцюга.

Із допомогою новоствореного «віртуального автоматизованого туристичного диспетчера» та за рахунок алгоритмізації й автоматизації комунікаційних та логістичних бізнес-процесів планується підвищити ефективність логістичних процесів шляхом: економії робочого часу менеджерів, які працюють у туризмі; мінімізації тимчасових і вартісних витрат на доставку послуги, що відображаються на її кінцевій вартості; нівелювання негативного впливу людського чинника під час бізнес-комунікацій і прийняття управлінських рішень у сфері туристичної логістики.

Для досягнення поставленої мети слід провести аналіз процесу моделювання туристичного віртуального логістичного провайдера, зокрема слід зауважити, що запропонована схема функціонування VLP відображає вирішення основних найбільш важливих проблем учасників на ринку туристичних послуг, пов'язаних із необхідністю:

1. автоматизації роботи на даному ринку:
  - автоматизованого ранжування наявних пропозицій на туристичних сайтах;
  - автоматизації вибору найкращого варіанту угоди;
2. складання рентабельних план-графіків надання та реалізації послуги:
  - складання планів-графіків розроблення туристичної послуги на основі існуючого досвіду та критеріїв прибутковості, що прийняті на туристичному підприємстві;
  - презентації текстових план-графіків у вигляді послідовності реалізації від туроператора до кінцевого споживача;
3. автоматичного складання і заповнення форм супровідних платіжно-розрахункових документів;
4. забезпечення надійності віртуального ринку туристичних послуг:
  - складання звіту для Державної фіскальної служби України щодо проведення перевірки вибраного контрагента на основі укладеної угоди про його безпеку і надійність, що пов'язано із жорсткістю вимог і правил податкового контролю;
  - автоматизованої перевірки ймовірних контрагентів на платоспроможність.

Під час моделювання VLP у його основний модуль «підбір контрагентів» закладено три варіанти виконання:

- I варіант – підбір контрагентів для виконання заявки на доставку туристичної послуги та надання замовнику переліку можливих виконавців його заявки;
- II варіант – складання та надання замовнику ранжованого списку можливих контрагентів на підставі критеріїв, які ним (замовником) вибрано;



Рис. 2. Модель віртуального логістичного провайдера в туризмі

Джерело: авторська пропозиція

– III варіант – підбір замовнику найкращого варіанту контрагента за розглянутою операцією з урахуванням усіх вимог логістичної операції за заздалегідь визначеними: вартістю, тривалістю, рівнем безпеки угоди тощо.

Варіативність кінцевих результатів роботи VLP буде залежати від бажань замовників отримувати той чи інший варіант ступеня автоматизації підбору контрагентів, а збереження можливості користувачів знайомитися з усіма пропозиціями і вибирати майбутнього партнера, оскільки за будь-якого варіанту виконання модуля «підбір контрагента» закладено механізм автоматизованого узгодження і затвердження угоди. Разом із тим до даного модуля закладено функцію відмови замовників від надання їх координат можливим виконавцям заявки. Вказана функція автоматично позбавляє менеджерів компаній-замовників необхідності «відсіювання» небажаних телефонних дзвінків та електронних повідомлень.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Упроваджуючи інноваційні технології у туристичний бізнес, туроператори та туристичні агенції підвищують свою конкурентоспроможність та розширюють свою присутність на світовому ринку. У ході проведення дослідження нами запропоновано використання проекту туристичного віртуального логістичного провайдера (VLP) на ринку туристичних послуг. За допомогою новоствореного VLP та за рахунок алгоритмізації й автоматизації комунікаційних і логістичних бізнес-процесів планується підвищити ефективність логістичних процесів, зокрема у напрямі збільшення реалізації кількості туристичних послуг, що в підсумку дасть змогу отримати більші прибутки.

Отже, за умов вибору українського суспільства європейського вектору руху інтенсифікація процесів використання Україною логістичних послуг та впровадження у сферу туризму інноваційних форм провайдингу у поєднанні з Інтернет-технологіями буде позитивно впливати на розвиток економіки та зробить її конкурентоспроможною на світовому ринку туристичних послуг.

### Бібліографічний список:

1. Kumar S., Chia A. Commercial Logistics vs. Military Logistics: A Conceptual Analysis. *Logistix Partners Oy, Helsinki, FI*. 1996, 14. DOI : 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014.
2. Задорожна Н.В., Кобильох О.Я. Розвиток логістики туризму в Україні. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : тези доповідей IX Міжнародної наук.-практ. конф. Львів, 2012. С. 146–147.
3. Михайличенко Г.І. Інформаційна та збутова логістика в туризмі: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Київ, 2001. 227 с.
4. Gassmann O., Enkel E. Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. *R&D Management: The Proceedings of the conference*. Lisbon, Portugal. 2004. P. 1–18. URL : <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/274> (дата звернення: 02.08.2019).
5. Chesbrough H., Crowther A. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R & D Management*. 2006. Vol. 36. № 3. P. 229–236.
6. Heeks R. Do Information Technologies (ICTs) Contribute To Development, *Journal of International Development*. 2010. Vol. 22. P. 625–640.
7. Дем'янчук М.А. Роль сфери зв'язку та інформатизації в період становлення інформаційного суспільства. *Інформаційна та економічна безпека (INFECO-2016)* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 28–30 квітня 2016 р. Київ, 2016. С. 143–147.

### References:

1. Kumar, S., Chia, A. (1996) Commercial Logistics vs. Military Logistics: A Conceptual Analysis. *Logistix Partners Oy, Helsinki, FI*. DOI: 10.4018/978-1-4666-0065-2.ch014.
2. Zadorozhna, N.V., Kobilyuh, O.Ya. (2012) Rozvitok logistiki turizmu v Ukraini [Development of tourism logistics in Ukraine]. *Proceedings of the Marketing ta logistika v sistemі menedzhmentu (Ukraine, Lviv, April 15-19, 2012)*, Lviv. pp. 146-147.
3. Mihajlichenko, G.I. (2001) *Informacijna ta zbutova logistika v turizmi* [Information and marketing logistics in tourism]. (PhD Thesis), Kiyiv : KNTU.
4. Gassmann, O., Enkel, E. (2004) Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. *Proceedings of the R&D Management conference* (Portugal, Lisbon, 12-14 May, 2004), Portugal. pp. 1-18. URL: <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/274> (accessed 02 August 2019).
5. Chesbrough, H., Crowther, A. (2006) Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries, *Management Journal*. vol. 36, no. 3. pp. 229-236.
6. Heeks, R. (2010) Do Information Technologies (ICTs) Contribute To Development, *Journal of International Development*, Vol. 22, pp. 625-640.
7. Demyanchuk, M.A. (2016) Rol sferi zv'yazku ta informatizaciyi v period stanovlennya informacijnogo suspilstva [The role of the sphere of communication and information in the period of formation of the information society] *Proceedings of the Informatsiyina ta ekonomichna bezpeka (INFECO-2016) (Ukraine, Kharkiv, 28-30 April 2016)*, Kharkiv, pp.143-147.