

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

ISSN 2520-2294

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».

Серия: «Экономические науки»

№ 5(13) / 2018



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
«ИНТЕРНАУКА».**

**Серия: «Экономические науки»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

**№ 5(13)**

**Київ 2018**

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **HEB elibrary.ru; Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: РИНЦ; Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; JOURNAL FACTOR; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Scientific Indexing Services; Electronic Journals Library; InfoBase Index; International Institute of Organized Research; Open J-Gate; Cosmos Impact Factor; The Journals Impact Factor (JIF); CrossRef.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене у Перелік наукових фахових видань України,  
відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України  
№ 693 від 10 травня 2017 року.

Рекомендовано до друку  
Вченою радою Київського кооперативного інституту бізнесу і права.  
Протокол № 17 від 22 травня 2018 року.

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2018

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».  
Серія: «Економічні науки», 2018

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka".  
Seria: Ekonomičeskie nauki

*Редакція:*

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Заступник головного редактора: **Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Заступник головного редактора: **Золковер Андрій Олександрович** — кандидат економічних наук (Київ, Україна)

Секретар: **Колодїч Юлія Ігорівна**

*Редакційна колегія:*

Голова редакційної колегії: **Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Баланюк Іван Федорович** — доктор економічних наук, професор (Івано-Франківськ, Україна)

Член редакційної колегії: **Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Бондар Микола Іванович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Вдовенко Наталія Михайлівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Гоблик Володимир Васильович** — доктор економічних наук, кандидат філософських наук, доцент, Заслужений економіст України (Мукачеве, Україна)

Член редакційної колегії: **Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор (Харків, Україна)

Член редакційної колегії: **Гуцаленко Любов Василівна** — доктор економічних наук, професор (Вінниця, Україна)

Член редакційної колегії: **Дерій Василь Антонович** — доктор економічних наук, професор (Тернопіль, Україна)

Член редакційної колегії: **Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Зеліско Інна Михайлівна** — доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор (Полтава, Україна)

Член редакційної колегії: **Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор (Миколаїв, Україна)

Член редакційної колегії: **Копилук Оксана Іванівна** — доктор економічних наук, професор (Львів, Україна)

Член редакційної колегії: **Кравченко Ольга Олексіївна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Лоханова Наталя Олексіївна** — доктор економічних наук, професор (Одеса, Україна)

Член редакційної колегії: **Малік Микола Йосипович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Олійник Олександр Васильович** — доктор економічних наук, професор (Харків, Україна)

Член редакційної колегії: **Осмятченко Володимир Олександрович** — доктор економічних наук, професор (Ірпінь, Україна)

Член редакційної колегії: **Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор (Біла Церква, Україна)

Член редакційної колегії: **Разумова Катерина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор (Херсон, Україна)

Член редакційної колегії: **Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Чижевська Людмила Віталіївна** — доктор економічних наук, професор (Житомир, Україна)

Член редакційної колегії: **Шпак Валентин Аркадійович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Белялов Талят Енверович** — кандидат економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Дудко Павло Миколайович** — кандидат економічних наук (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Peter Bielík** — Dr. hab. (Словацька Республіка)

Член редакційної колегії: **Eva Fichtnerová** — University of South Bohemia in České Budějovice (Чеська Республіка)

Член редакційної колегії: **József Káposzta** — Dr. hab. (Угорщина)

Член редакційної колегії: **Henrietta Nagy** — Dr. hab. (Угорщина)

Член редакційної колегії: **Anna Törő-Dunay** — Dr. hab. (Угорщина)

Член редакційної колегії: **Mirosław Wasilewski** — Dr. hab., Associate professor WULS-SGGW (Польща)

Член редакційної колегії: **Natalia Wasilewska** — Doctor of Economic Sciences, professor UJK (Польща)

**№ 5 (13)**

**2018**  
**травень**

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».  
СЕРІЯ: «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».  
SERIES: «ECONOMIC SCIENCES»  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».  
СЕРИЯ: «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ»

**ЗМІСТ**

**CONTENTS**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

- Sakharna Viktoriia, Bielialov Taliat, Kovalenko Dmytro**  
FINANCIAL PLANNING, ORGANIZATION AND FORECASTING FOR NEWLY CREATED COMPANIES (START-UPS)..... 7
- Божанова Вікторія Юріївна, Кононова Олександра Євгеніївна**  
МАТРИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО АПРОБАЦІЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ КОРПОРАЦІЇ..... 14
- Кривобок Павло Вікторович**  
ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 21
- Крушельницький Микола Володимирович**  
ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ ... 28
- Кухарук Анна Дмитрівна, Кий Валентина Леонідівна, Змітрович Даниїл Дмитрович**  
ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ..... 36

**МАРКЕТИНГ**

- Abdullayev Anar Dostali**  
EVALUATION OF THE INFLUENCE OF WORD-OF-MOUTH MARKETING ON THE CHOICE OF TOURISTS PLANNING A TRIP FOR MEDICAL PURPOSES..... 42

**МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В ЕКОНОМІЦІ**

- Камінський Олег Євгенович**  
МОДЕЛІ ЦІНОУТВОРЕННЯ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ..... 47

**ПРОБЛЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

- Baranovska Iryna**  
FACTORS OF ECONOMY MODERNIZATION AND THEIR COMPLEMENTARITY ..... 54

<b>Дзядикевич Ольга Ярославівна</b> <b>СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО</b> <b>ЗЕРНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ .....</b>	<b>59</b>
---	-----------

<b>Копилюк Оксана Іванівна, Михайляк Галина Володимирівна,</b> <b>Михайляк Ірина Володимирівна</b> <b>НОВІТНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ</b> <b>ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....</b>	<b>66</b>
---	-----------

#### **РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<b>Богдан Наталія Миколаївна</b> <b>РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ УЗГОДЖЕНОСТІ</b> <b>ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ РЕГІОНУ МЕТОДОМ ВЕКТОРНОЇ ТРИАНГУЛЯЦІЇ.....</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>Варцаба Віра Іванівна, Мулеса Еліна Валеріївна</b> <b>ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПРОВІДНИХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ</b> <b>ГРОМАД ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....</b>	<b>81</b>
--	-----------

#### **СВІТОВЕ ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Пашаев Техрун Горхмаз оглы</b> <b>РОЛЬ ФОНДА СПЛОЧЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ ЕС .....</b>	<b>87</b>
---	-----------

#### **ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

<b>Юхта Олексій Ігорович</b> <b>БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЕКСПОРТЕРІВ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО</b> <b>БІЗНЕСУ .....</b>	<b>94</b>
---	-----------



**Sakharna Viktoriia**

*Master of the*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Сахарна Вікторія Дмитрівна**

*магістр кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Сахарная Виктория Дмитриевна**

*магистр кафедры финансов и финансово-экономической безопасности*

*Киевского национального университета технологий и дизайна*

**Bielialov Talias**

*PhD, Associate Professor*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Белялов Талят Энверович**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Белялов Талят Энверович**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры финансов и финансово-экономической безопасности*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Kovalenko Dmytro**

*PhD, Associate Professor*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Коваленко Дмитро Іванович**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Коваленко Дмитрий Иванович**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры финансов и финансово-экономической безопасности*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3834

## FINANCIAL PLANNING, ORGANIZATION AND FORECASTING FOR NEWLY CREATED COMPANIES (START-UPS)

## ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ДЛЯ НОВОСТВОРЕНИХ КОМПАНІЙ (СТАРТАПІВ)

## ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЛЯ НОВОСОЗДАННЫХ КОМПАНИЙ (СТАРТАПОВ)

**Summary.** The article is devoted to the study of conceptual approaches to the formation of the stages of development of newly created enterprises. Generalized scientific approaches to the definition of the essence of the startup and all the necessary stages of its cycle of existence. The most important features that need to be taken into account when designing such companies are identified.



*It is substantiated that the startup is a broad and multifaceted concept that does not have clearly defined themes or areas of activity, may have a very varied interpretation through a number of distinctive features.*

*The main components of the creation system of startups, which are originally presented as the minimum set of necessary components, are outlined, and during all stages of the life cycle, new quantitative and qualitative properties are acquired in order to achieve the required level of performance.*

*The necessity of continuous improvement of the theoretical positions, methodical approaches, mechanisms and tools of forming the system of creation and support of the enterprise through constant development, which will promote improvement of its financial and economic condition and market prosperity, is confirmed.*

*It is determined that the system of creation and development of an enterprise should be based on certain stages: the formation of an idea / concept; financial planning; marketing analysis and research; marketing strategy; sales organization and sales channels; promotion; pricing; release of products and description of their properties; advertising and media planning; PR, GR, CSR; personal sales; sales promotion. The generalization of approaches to the system of creation and development of the start-up company is carried out.*

**Key words:** startup, newly created company, financial planning, Waterfall, project triangle, startup marketing, innovation.

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню концептуальних підходів до формування етапів розвитку новостворених підприємств. Узагальнені наукові підходи до визначення сутності стартапу та всіх необхідних ступенів його циклу існування. Виявлені найголовніші риси, які необхідно брати до уваги при проектуванні таких компаній.

Обґрунтовано, що стартап є широким та багатоаспектним поняттям, яке не має чітко окресленої тематики або сфери діяльності, може мати дуже різноманітне тлумачення через ряд відмінних рис.

Окреслені основні складові системи творення стартапів, які спочатку представлені як мінімальний набір необхідних компонентів, а впродовж усіх стадій життєвого циклу набувають нових кількісних і якісних властивостей задля досягнення необхідного рівня результативності.

Підтверджено необхідність постійного удосконалення теоретичних положень, методичних підходів, механізмів та інструментів формування системи створення та підтримки підприємства через постійний розвиток, що сприятиме покращенню його фінансово-економічного стану та ринкового процвітання.

Визначено, що система створення та розвитку підприємства повинна ґрунтуватись на певних етапах: формування ідеї/концепції; фінансове планування; маркетинговий аналіз та дослідження; маркетингова стратегія; організація продажу та каналів збуту; просування; ціноутворення; випуск продуктів та опис їх властивостей; реклама та медіапланування; PR, GR, CSR; персональні продажі; стимулювання збуту. Здійснено узагальнення підходів до системи створення та розвитку підприємства-стартапу.

**Ключові слова:** стартап, новостворене підприємство, фінансове планування, Waterfall, трикутник проекту, маркетинг стартапів, інновації.

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию концептуальных подходов к формированию этапов развития новосозданных предприятий. Обобщены научные подходы к определению сущности стартапа и все необходимые степени его цикла существования. Выявлены главные черты, которые необходимо учитывать при проектировании таких компаний.

Обосновано, что стартап является широким и многоаспектным понятием, которое не имеет четко очерченной тематики или сферы деятельности, может иметь очень разнообразное толкование из-за ряда отличительных особенностей.

Очерчены основные составляющие системы создания стартапов, которые сначала представлены как минимальный набор необходимых компонентов, а на протяжении всех стадий жизненного цикла приобретают новые количественных и качественных свойств для достижения требуемого уровня результативности.

Подтверждена необходимость постоянного совершенствования теоретических положений, методических подходов, механизмов и инструментов формирования системы создания и поддержания предприятия через постоянное развитие, что будет способствовать улучшению его финансового состояния и рыночного процветания.

Определено, что система создания и развития предприятия должна основываться на определенных этапах: формирование идеи / концепции; финансовое планирование; маркетинговый анализ и исследования; маркетинговая стратегия; организация продаж и каналов сбыта; продвижения; ценообразования; выпуск продуктов и описание их свойств; реклама и медиапланирование; PR, GR, CSR; персональные продажи; стимулирование сбыта. Осуществлено обобщение подходов к системе создания и развития предприятия-стартапа.

**Ключевые слова:** стартап, новосозданное предприятие, финансовое планирование, Waterfall, треугольник проекта, маркетинг стартапов, инновации.

**Statement of the problem.** The development of startups is widespread abroad. Such projects bring significant profits not only to start-ups and investors, they also raise the level of the economy in their countries. In Ukraine, the startup movement is only gaining momentum.

The development of startup businesses in the Ukrainian economy in current conditions preclude the presence of problems related methodological, institutional, organizational, informational, marketing and investment issues. One of the topical methodological problems is the lack of a unified approach in determining the main characteristics of startups. In the business practices of different countries among startups include companies with different age, number of employees, the volume of own and borrowed funds, the amount of income. At the same time, the approaches share a common idea of the presence of a startup company. Innovative nature of the activities fold increase in sales and profits over a relatively short period of time since the launch of the project. Developing a unified system of indicators for classification of enterprises to start-ups becomes relevant theoretical and practical task that requires scientific study.

Another important factor is effective marketing realized startup projects using innovative technologies of online promotion, opportunities for investments (public-private through development institutions, private from business angels, venture capital funds, collective investment based crowdfunding) rendered specialized Internet sites, as well as crowfing sites with the creation of communities of such sites in social networks. Integrated solutions to these problems contribute to the successful operation of innovative startups and strategic goal implementation of innovative models to ensure a competitive, sustainable and secure economic development of Ukraine.

**Analysis of recent research and publications.** Problems of organization and development of innovative enterprises and start-ups were investigated by such scholars as A. Yu. Kovaleva, N. V. Ivashova, O. V. Pomorova, V. S. Pikul, D. Yu. Zbanatsky, O. A. Matsevich, M. R. Barabash, O. V. Marchenko, J. A. Govorukha, L. G. Smolyar, T. E. Belyalov and others. Researchers interpret startups in different ways, offer a large number of options for dividing the company's life cycle into several stages. At present, the scientific society has not reached the final conclusion on the interpretation of startups and the definition of the components of the system for their creation and development.

**The purpose of the article** is the theoretical substantiation of the essence of startups and coverage of

the introduction of a system of stages of their creation and development.

**The main material.** Startup is a newly created company, which arises as a result of the demand for goods or services that most often have certain innovations, innovation in a particular field. The purpose of the launch is rapid growth and development as a result of the offer that relates to a specific segment of the market.

There are no fixed options for which type of company can be considered as a startup, but the term is most often used by high-tech companies that create products that use technology to offer something new or to fulfill a task that exists in a new way.

Examples of startups that are now corporations are: Dropbox, SpaceX, Snapchat, Xiaomi, Uber, Airbnb, Dmarket and others.

Financial planning is necessary to formulate a clear goal for a certain period of time, demonstrate its reality and determine the criteria for its achievement.

Also, financial planning allows you to save resources and time, as the need to determine the goal after the previous one disappears.

Another significant advantage of financial planning is the clear idea of investors about the prospects, plans and relevance of the startup to investment policy [3].

Planning should reflect the following principles:

- a clear definition of priorities — an understanding of the goals that should be implemented as a result of planning;
- flexibility — prediction of possible changes in the financial environment, investor sentiment, exposure to and response to risks;
- continuity — completeness of reflection of all stages from the conception to the completion of the project and the imposition of new global goals;
- control — determining the criteria for achieving the goal and compliance
- Complexity — reflects all aspects of the startup activity;
- adequacy — the reality of achieving the goals;
- iterative — determining the necessity and reality of re-execution of the plan;
- multivariateness — prediction of various variants of business activity, determination of advantages and disadvantages of each of them [4].

The objects of financial planning are:

- the movement of financial resources;
- financial relations that arise in the formation, distribution and use of resources;
- the cost proportions resulting from the allocation of financial resources.

It is possible to distinguish certain stages of preparation, implementation and development of the newly created enterprise (Pic. 1).

First of all, you need to work out a business idea. Business ideas are an algorithm of actions, a plan, a set of measures aimed at creating a new company (private enterprise) in any of the directions of activity for a stable profit [5].

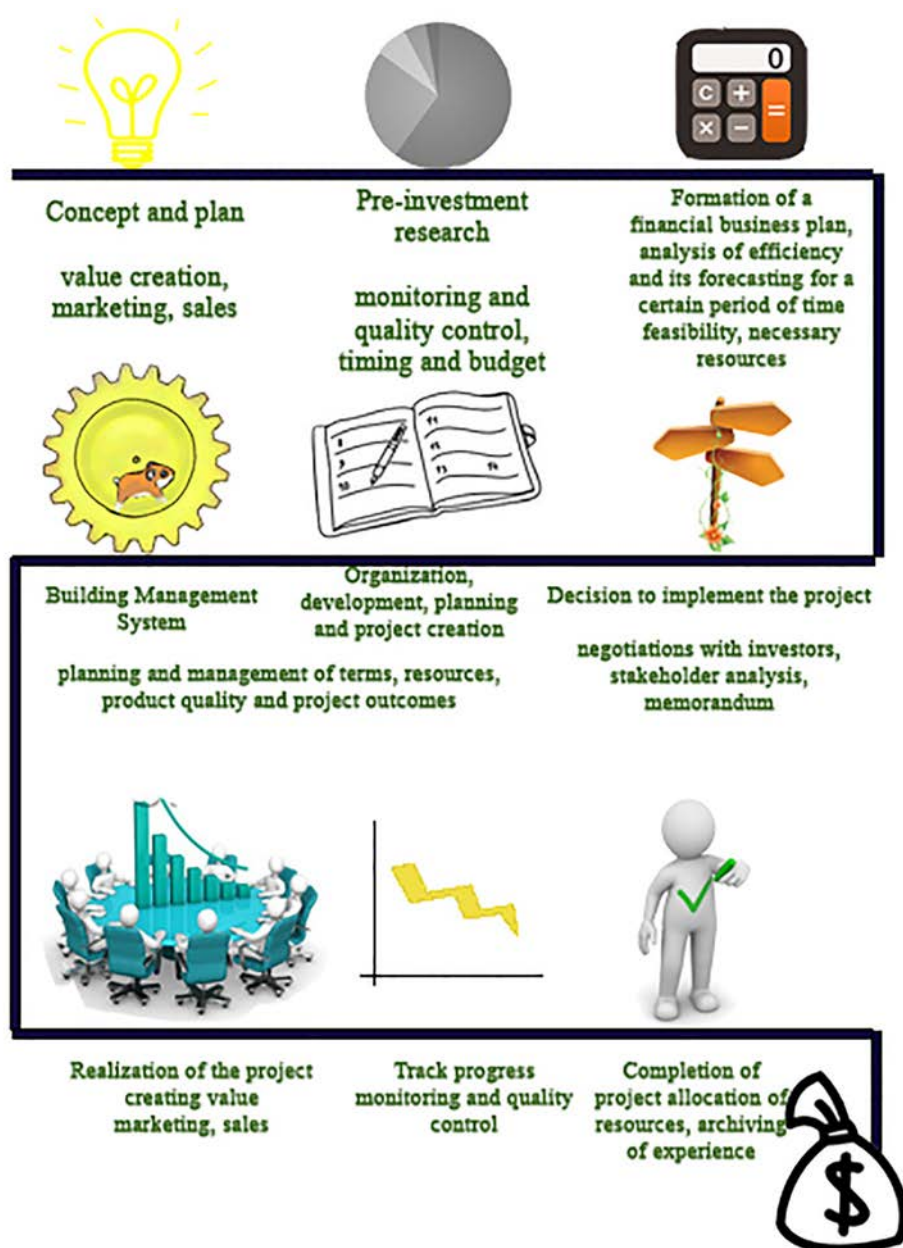
When working out a business idea, we can not forget about the innovation of products or services that will continue to be provided / sold by this company.

Innovation is an integral part of the company's success, especially with the creation of a new company, which needs to attract new customers, partners and investments.

After these points, you need to consider all aspects that help make a business project profitable. To do this, you must adhere to certain points: a dedicated goal, how to achieve it, terms, outlined resources, budget, and a specific customer reach [6].

A very important aspect is the observance of uniformity in the “triangle of the project” (Pic. 2). Each project represents a triangle with balanced time, money and coverage — changing one of the factors without touching at least one of the others is impossible. The task of the project manager is to ensure that the triangle does not collapse.

Consider for example the life cycle of a business project by the classic model Waterfall [7].



Pic. 1. Stages reflected in financial planning (abbreviated)

[based on materials 3, 5, 7, 8]

Waterfall is one type of methodology that stacked all stages of a project step by step. The cascade system principle is in sequence. The transition to each phase occurs only after the end of the previous one.

Consider a more detailed diagram of the stages of enterprise development from the emergence of ideas to the final implementation and support products or services (Pic. 3). The scheme was developed through analysis of marketing research, financial planning, PR-company and forms the basis of the organizational structure of future start-ups. Conditionally divide the formation of the company into 12 stages.

The first stage is basic. At this stage, an idea of the product is formed, a brief description of the initial hypotheses about business is made. It's worth starting with the goal: what, why and, most importantly, for whom you want to create. It is advisable to support this information in figures. It is important to investigate in detail the target audience and draw a portrait of the prospective client based on the information received [8, p. 124].

The second stage, which is based on financial planning, includes planning of all incomes and directions of spending money to ensure the development of the organization. The main objectives of this phase are to establish a consistency between the availability of financial resources of the organization and the need for them, the choice of effective sources of financial

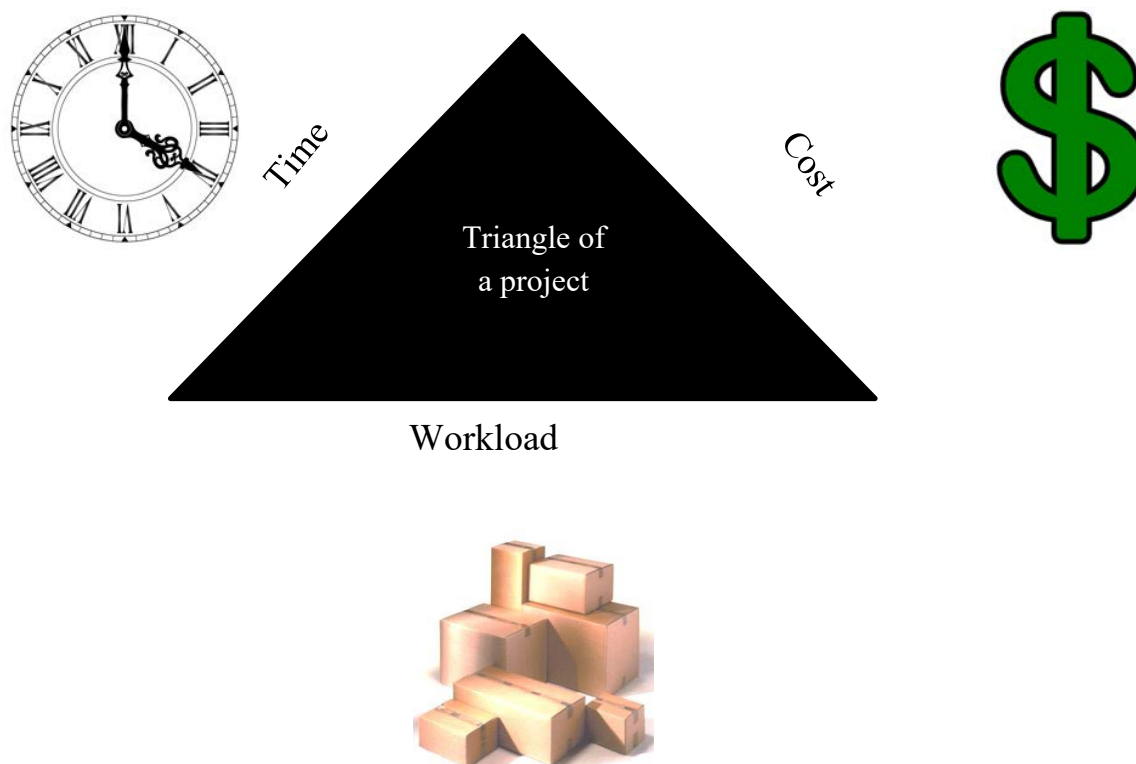
resources formation and favorable options for their use. In the process of financial planning, an optimal proportion is established between financial and material resources [2].

The third stage, marketing market analysis is an important stage in the work of the marketing manager. High-quality market analysis allows you to quickly find free market niches, choose the most attractive target market, better understand the potential consumer of the company's products.

The fourth stage, the marketing strategy of the enterprise allows you to understand how to plan and implement a variety of activities in the company, aimed at the implementation of plans and tasks. It's worth remembering: marketing strategy is one part of the overall strategic plan of the company. The marketing strategy is related to the issues aimed at increasing sales and income of enterprises.

The fifth stage is closely linked to sales and sales channels. Under the channels of sales of goods or products implies a chain of companies or individuals involved in their movement from manufacturer to consumer. Channels are characterized by the number of links involved in the process, as well as how the functions are distributed among them [7].

The sixth stage is promotion — a set of marketing events whose goals are to increase the proportion of goods, services, company or brand they occupy on the



Pic. 2. Project Triangle



market; withdrawal of goods on the market; increase their recognition; attracting new customers.

The seventh stage is the price setting for a product or service. There are two main pricing systems: market pricing based on the interaction of supply and demand and centralized state pricing based on the pricing by state authorities. In a market economy, the process of choosing the final price is made depending on the cost of production, the prices of competitors, the ratio of demand and supply, and other factors.

The eighth stage is the release of a product and outlines its functions and properties.

The ninth stage is an advertising that is a form of communication that translates the product into the language of the users' needs, a public notice of the product, its properties and benefits.

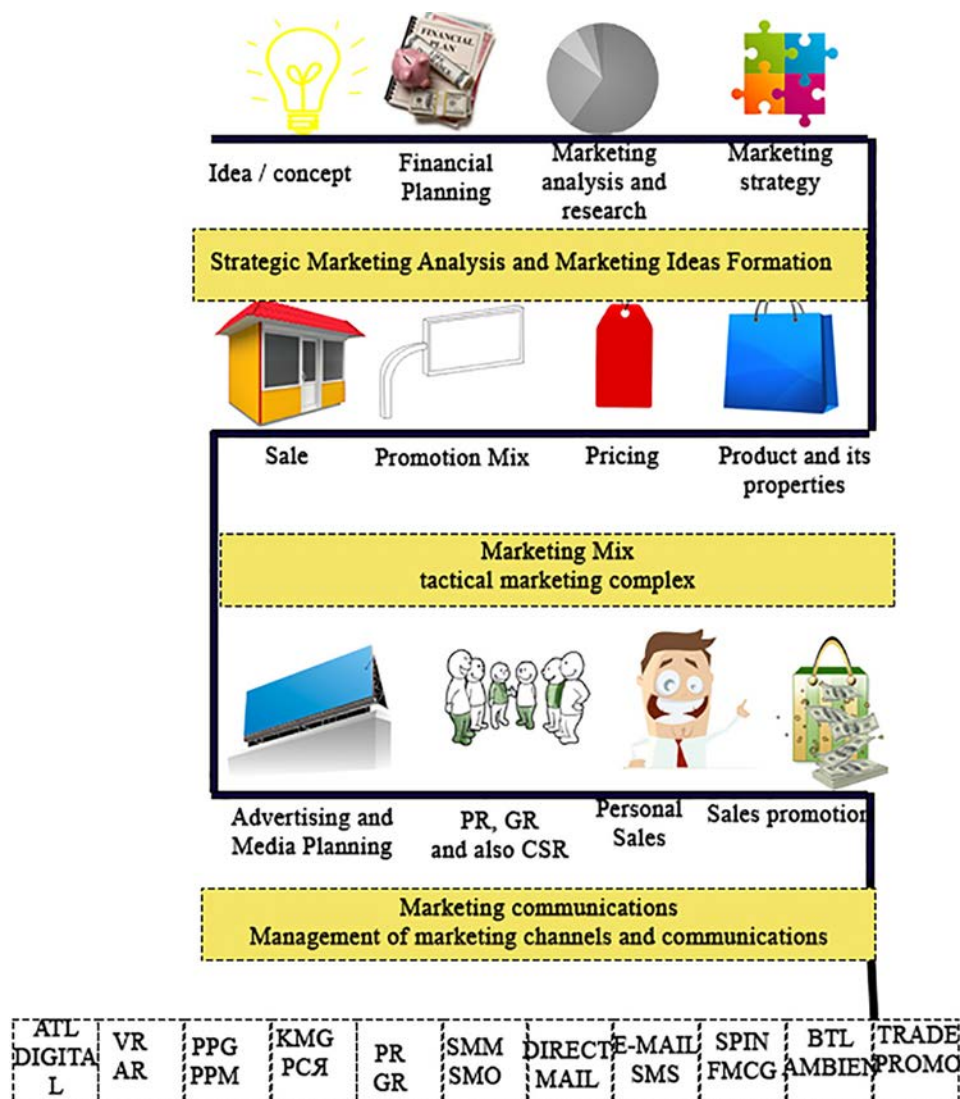
The tenth stage includes PR, GR and CSR. PR — communication company, aimed at forming a har-

monious relationship with customers, establishing and maintaining effective relationships with useful audiences, studying the public response to products. GR — is the establishment of contacts with local and state authorities. CSR is a responsibility taken by an enterprise for its product and its properties [1].

The eleventh stage is personal sales. The basis of this process is direct contact without intermediaries with potential clients and their feedback about their needs, complaints, interest in these products.

The twelfth stage is the stimulation of sales. During this stage, customer purchasing opportunities are stimulated by various factors, as well as the increase of the initial product price for a certain period of time.

**Conclusion.** On the basis of the review of modern scientific researches it is possible to distinguish formation and development of the enterprise in separate stages. In this article, using data from research and



Pic. 3. The scheme of stages of the enterprise development from the origin of the idea to the final implementation and support of products or services

other sources of information, the division of processes of organization of the newly created enterprise into 12 stages, which are obligatory elements of the cycle of activity, on which the startups should be based, was performed. Consequently, during the construction of a modern system for the creation of a startup, it is necessary to pass the stages: the formation of an idea / concept; financial planning; marketing analysis and research; marketing strategy; sales organization and sales channels; promotion; pricing; release of products

and description of their properties; advertising and media planning; PR, GR, CSR; personal sales; sales promotion. When constructing a modern system of financial and economic security, an enterprise must also take into account factors that may have a destabilizing effect on the level of financial and economic security of the enterprise. Consequently, in the present-day conditions startups need to adhere to these stages in order to create, develop and successfully operate their enterprise.

#### References

1. Blank S. Startup. Handbook of the founder / S. Blank, B. Dorf. — M.: Alpina, 2013. — 616 p.
2. Biluk M. D., Bielialov T. E. Financial planning at enterprise/ M. D. Biluk, T. E. Bielialov — K.: LTD “PanTot”, 2015. — 436 p.
3. Forbes [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#444c636f4c63>
4. Global Accelerator Report 2015 [Electronic resource]. — Access mode: <http://gust.com/global-accelerator-report-2015/>
5. Ringis A. The first round. Startups and business incubators, how they find each other in Ukraine [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.investgazeta.net/praktika/pervyj-raund.-startapy-i-biznes-inkubatory-kak-oni-nahodjat-drug-druga-v-ukraine-164157/>
6. Mandrytsa O. V. Financial model of investment in the equity of an innovative start-up / O. V. Mandrytsa, Vestnik SevvKavGTI. 2012. № .13. p. 173–177.
7. Research: Estimation of the Startup Start Cost Index and Key Features of the Startup Startup [Electronic Resource]. — Access mode: [https://www.rusventure.ru/en/programm/analytics/.../Index\\_startup.pdf](https://www.rusventure.ru/en/programm/analytics/.../Index_startup.pdf)
8. Startup for quick testing of ideas and business model selection. M.: Alpine Publishers, 2014. — 256 p.

#### Література

1. Бланк С., Дорф Б. «Стартап. Настольная книга основателя» / С. Бланк, Б. Дорф, М.: Альпина Паблишер, 2014. — 616 с.
2. Білик М. Д., Беялов Т. Е. «Фінансове планування на підприємстві»: навчальний посібник/ М. Д. Білик, Т. Е. Беялов — К.: ТОВ «ПанТот», 2015. — 436 с.
3. Forbes [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#444c636f4c63>
4. Global Accelerator Report 2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gust.com/global-accelerator-report-2015/>
5. Рінгіс А. Перший раунд. Стартапи та бізнес-інкубатори, як вони знаходять один одного в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.investgazeta.net/praktika/pervyj-raund.-startapy-i-biznes-inkubatory-kak-oni-nahodjat-drug-druga-v-ukraine-164157/>
6. Мандрица О. В. Финансовая модель вложений в собственный капитал инновационного стартапа / О. В. Мандрица, Вестник СевКавГТИ. 2012. № .13. С. 173–177.
7. Исследование: оценка индекса стоимости запуска стартапа и основные характеристики запускаемых стартапов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/.../Index\\_startup.pdf](https://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/.../Index_startup.pdf)
8. Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2014. — 256 с.

**Божанова Вікторія Юріївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики  
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

**Божанова Виктория Юрьевна**

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента, управления проектами и логистики  
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия  
строительства и архитектуры»*

**Bozhanova Viktoriia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
Project Management and Logistics  
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

**Кононова Олександра Євгеніївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства  
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

**Кононова Александра Евгеньевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры учета, экономики и управления персоналом предприятия  
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия  
строительства и архитектуры»*

**Kononova Oleksandra**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Accounting, Economics and Human Resources  
Management of Enterprise  
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3808

## **МАТРИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО АПРОБАЦІЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ КОРПОРАЦІЇ**

## **МАТРИЧНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО АПРОБАЦИЯ В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ**

## **MANAGEMENT MATRIX INSTRUMENTATION AND ITS APPROBATION IN A CONSTRUCTION CORPORATION**

**Анотація.** В статті виконано аналіз матричних інструментаріїв менеджменту на рівні вирішення задач щодо управління персоналом підприємства, це дало змогу встановити відсутність достатньо наукових та практичних розробок, присвячених дослідженню рівню задоволеності умовами праці робітників підприємства. Розроблена анкета з індивідуального опитування, яка містить оціночні фактори задоволеності робітників підприємства, що в цілому відображають соціальні аспекти умов праці на підприємствах. Виконано анкетування виробничого персоналу українського підрозділу провідної транснаціональної німецької корпорації, що працює на ринку будівельної галузі. За результатами анкетування розраховано показники середньоарифметичних значень рівня задоволеності та середньоквадратичних відхилень рівня



задоволеності по оціночним факторам. Удосконалений матричний інструментарій менеджменту щодо визначення рівня задоволеності робітників підприємства – матриця задоволеності/незадоволеності робітників підприємства, яка містить 4 квадрант та 4 зони, які отримали відповідні характеристики. Апробація результатів дала можливість побудувати матрицю для досліджуваного підприємства. Через призму такого дослідження встановлено, що виробничі робітники незадоволені за багатьма факторами, крім того, їх думка спільна та вимагає вирішення ситуації. За кожним оціночним фактором, відповідно до зони розташування, в яку він попав, розроблено практичні рекомендації щодо запобігання незадоволеності виробничого персоналу та подальшого прийняття рішень з підвищення мотивації робітників. Розроблено практичні рекомендації щодо отримання додаткових фінансових ресурсів підрозділу корпорації для впровадження запропонованих заходів, що долатимуть рівень незадоволеності виробничих робітників. Комплекс запропонованих практичних рекомендацій дозволить підвищити якість корпоративного управління, покращити умови праці, соціальний рівень життя робітників та корпоративну культуру, збільшити прибуток підприємства, що в результаті створюватиме синергійний ефект.

**Ключові слова:** менеджмент, матричний інструментарій менеджменту, задоволеність робітників підприємства, корпорація, умови праці.

**Аннотация.** Проанализированы научные разработки на уровне решения задач по управлению персоналом. Разработана анкета для индивидуального опроса, содержащая оценочные факторы удовлетворенности работников предприятия и отражает социальные аспекты их условий труда. Усовершенствован матричный инструментальный менеджмента – матрица удовлетворенности/неудовлетворенности работников предприятия. Выполнена апробация научных результатов на отечественном подразделении известной немецкой корпорации, работающей в строительной отрасли. Разработаны практические рекомендации по повышению уровня удовлетворенности условиями труда и мотивации персонала, качества корпоративного управления, повысят уровень прибыли предприятия и создадут синергетический эффект.

**Ключевые слова:** менеджмент, матричный инструментальный менеджмента, удовлетворенность работников предприятия, корпорация, условия труда.

**Summary.** The article analyzes scientific developments of problem solving of personnel management. The questionnaire for an individual survey that containing estimated factors of employee satisfaction and reflects the social aspects of their working conditions have been developed. Matrix management tools have been improved – the matrix of satisfaction / dissatisfaction of employees of the enterprise. The approbation of scientific results on the domestic division of a well-known German corporation working in the construction industry has been carried out. The article gives a practical recommendations to improve the satisfaction level with working conditions and motivation, corporate governance, enhance driven company profits and create a synergistic effect.

**Key words:** management, matrix management tools, employee satisfaction, corporations, working conditions.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки України, кризові ситуації на виробничих підприємствах будь-якої форми власності, підвищення цін на енергоносії та комунальні тарифи вимагають підприємців та керівників впроваджувати заходи, що спрямовані на зниження, або оптимізацію витрат. В такому разі змінюється не в кращу сторону управлінська тактика, насамперед у відношенні до персоналу оперативного рівня, який є основною виробничою силою на підприємстві. В наслідок цього може зростати рівень незадоволеності працівників умовами праці, що й підкреслює актуальність цієї наукової роботи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням управління персоналом підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних фахівців з теорії та практики: Балабанової Л. В., Баніт О. В., Скобцева О., Стельмашенко О. В., Третьяк О. П., Ходикіної І. В.,

Шершневої Ю. В. та інших [1, 2, 4, 6–11]. Так, в роботі Третьяк О. П. визначено роль сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом, з'ясовано їх особливості та відміни від кадрових технологій, систематизовано персонал-технології залежно від управлінських завдань, які вони вирішують [6]. В роботі Ходикіної І. В. доведено, що без розвитку, навчання персоналу, без створення позитивного психологічного клімату в колективах, духу єдиної команди, без об'єднання всіх співробітників однією метою не можливе продуктивне управління [7].

В роботі Скобцева О. визначено роль формування корпоративної культури. Згідно з дослідженнями, 86 % компаній у всьому світі визнали, що запорукою успішності їх бізнесу в висококонкурентних реаліях послужив саме здоровий корпоративний дух. Завдяки підвищеній залученості персоналу компаніям вдалося підвищити якість роботи на 44 %

і збільшити прибуток на 22 % в рік, а це вельми красномовні показники [4].

Цей факт також підтверджується практикою роботи німецької корпорації BMW GROUP, аналіз якої виконаний в науковій роботі Баніт О. В., що присвячена особливостям управління людськими ресурсами. Дотримання принципів інноваційності, здатність до кооперації, гнучкості та прозорості (складові філософії корпорації), підтримання корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури (складові стратегії корпорації), а також впровадження заходів, спрямованих на покращення якості трудового життя, безперервність навчання та розвиток персоналу (складові тактики корпорації) сприятимуть стійкості та незалежності підприємства, нададуть сприятливі ринкові перспективи та зберігатиме робочі місця в довготривалій перспективі [2].

Але сьогодні в Україні все складніше розробляти та впроваджувати науково-практичні методи в цьому напрямку через складність економічної ситуації. Також не достатньо методичного інструментарію менеджменту, що відображають якість безпосередньо трудового життя персоналу [5]. Тому ціль даної наукової роботи буде сформульована наступним чином.

**Формулювання цілей статті.** Удосконалити матричний інструментарій менеджменту та апробувати його в корпорації будівельної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що матриці функціонального рівня досліджують чинники, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом. На рівні вирішення задач в щодо управління персоналом розроблено багато матричних інструментаріїв менеджменту, всі вони класифіковані на популярному інформаційному порталі [5]. Так, в теорії управління існують наступні матриці: матриця «Зміна — опір в організації» (аналіз залежності змін, що відбуваються в організації і опору цим змінам), матриця впливу оплати на взаємини в групі (аналіз залежності взаємовідносин в групі від диференціації оплати), матриця типів включення людини в групу (аналіз залежності відношення до цінностей організації та ставлення до норм поведінки в організації), матриця «Основні ділові здібності» (аналіз ринку і основних ділових здібностей), матриця «Важливість виконання», матриця існуючих формальних систем критерію якості роботи, матриця результатів управління критеріями якості роботи, матриця Блейка-Моутон (аналіз залежності вико-

Таблиця 1

Результати анкетування робітників підприємства

Номер фактору	Оціночні фактори задоволеності робітників	Середньоарифметичне значення рівня задоволеності по оціночним факторам, %	Середньоквадратичне відхилення рівня задоволеності по оціночним факторам, %
1	Умови праці	62	0,1
2	Режим труда, графік роботи	48	0,18
3	Зміст праці	56	0,12
4	Рівень заробітної плати	12	0,12
5	Залежність оплати праці від результатів роботи	47	0,05
6	Моральна мотивація	13	0,04
7	Дотримання роботодавцем соціальних гарантій, передбачених законодавством	94	0,07
8	Корпоративний соціальний пакет	15	0,03
9	Транспортна доступність, віддаленість від дому	90	0,07
10	Відношення безпосереднього керівництва	3	0,02
11	Атмосфера в колективі, відношення з колегами	6	0,02
12	Можливість кар'єрного росту	72	0,24
13	Можливість пройти навчання	14	0,04
14	Престижність роботи в компанії, її імідж	90	0,07
15	Корпоративна культура в компанії	42	0,09
16	Стратегія компанії на ринку	92	0,1

Джерело: авторська розробка та результати апробації

нання роботи від кількості людей і від кількості завдань), матриця Мак-Дональда (аналіз продуктивності). Таким чином, в теорії управління персоналом не достатньо уваги приділено рівню задоволеності робітників підприємства.

Дослідження з атрибутів та характеристик працівників традиційно перебували в області організаційної психології, а не менеджменту. Зацікавленість психологів поведінки у вивченні зв'язку між задоволенням працівників та поведінкою на роботі походить з досліджень Готорна (Roethlisberger and Dickson, 1939) — орієнтовного дослідження, яке відкрило перспективу організаційної поведінки. Незважаючи на десятиріччя досліджень, висновки залишаються невловимими. В мета-аналізі Матьє та Заяч (Mathieu and Zajac 1990) дійшли висновку, що задоволення працівників мало прямий вплив на ділову ефективність у більшості випадків. Незважаючи на те, що багато досліджень було успішно проведене для співвідношення задоволеності працівників з індивідуальною поведінкою на роботі, такими як плинність кадрів, невихід на роботу, затримка на роботу тощо (Fisher and Locke 1992), співвідношення між задоволенням працівників та експлуатаційними показниками є менш досліджуваним. Зокрема, з точки зору стратегічного управління, задоволення працівників не досягається без збільшення організаційних витрат, враховуючи той факт, що навпаки скорочення витрат на працівників є життєздатним вибором для досягнення ефективності роботи компанії [10].

Корпоративна культура — це «особистість компанії», яка керує тим, як працівники мислять та діють на роботі, — це центр для цінностей, переконань, міжособистісної поведінки та ставлення до зацікавлених сторін, які визначають, як організація виконує свою роботу. Корпоративна культура є ключовим фактором не лише для досягнення організаційних цілей, але й для залучення та збереження бажаних працівників, створення позитивного суспільного іміджу та побудови поважних відносин із зацікавленими сторонами [9].

Як сильно корпоративна культура впливає на продуктивність компанії? Велика увага була зосереджена на гіпотезі, що сильна корпоративна культура, це «сукупність норм і цінностей», які широко поширені і міцно тримаються в рамках всієї організації» (O'Reilly and Chatman, 1996), та посилюють продуктивність компанії. Ця гіпотеза базується на інтуїтивно потужній ідеї, що організації отримують користь від того, що високоосвічені працівники прагнуть досягти спільних цілей (наприклад, Kotter and Heskett, 1992; Peters and Waterman, 1982; Deal and Kennedy, 1982) [11].

Зокрема, ефективні переваги сильної корпоративної культури випливають з трьох сильних норм і цінностей: посилена координація та контроль в межах компанії, удосконалення спільної мети між організацією та її членами, а також підвищення мотивації працівників. Підтримуючи цей аргумент, компанії з сильною корпоративною культурою випереджають фірми зі слабкою (Kotter and Heskett, 1992; Gordon and DiTomaso, 1992; Burt et al., 1994) [11].

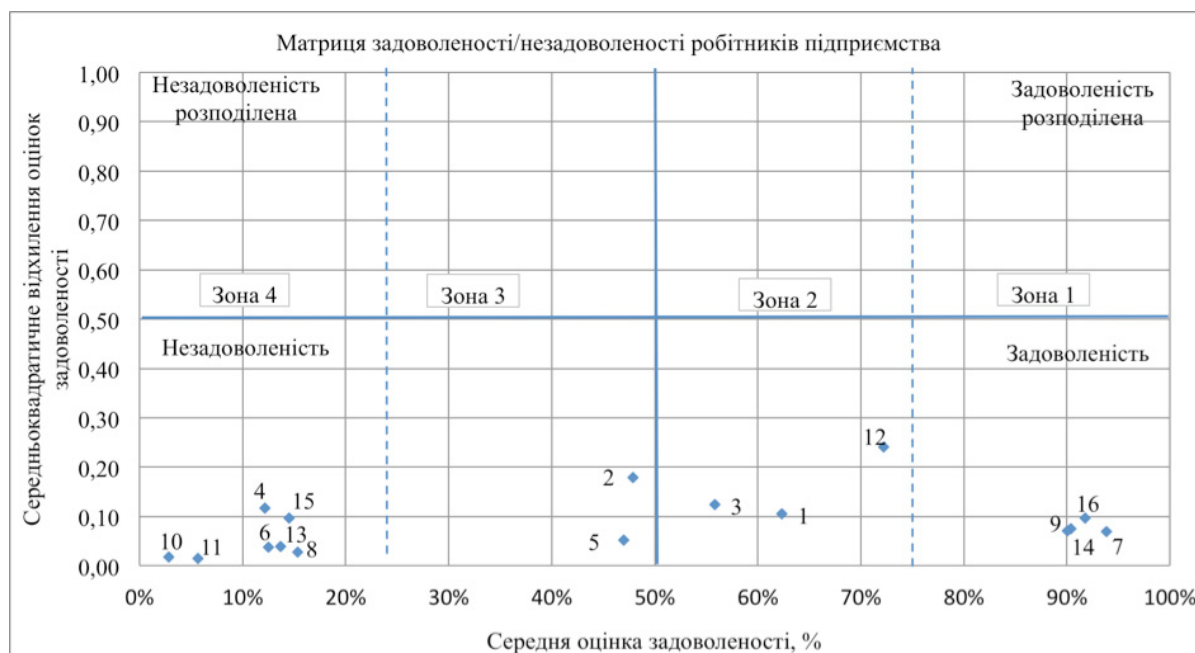


Рис. 1. Матриця задоволеності/незадоволеності робітників підприємства  
Джерело: авторська розробка на підставі [2]

Таблиця 2

**Практичні рекомендації щодо запобігання незадоволеності та підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства**

Критерій задоволеності	Зона, та її характеристика	Фактори	Практичні рекомендації щодо запобігання незадоволеності та підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства
Задоволеність нерозподілена	Зона 1: задоволеність вище, чим важливість, що надається показнику	7 — Дотримання роботодавцем соціальних гарантій, передбачених законодавством	Зберігати чітко дотримання законодавчих норм.
		9 — Транспортна доступність, віддаленість від дому	Організація рейсів корпоративних автобусів відповідно робочому графіку за змінами (майже всі робітники мешкають в прилеглому приміському районі).
		14 — Престижність роботи в компанії, її імідж	Підтримувати імідж компанії, впроваджувати нові інноваційні продукти, передові технології.
		16 — Політика, ідеологія, стратегія компанії	Зберігати та адаптуватись до ринкових умов, дотримуватись принципам прозорості та гнучкості, враховувати інтереси насамперед виробничого персоналу.
	Зона 2: гарна задоволеність за важливими показниками	1 — Умови праці	Зберігати та покращувати, дотримуватись принципам ергономічності робочих місць.
		3 — Зміст праці	Зберігати та покращувати, підтримувати стан інструментів та обладнання на високому рівні.
		12 — Можливість кар'єрного росту	Зберігати та покращувати, враховувати отримання більш високого рівня освіти та здатність застосувати знання на практиці підприємства.
Незадоволеність нерозподілена	Зона 3: задоволеність за важливими показниками недостатня	2 — Режим труда, графік роботи	Можливість коригувати графік роботи для кожного робітника.
		5 — Залежність оплати праці від результатів роботи	Підвищувати періодично з підвищенням середньорічних показників реалізації продукції
	Зона 4: задоволеність суттєво нижче ступені важливості показника	4 — Рівень заробітної плати	Підвищувати оклади при підвищенні реалізації продукції.
		6 — Моральна мотивація	Грамотно застосовувати методи похвали (встановлювати дошки пошан, надавати «кредити довіри», преміювати за досягнення, відзначати в книзі історії корпорації) та критики (об'єктивність, конфіденційність, доброзичливість, готовність прийти на допомогу)
		8 — Корпоративний соціальний пакет	Організація обідів за зниженою ціною та кулерів з гарною водою, зон відпочинку, знижки на туристичні поїздки у підприємства-партнера.
		10 — Відношення безпосереднього керівництва	Лояльність та емпатія по відношенню до персоналу, дотримання методів та принципів моральної мотивації, адаптувати до кожної окремої ситуації стиль управління безпосереднього керівництва, чітко дотримуватись положення процесуальних теорій мотивації (очікування, справедливості, модель Лоулера-Портера).
		11 — Атмосфера в колективі, відношення з колегами	Проведення психологічних тренінгів та індивідуальних консультацій з психологом.
		13 — Можливість пройти навчання	Надавати будь-яку організаційну допомогу в можливості пройти навчання, а іноді й фінансову в залежності від ситуації.
		15 — Корпоративна культура в компанії	Налагодити систему комунікацій, виробити чіткі правила та норми поведінки в окремих ситуація, складати традиції, проводити освітні, мотиваційні та розважальні заходи, надати робітникам фірмовий одяг.

Джерело: авторська розробка



В рамках дослідження тактики підприємств в контексті управління персоналом, виконаємо поглиблений аналіз ступеню задоволеності робітників.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин незадоволеності кадрів здійснимо за допомогою спеціальної процедури удосконалення методичного походу щодо визначення рівня задоволеності робітників. Спочатку авторами була розроблена анкета, яка містить відповідні оціночні фактори задоволеності робітників.

Даний удосконалений інструмент менеджменту був апробований на ТОВ «СП «Мефферт Ганза Фарбен» (м. Дніпро) — заводі з виробництва лакофарбової продукції традиційної німецької якості («Dufa», «MGF»; «PROFILUKS» та ін.), що був заснований спільно з німецькою транснаціональною корпорацією «Мефферт AG. Farbwerke», яка має зонтичну макроорганізаційну структуру управління. Розроблену анкету заповняв кожний робітник, в нашому випадку це всі робочі, водії-експедитори, комірники, охоронники підприємства. В таблиці 1 наведено результати анкетування робітників підприємства.

По отриманим значенням побудована матриця, яка розподіляється на 4 квадранта, має 4 зони кожні з котрих мають відповідну характеристику (рис. 1).

Всі фактори попали в нерозподілені зони матриці, що означає те, що думка робочих спільна та вимагає вирішення ситуації. Велике значення середньоквадратичного відхилення означає, що однієї й тієї ж думки дотримується мала кількість респондентів; а не велике — про те, що проблема дуже значна. Середня оцінка значень, віднесених до правого нижнього квадранта матриці, вище середньої серед виробничого персоналу підприємства в цілому, а їх середньоквадратичне відхилення нижче. Тут споживачі в цілому задоволені й узгоджено визнають це. У правому верхньому квадранті оцінювані показники також одержують високу середню оцінку,

але високе середньоквадратичне відхилення вказує, що оцінки робітників не збігаються. У цьому випадку говорять про розподілену задоволеність. У верхньому лівому квадранті середня оцінка нижче, а середньоквадратичне відхилення значне. Розподілена незадоволеність означає, що більшість робітників незадоволено, але частина з них меншою мірою, ніж інші. Нарешті, у лівому нижньому квадранті респонденти з високим ступенем погодженості проявляють незадоволеність. Це найважчий випадок.

Результати матриці занесене в таблицю 2, в якій також наведено практичні рекомендації щодо запобігання незадоволеності та підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства.

В таблиці 2 наведені практичні рекомендації можливо здійснити за рахунок фінансових ресурсів, які можна додатково отримати від здачі в пільгову оренду невеликих заводських ділянок торгівельним підприємствам з популярними споживачькими товарами з гнучкою ціновою політикою виключно для робітників підприємства, що також поліпшить якість життя робітників і рівень їх задоволеності бути працівником цієї корпорації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, удосконалений матричний інструментарій менеджменту, який дозволяє встановити рівень задоволеності виробничих робітників роботою на підприємстві за соціально-психологічними факторами. Виконана апробація запропонованого матричного інструментарію менеджменту на вітчизняному підрозділі провідної німецької корпорації, що працює на ринку будівельної галузі. Такий підхід дозволяє виконати поглиблений аналіз ступеню задоволеності робітників підприємства умовами праці, виявити рівень значимості факторів. Запропоновані практичні рекомендації дозволять підвищити якість корпоративного управління, рівень умов праці робітників, збільшити прибуток підприємства та створюватиме синергійний ефект.

### Література

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. — К.: Знання, 2011. — 236 с.
2. Баніт О. В. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP) / О. В. Баніт // Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка» Випуск 2(3), 2017. — Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/706994/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB.%20%D1%83%D0%BF%D1%80.%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков // М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 416 с. — (С. 239–240).
4. Корпоративная культура: современная философия успешного бизнеса. — [Электронный ресурс] / А. Скобцев // Журнал «FORBES УКРАИНА», 07.09.2016 р. — Режим доступа к журналу: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kultura-sovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>. — Заголовок с экрана. (эффект от корп. упр.).

5. Матричные методы стратегического анализа. Классификация и внедрение [Электронный ресурс] / Режим доступа к ресурсу: <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html> — Заголовок с экрана.
6. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. — 2014. — Вип. 24.4. — С. 389–397.
7. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І. В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. — Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. — С. 115–120.
8. Шершнева Ю. В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии / Ю. В. Шершнева / [Электронный ресурс]. — Сайт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця). — Режим доступа: <http://www.repository.hneu.edu.ua>
9. Organizational Culture — Why Does It Matter? [Електронний ресурс] / Kenneth Desson, Joseph Clouthier / Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency Vienna, Austria, November 3, 2010. — P. 1–9. — Режим доступа: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>
10. The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries [Електронний ресурс] / Rachel W. Y. Yee, Andy C. L. Yeung, T. C. Edwin Cheng / P. 42. — Режим доступа: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.486.8384&rep=rep1&type=pdf>
11. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance [Електронний ресурс] / Jesper B. Sørensen / Running Head: «Culture and Reliability», December, 2001. — P. 45. — Режим доступа: <https://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20%20reliability%20provacc.pdf>

#### References

1. Balabanova L. V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva: navch. posib. / L. V. Balabanova, O. V. Stelmashenko. — K.: Znannia, 2011. — 236 s.
2. Banit O. Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy v nimetskykh korporatsiiakh (na prykladi BMW GROUP) / O. Banit // Elektronne naukovye vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka» Serii «Pedahohika» Vypusk 2(3), 2017. — Rezhym dostupu: <http://lib.iitta.gov.ua/706994/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB.%20%D1%83%D0%BF%D1%80.%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. Golubkov E. P. Marketingovyie issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika / E. P. Golubkov // M.: Izdatelstvo «Finpress», 1998. — 416 s.
4. Korporativnaya kultura: sovremennaya filosofiya uspeshnogo biznesa. — [Elektronnyy resurs] / A. Skobtsev // Zhurnal «FORBES UKRAINA», 07.09.2016 r. — Rezhim dostupa k zhurnalu: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kultura-sovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>. — Zagolovok s ekrana.
5. Matrichnyie metodyi strategicheskogo analiza. Klassifikatsiya i vnedrenie [Elektronnyy resurs] / Rezhim dostupa k resursu: <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html> — Zagolovok s ekrana.
6. Tretiak O. P. Suchasni personal-tehnolohii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi / O. P. Tretiak // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. — 2014. — Vyp. 24.4. — S. 389–397.
7. Khodykina I. V. Pidkhody do otsinky efektyvnosti system upravlinnia personalom / I. V. Khodykina // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu, 2015. — Serii Ekonomika. Vypusk 2(4). Chastyna 2. — S. 115–120.
8. Shershneva Yu. V. Osnovnyie napravleniya povysheniya effektivnosti upravleniya personalom na predpriyatii / Yu. V. Shershneva // [Elektronnyy resurs]. — Sayt Harkivskogo natsionalnogo ekonomichnogo univrsitetu Imeni Semen Kuznetsya (HNEU Im. S. Kuznetsya). — Rezhim dostupu: <http://www.repository.hneu.edu.ua>
9. Organizational Culture — Why Does It Matter? [Elektronnyy resurs] / Kenneth Desson, Joseph Clouthier // Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency Vienna, Austria, November 3, 2010. — P. 1–9. — Rezhim dostupu: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>
10. The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries [Elektronnyy resurs] / Rachel W. Y. Yee, Andy C. L. Yeung, T. C. Edwin Cheng // P. 42. — Rezhim dostupu: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.486.8384&rep=rep1&type=pdf>
11. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance [Elektronnyy resurs] / Jesper B. Sørensen // Running Head: «Culture and Reliability», December, 2001. — P. 45. — Rezhim dostupu: <https://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20%20reliability%20provacc.pdf>

**Кривобок Павло Вікторович**

*аспірант*

*Національного університету харчових технологій*

**Кривобок Павел Викторович**

*аспирант*

*Национального университета пищевых технологий*

**Kryvobok Pavlo**

*Postgraduate Student of the*

*National University of Food Technologies*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3769

**ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ  
СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ  
СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**APPROACHES TO THE CLASSIFICATION  
OF SOCIAL-ORIENTED ENTERPRISES**

**Анотація.** Соціально-орієнтоване підприємство — це нова модель підприємництва, основною ціллю якої є створення соціального ефекту завдяки веденню ефективної підприємницької діяльності. В статті розглядаються підходи до класифікації соціального підприємництва, які використовуються в світі. Всі соціальні підприємства можна умовно розділити на ті, що надають соціальні послуги населенню, та ті, які працевлаштовують соціально вразливі групи населення. Також підприємства поділяються на самоокупні, частково самоокупні та прибуткові, що залежить від рівня прибутковості діяльності суб'єктів господарювання та розмірів створюваного соціального ефекту. Окремо приділяється увага класифікації соціальних підприємств, яка використовується в Каталогі соціальних підприємств України.

Відповідно до особливостей моделі соціально-орієнтованого підприємництва та існуючих класифікацій соціальних підприємств, розглядається власна класифікація запропонованої моделі підприємництва. Вона поділяється на: класифікація за соціальною спрямованістю та класифікація за економічною спрямованістю. Так, перша класифікація будується на основі наступних критеріїв: участь населення в створенні підприємства, способи компенсації вкладень населення в створення підприємства, способи створення соціального ефекту, питома вага працевлаштованого місцевого населення, розподіл прибутків. Класифікація за економічною спрямованістю розглядає соціально-орієнтовані підприємства згідно економічних особливостей ведення господарської діяльності.

Використовуючи класифікацію за соціальною спрямованістю, пропонується розділити підприємства за відповідністю їх моделі соціально-орієнтованого підприємництва. Так, до найвищого рівня відносять соціально-орієнтовані підприємства, які створюються тільки місцевим населенням за рахунок їхніх вкладів, які потім для них компенсуються; соціальний ефект створюється через місцевий бюджет, куди спрямовується весь прибуток підприємства; на підприємстві працюють лише місцеві жителі.

**Ключові слова:** класифікація соціальних підприємств, соціально-орієнтоване підприємництво, соціальний ефект.

**Аннотация.** Социально-ориентированное предприятие — это новая модель предпринимательства, основной целью которой является создание социального эффекта благодаря ведению эффективной предпринимательской деятельности. В статье рассматриваются подходы к классификации социального предпринимательства, которые используются в мире. Все социальные предприятия можно условно разделить на те, которые предоставляют социальные услуги населению, и те, которые трудоустраивают социально уязвимые группы населения. Также предприятия делятся на самоокупающиеся, частично самоокупающиеся и прибыльные, зависит от уровня доходности деятельности субъектов хозяй-



створення і розмірів створюваного соціального ефекта. Особливо звертається увага на класифікацію соціальних підприємств, яка використовується в Каталогі соціальних підприємств України.

Відповідно до особливостей моделі соціально-орієнтованого підприємництва існуючих класифікацій соціальних підприємств, розглядається власна класифікація запропонованої моделі підприємництва. Вона ділиться на: класифікація за соціальною спрямованістю і класифікація за економічною спрямованістю. Так, перша класифікація будується на основі наступних критеріїв: участь населення в створенні підприємства, способи компенсації вкладень населення в створення підприємства, способи створення соціального ефекта, частковий внесок зайнятого місцевого населення, розподіл доходів. Класифікація за економічною спрямованістю розглядає соціально-орієнтовані підприємства згідно економічних особливостей ведення господарської діяльності.

Використовуючи класифікацію за соціальною спрямованістю, пропонується розділити підприємства за відповідністю їх моделі соціально-орієнтованого підприємництва. Так, до самого високого рівня відносять соціально-орієнтовані підприємства, створюються тільки місцевим населенням за рахунок їх вкладень, які потім для них компенсуються; соціальний ефект створюється за місцевим бюджетом, куди направляється вся прибуток підприємства; на підприємстві працюють тільки місцеві жителі.

**Ключевые слова:** класифікація соціальних підприємств, соціально-орієнтоване підприємництво, соціальний ефект.

**Summary.** Social-oriented enterprise is a new model of entrepreneurship, the main purpose of which is to create a social effect through conducting effective business activities. The article deals with approaches to the classification of social entrepreneurship that are used in the world. All social enterprises can be divided into those that provide social services to the population, and those who employ socially vulnerable groups of the population. Also, enterprises are divided into self-financing, partly self-financing and profitable, depending on the level of profitability of business entities and the size of the social effect created. Special attention is paid to the classification of social enterprises, which is used in the Catalog of social enterprises of Ukraine.

According to the features of the model of social-oriented entrepreneurship and existing classifications of social enterprises, the own classification of the proposed model of entrepreneurship is considered. It is divided into: the classification by social orientation and classification by economic orientation. Thus, the first classification is based on the following criteria: participation of the population in the creation of an enterprise, ways of compensating for the investments of the population in the creation of an enterprise, ways of creating a social effect, the proportion of the local population employed, distribution of profits. The classification according to the economic orientation considers socially oriented enterprises in accordance with economic features of economic activity.

Using the classification for social orientation, it is proposed to divide enterprises according to their model of social-oriented entrepreneurship. Thus, socially oriented enterprises, which are created only by the local population at the expense of their deposits, which are then compensated for them, are the highest; the social effect is created through the local budget, where all profit of the enterprise is directed; only locals work at the enterprise.

**Key words:** the classification of social enterprises, social-oriented entrepreneurship, social effect.

**Постановка проблеми.** Явище соціального підприємництва є відносно новим для світової науки. Відповідно, кожен дослідник по-різному підходить до систематизації знань в цій сфері, зокрема до класифікації соціальних підприємств. Різноманітність класифікаційних ознак обумовлена низкою факторів: наявність великої кількості соціальних проблем, вирішення яких потребує нових методів ведення бізнесу; наявність нормативно-правової бази, що регулює діяльність соціальних підприємств; не чітке розмежування соціального підприємництва та благодійності, корпоративної соціальної відповідальності тощо. Ще більше питання класифікації ускладнюється, коли мова йде про якісно нові різновидності соці-

ального підприємництва. Зокрема, це стосується соціально-орієнтованих підприємств, в основі яких лежить принцип формування підприємства місцевим населенням, на якому будуть працювати місцеві жителі, а прибуток повністю або більша його частина спрямовуватиметься на потреби громади [1]. Таким чином, детальна класифікація соціально-орієнтованих підприємств сприятиме ідентифікації підприємств, які максимально відповідають сутності моделі соціально-орієнтованого підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання класифікації соціальних підприємств в своїх роботах піднімали низка вітчизняних та іноземних вчених. Зокрема, К. Алтер [2], Ю. Арай [3], Марта

Ніссенс [4], Дж. Емерсон [5] та інші. Також за кількома класифікаційними ознаками описувалися вітчизняні підприємства, які увійшли до Каталогу соціальних підприємств України [6].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Дослідження існуючих підходів до класифікації соціальних підприємств та розробка власної класифікації соціально-орієнтованих підприємств, як якісно нового різновиду соціального підприємництва.

**Виклад основного матеріалу.** Значний вклад в дослідження явища соціального підприємництва зробили Г. Діз та Дж. Емерсон. Зокрема в своїх дослідженнях вони піднімають питання класифікації соціальних підприємств. Так, залежно від мети діяльності та способу розподілу прибутку вони виокремлюють такі різновиди підприємств як благодійні, комерційні та гібридні [7; 5].

До благодійних відносяться соціальні підприємства філантропічної спрямованості, метою діяльності яких є створення соціального ефекту. При цьому, джерелом фінансування таких формувань виступають спонсорські та благодійні внески, гранти, які використовуються на реалізацію певних соціальних програм.

Комерційними соціальними підприємствами виступають суб'єкти господарювання, які спеціалізуються на виготовленні товарів чи наданні послуг соціального характеру. Однак при цьому, прибуток не використовується на створення соціального ефекту, а розподіляється всередині підприємства.

Гібридними являються соціальні підприємства, метою діяльності яких є одночасно створення соціальної та економічної цінності, а отриманий прибуток використовується для реалізації соціальної місії та/або розвитку бізнесу, а отже і збільшення у майбутньому соціальних та економічних результатів. Таким чином, до соціальних підприємств в тому визначенні, яке прийняте в світовій науці та практиці, можна віднести тільки гібридні підприємства, так як їхня діяльність безпосередньо пов'язана зі створенням соціального ефекту.

На нашу думку, керуючись класифікацією Г. Діза і Дж. Емерсона, благодійні підприємства не можна вважати соціальними, тому що, по суті, вони виступають своєрідними посередниками між спонсором і споживачем; до них важко віднести поняття підприємства.

Комерційні підприємства теж не можна віднести до соціальних, тому що їхньою ціллю діяльності є отримання вигоди собі, а створення соціального ефекту виступає лише інструментом досягнення своєї мети.

Таким чином, класифікація, запропонована Г. Дізом і Дж. Емерсоном, є недосконалою, тому що не

розкриває повністю сутність соціального підприємництва, як явища, що збалансовує в собі соціальну і комерційну (економічну) складові діяльності.

Досить широко розкривається сутність соціального підприємства в класифікації, яку запропонувала Арай Ю. [3]. В ній враховуються всі можливі напрямки бізнес-одиниці в сприянні суспільного розвитку. Науковець виділяє наступні типи бізнес-моделей соціального підприємництва:

- модель «Платформа». В цій моделі підприємство виступає посередником між дрібними виробниками і покупцями. Тобто соціальний підприємець створює майданчик для обміну інформацією задля розвитку малого бізнесу, що є досить ефективним двигуном соціально-економічного розвитку суспільства;
- модель «Доступ до ринку». Дана модель є схожою на попередню, але в цьому випадку соціальне підприємство самостійно займається реалізацією продукції дрібних виробників;
- модель «Зайнятість». На нашу думку, цей тип підприємництва є найбільш відповідний сутності соціального підприємництва, хоча й не розкриває його повністю. Під даною моделлю розуміється, що соціальне підприємство займається навчанням та допомагає у працевлаштуванні вразливим групам населення. Тобто забезпечується підтримка людей з певними фізіологічними чи соціальними проблемами;
- модель «Доступ до товару та послуги». До цієї моделі відносяться, по суті, комерційні підприємства, але з чіткою соціальною спрямованістю в їхній діяльності. Суб'єкти господарювання забезпечують населення товарами та послугами за мінімальними цінами. Націнка на їхній продукт розуміє під собою лише забезпечення фінансових можливостей життєдіяльності підприємства та, можливо, отримання незначного прибутку задля розширення своєї діяльності;
- модель «Благодійність». В цій моделі товари та послуги надаються споживачам безкоштовно. Фінансування здійснюється третьою стороною (державні субсидії, благодійні внески тощо). Дана модель має чітке соціальне забарвлення, але, на нашу думку, благодійні організації не варто відносити до соціальних підприємств, тому що вони не генерують прибутки, які спрямовуються на соціальні цілі, а виступають лише посередниками.

За своїм спрямуванням ця класифікація перегукується з типологізацією соціального підприємництва, запропонованого К. Альтером [2]. Однак останній виділяє ще додаткові види соціальних підприємств. Зокрема, вчений пропонує ще такі моделі:

- модель платних послуг (fee-for-service model). Суть цієї моделі полягає в тому, що підприємство комерціалізує соціальні послуги з метою їх реалізації задля примноження свого прибутку. На нашу думку, ідеальним соціальним підприємством представників цієї моделі назвати не можна, адже створення соціального продукту виступає лише в якості інструмента. Ціллю ж діяльності суб'єкта господарювання виступає примноження прибутку, тобто комерційна вигода;
- модель фінансування послуг (service subsidization model) відноситься до соціальних підприємств, які продають товари та послуги на зовнішньому ринку, а за рахунок отриманого доходу фінансуються соціальні програми. Такий тип соціального підприємництва досить чітко відображає соціальну місію суб'єкта господарювання.

Отже, вище перераховані підходи до кваліфікації, на нашу думку, не є ідеальними, тому що більшість кваліфікаційних ознак не можна безпосередньо віднести до соціальних підприємств.

Важливою кваліфікаційною ознакою соціального підприємництва є його фінансова спроможність. Це підсилюється в першу чергу тим, що через свою безпосередню соціальну спрямованість комерційний аспект діяльності відводиться на задній план, що, при цьому, впливає на життєдіяльність суб'єкта господарювання та досягнення своїх соціальних цілей. Таким чином, за фінансовою спроможністю соціальні підприємства можна поділити на [8]:

- частково самоокупні — соціальні підприємства, які здійснюють бізнес-діяльність безпосередньо спрямовану на вирішення соціальних проблем, за результатами якої вони частково покривають свої витрати та які орієнтовані на залучення зовнішніх джерел фінансування;
- самоокупні — соціальні підприємства, доходи яких від бізнес-діяльності, безпосередньо спрямованої на вирішення соціальних проблем, покривають всі їх витрати і видатки на виробництво та реалізацію товарів, послуг, робіт;
- прибуткові — соціальні підприємства, які спрямовують чистий прибуток на реалізацію соціальних цілей.

Соціальне підприємство на різних етапах свого життя може належати до кожного з цих типів. На початковому етапі своєї діяльності існує велика ймовірність, що підприємство буде залежати від зовнішніх джерел фінансування. По мірі налагодження роботи соціальне підприємство проходить етапи самоокупності та прибутковості. Але варто зазначити, що це залежить від ефективності побудови бізнес-стратегії. При неефективному налагодженні

своєї діяльності соціальне підприємство може довгий час залишатися на етапі часткової самоокупності.

Вартий уваги досвід класифікації соціальних підприємств, який закріплений на законодавчому рівні в Італії. В цій країні передбачено існування двох типів соціальних кооперативів: тих, що надають соціальні, освітні та медичні послуги населенню (група «А») та тих, які створюють можливості для працевлаштування та соціальної інтеграції вразливих верств (група «Б») [9].

Переважно підприємства групи «А» працюють з вразливими групами населення (інваліди, мало-забезпечені), дітьми, пенсіонерами. Підприємства групи «Б» зазвичай працюють в таких сферах як сільське господарство, клінінгові послуги, столярна діяльність тощо.

Таким чином, досвід Італії чітко окреслює два основних напрямки діяльності соціальних підприємств: надання соціальних та інших послуг та працевлаштування вразливих груп населення.

Для нашої держави велике практичне значення мають підходи до класифікації, які використані в Каталозі соціальних підприємств України 2016–2017 [6]. З описів соціальних підприємств, що здійснюються в Каталозі, можна виокремити класифікаційні ознаки таких суб'єктів господарювання:

- За способом досягнення соціальної мети (продаж товарів власного виробництва, продаж товарів не власного виробництва, підтримка закладів для вразливих груп населення, підтримка соціально-культурних заходів і проєктів, працевлаштування вразливих груп населення);
- За способом розподілу прибутку (прибуток спрямовується на соціальні цілі, прибуток реінвестується повністю, прибуток реінвестується частково);
- За способом оцінки соціального впливу своєї діяльності (за допомогою фінансової звітності, кількістю проведених заходів, зміною індексу привабливості міста/села, кількістю завершених справ, кількістю створених робочих міст, кількістю співідейників, реакцією громади).

Підходи до класифікації соціальних підприємств, які використовуються в Каталозі, є доцільними для використання та дослідження тому, що вони відображають саме реалії українських соціальних підприємств, які по своїй суті дещо відрізняються від зарубіжних аналогів. Адже причини виникнення соціальних підприємств мають під собою соціальні, економічні, культурні та національно-традиційні основи.

На основі аналізу соціально-економічного стану України та вище вказаних класифікацій досить важливим напрямком діяльності соціального підпри-

ємництва, окрім працевлаштування вразливих груп населення та надання соціальних послуг, як, наприклад, це практикується в Італії, виступає розвиток громад та зупинення занепаду населених пунктів. Саме для діяльності в даному напрямку пропонується нова модель соціального підприємництва — соціально-орієнтовані підприємства. В її сутність закладена ідея, що громада самостійно створює підприємство, на якому будуть працювати жителі даного населеного пункту, а весь або майже весь прибуток буде спрямовуватися в місцевий бюджет [1].

Як і в будь-якій іншій формі підприємництва, необхідно виокремити класифікаційні ознаки соціально-орієнтованого підприємства. По-перше, це дозволить точніше ідентифікувати соціально-орієнтовані підприємства поміж іншими суб'єктами господарювання. По-друге, відповідно до рівня соціальної самовіддачі підприємства, можна розробити тарифну сітку для оподаткування соціально-орієнтованих підприємств. Це, в свою чергу, стимулюватиме підприємства до більшої концентрації своєї діяльності на отримання соціального ефекту, щоб отримати мінімальну ставку оподаткування. Таким чином, пропонуються наступні критерії класифікації соціально-орієнтованого підприємництва (СОП) за соціальним спрямуванням (Таблиця 1).

1. За участю населення в створенні соціально-орієнтованого підприємства. Згідно цієї класифікації

розглядається три види соціально-орієнтованих підприємств: СОП, яке створюється тільки за рахунок вкладів населення; СОП, яке створюється частково за рахунок вкладів населення; населення не вкладає в створення СОП.

Ця класифікаційна ознака відображає одну з основних рис соціально-орієнтованого підприємства — участь місцевого населення в створенні суб'єкта господарювання. Відповідно передбачається компенсаційний механізм громаді за вкладені кошти, що представлено в наступній класифікаційній ознаці. Окрім цього, СОП може бути створене за рахунок місцевого бюджету або за рахунок інших джерел (наприклад, міжнародних грантів).

2. За способом компенсації вкладень місцевого населення соціально-орієнтоване підприємство може бути: СОП компенсує вкладення за рахунок знижок на придбання власної продукції (робіт, послуг); СОП компенсує вкладення за рахунок безоплатного надання своєї продукції (робіт, послуг); СОП компенсує вкладення грошовими коштами після початку функціонування підприємства; комбінований спосіб компенсування (СОП поєднує минулі три варіанти); СОП не компенсує вкладення взагалі.

3. За способом створення соціального ефекту (через бюджет населеного пункту, в який перераховуються прибутки СОП; через власний благодійний фонд; через громадські організації; на свій розсуд

Таблиця 1

Підходи класифікації СОП за соціальною складовою

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види соціально-орієнтованих підприємств
1.	За участю населення в створенні соціально-орієнтованого підприємства	0.1. створюється тільки за рахунок вкладів населення 0.2. створюється частково за рахунок вкладів населення 0.3. населення не вкладає в створення СОП
2.	За способом компенсації вкладень місцевого населення соціально-орієнтованим підприємством	1.1. за рахунок знижок на придбання власної продукції (робіт, послуг) 1.2. за рахунок безоплатного надання своєї продукції (робіт, послуг) 1.3. за рахунок отриманого прибутку після початку функціонування підприємства 1.4. комбінований спосіб компенсування 1.5. вклади не компенсуються
3.	За способом створення соціального ефекту	2.1. через місцевий бюджет 2.2. через власний благодійний фонд 2.3. через громадські організації 2.4. в формі корпоративної соціальної відповідальності
4.	За питомою вагою працевлаштованого місцевого населення	3.1. на підприємстві працює лише місцеве населення 3.2. на підприємстві працює не тільки місцеве населення 3.3. на підприємстві взагалі немає працівників з місцевого населення
5.	За розподілом прибутку	4.1. весь прибуток іде на соціальні цілі 4.2. на соціальні цілі спрямовується лише частина прибутку 4.3. прибуток не витрачається на соціальні цілі, а соціальна складова СОП полягає лише в працевлаштуванні місцевого населення та/або його діяльність опосередковано сприяє покращенню соціально-економічного стану громади

Джерело: розроблено автором



в рамках корпоративної соціальної відповідальності).

4. За питомою вагою працевлаштованого місцевого населення (на підприємстві працює лише місцеве населення, на підприємстві працює не тільки місцеве населення, на підприємстві взагалі немає працівників з місцевого населення).

Рівень працевлаштування місцевого населення в СОП являється другою важливою рисою даної моделі підприємництва. Це пояснюється тим, що однією з цілей СОП є забезпечення сприятливого соціально-економічного благополуччя громади населеного пункту, в якому створюється і функціонує підприємство. Таким чином, збільшення зростання зайнятості місцевого населення є прерогативою СОП при працевлаштуванні.

5. За розподілом прибутку (весь прибуток іде на соціальні цілі; на соціальні цілі спрямовується лише частина прибутку; прибуток не витрачається на соціальні цілі, а соціальна складова СОП полягає лише в працевлаштуванні місцевого населення та/або його діяльність опосередковано сприяє покращенню соціально-економічного стану громади).

Спосіб розподілу прибутку являється основною характерною рисою соціально-орієнтованого підприємства, адже першочерговою метою створення СОП є розвиток населеного пункту та його громади. За допомогою розподілу прибутку і збільшення за рахунок його місцевого бюджету зростає розвиток всієї громади, а не лише окремо взятих громадян.

Варто зазначити, що використовуючи вище перераховані класифікаційні, можна сформулювати градацію підприємств за відповідністю їх моделі соціально-орієнтованого підприємництва. Наприклад, до найвищого рівня відносять соціально-орієнтовані підприємства, які створюються тільки місцевим населенням за рахунок їхніх вкладів, які потім для них компенсуються; соціальний ефект створюється через місцевий бюджет, куди спрямовується весь прибуток підприємства; на підприємстві працюють лише місцеві жителі. Таким чином, до першого рівня відносяться підприємства з найбільшою соціальною віддачою своєї діяльності. Використовуючи цю градацію, можна розробити різні ставки оподаткування прибутку підприємства. Наприклад, з СОП найвищого рівня знімається податкове зобов'язання, а підприємства найвищого рівня оподатковуються за законодавчо прийнятою ставкою.

Зважаючи на те, що соціально-орієнтоване підприємство поєднує в собі і соціальну, і комерційну складові, варто розглянути класифікацію СОП за економічним спрямуванням. Тому пропонуємо наступну класифікацію за економічним спрямуванням.

1. За окупністю діяльності (збиткові, прибуткові, дотаційні з місцевого бюджету).

В дотаційних СОП соціальна складова СОП полягає лише в працевлаштуванні місцевого населення та/або його діяльність опосередковано сприяє покращенню соціально-економічного стану громади. Тобто така ціль діяльності підприємства як збільшення місцевого бюджету за рахунок отриманого прибутку не забезпечується.

2. За розміром прибутку (малі, середні, великі) [10].

3. За спеціалізацією (торгові, промислові, сільськогосподарські, сфера послуг тощо).

Спеціалізація СОП залежить від багатьох чинників: кліматичні та географічні умови, історично-традиційне підґрунтя місцевого населення, ринки збуту тощо.

4. За кількістю кооперативних зв'язків (одно-, дво-, трьох-, багаторівневі). Суть полягає в тому, що, наприклад, ферма купує корм для корів в аграрного підприємства (однорівневий зв'язок) та реалізує молоко на переробний завод (дворівневий зв'язок). Мається на увазі, що ці підприємства є соціально-орієнтованими, тобто являючись партнерами один одного, вони підтримують функціонування один одного, що стимулює їхню діяльність, яка впливає на ріст прибутків та, відповідно, обсяг соціального ефекту.

5. За рівнем зв'язків (вертикальні, паралельні, горизонтальні, повного циклу) [11]. Мова йде про об'єднання кількох соціально-орієнтованих підприємств, що створюється з метою синергетичного росту соціального ефекту від їхньої діяльності в одному або кількох населених пунктах.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** На даний час існує багато різних підходів до класифікації соціальних підприємств. Загалом вони базуються на двох основних напрямках діяльності таких суб'єктів господарювання: працевлаштування вразливих верств населення та надання соціальних, культурних, освітніх послуг населенню. Найбільше соціальна спрямованість діяльності відображається в такому виді соціального підприємництва як соціально-орієнтовані підприємства, суть яких полягає в тому, що дане підприємство створюється і працює на благо громади. Класифікувати соціально-орієнтовані підприємства можна за двома напрямками: соціальним і комерційним. Згідно соціального спрямування можна визначати рівень відповідності підприємства своїй соціально-орієнтованій місії діяльності. Дану відповідність можна взяти за основу при розробці оподаткування СОП.

### Література

1. Кривобок П. В. Соціально-орієнтоване підприємство як модель соціально-економічного розвитку сіл України / Павло Вікторович Кривобок // Агросвіт. — 2015. — № 14. — С. 51–56.
2. Social Enterprise Typology / K. Alter. — Virtue Ventures LLC, 2007. — 133 p.
3. Паутова Т. Формы и модели социального предпринимательства [Электронный ресурс] / Татьяна Паутова. — 2016. — Режим доступа до ресурсу: <https://te-st.ru/reports/social-entrepreneurship-nn/>.
4. Marthe Nyssens (ed.) Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society, (Routledge, 2006), p. 4–5.
5. Emerson J. The blended value map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation / J. Emerson, S. Bonini, K. Brehm. — 2003. — 182 p.
6. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. — Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. — 302 с.
7. Dees, J.G. The Meaning of «Social Entrepreneurship» / J. Gregory Dees [Электронный ресурс] Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE). — Режим доступа до ресурсу: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)
8. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. — К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. — 188 с.
9. Шаповал В. І. Дослідження досвіду функціонування національних моделей соціального підприємництва / Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. — 2013. — № 1042. — С. 105–108.
10. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. — 6-те вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2007. — 719 с.
11. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін: Монографія / за заг. ред. д. е. н. І. А. Ігнат'євої, д. е. н. В. В. Микитенко. — Київ, РВПС України НАН України і КНУТД МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. — 694 с.

### References

1. Kryvobok P. V. Sotsialno-orientovane pidpriemstvo yak model sotsialno-ekonomichnoho rozvytku sil Ukrainy / Pavlo Viktorovych Kryvobok. // Ahrosvit. — 2015. — № 14. — S. 51–56.
2. Social Enterprise Typology / K. Alter. — Virtue Ventures LLC, 2007. — 133 p.
3. Pautova T. Formy y modely sotsyalnoho predprynymatelstva [Elektronnyi resurs] / Tatiana Pautova. — 2016. — Rezhym dostupu do resursu: <https://te-st.ru/reports/social-entrepreneurship-nn/>.
4. Marthe Nyssens (ed.) Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society, (Routledge, 2006), p. 4–5.
5. Emerson J. The blended value map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation / J. Emerson, S. Bonini, K. Brehm. — 2003. — 182 p.
6. Katalog sotsialnykh pidpriemstv Ukrainy 2016–2017 rr. — Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2017. — 302 s.
7. Dees, J.G. The Meaning of «Social Entrepreneurship» / J. Gregory Dees [Elektronnyi resurs] Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE). — Rezhym dostupu do resursu: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)
8. Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin. Posibnyk / Svyinchuk A. A., Kornetskyi A. O., Honcharova M. A., Nazaruk V. Ia., Husak N. Ie., Tumanova A. A. — K: TOV «PIDPRYIEMSTVO «VI EN EI», 2017. — 188 s.
9. Shapoval V. I. Doslidzhennia dosvidu funktsionuvannia natsionalnykh modelei sotsialnoho pidpriemnytstva // Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina. — 2013. — № 1042. — S. 105–108.
10. Ekonomichna teoriia: Politekonomiia: Pidruchnyk/Za red. V. D. Bazylevycha. — 6-te vyd., pererob. i dop. — K.: Znannia-Pres, 2007. — 719 s.
11. Formuvannia potentsialu sotsialno-ekonomichnykh ta orhanizatsiinykh zmin: Monohrafiia/ za zah. red. d. e. n. I. A. Ihnatievoi, d. e. n. V. V. Mykytenko. — Kyiv, RVPS Ukrainy NAN Ukrainy i KNUTD MON Ukrainy, Vyd-vo PP Vyshemyrskyi V. S., 2010. — 694 s.

**Крушельницький Микола Володимирович**  
*аспірант*

*Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»*

**Крушельницкий Николай Владимирович**  
*аспирант*

*Национального научного центра «Институт аграрной экономики»*

**Krushelnytskyi Mykola**

*Postgraduate Student of the*

*National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»*

## ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

## УСИЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ АГРАРНЫХ ФОРМИРОВАНИЙ

## ENHANCING SOCIO-ECONOMIC RESPONSIBILITY OF THE AGRARIAN FORMATIONS

**Анотація.** Розвиток сільських територій та добробут їх жителів залежить не лише від ефективності відповідної політики держави та місцевих органів влади, але й від поведінки суб'єктів господарювання, зокрема в сфері соціально-економічної відповідальності. Тому державні інституції повинні всіляко стимулювати підвищення соціально-економічної відповідальності аграрного бізнесу, а державна політика щодо сільських територій — містити інструменти та механізми дієвого впливу на поведінку суб'єктів господарювання. Стаття присвячена обґрунтуванню концептуальних засад розвитку соціально-економічної відповідальності аграрних формувань в забезпеченні добробуту жителів українського села. Здійснено аналіз головних компонентів посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань, якими виступають: правове регулювання, мотиваційні програми, просвітницька робота державних інституцій, залучення суб'єктів господарювання в громадську діяльність. Обґрунтовано концептуальні засади участі державних інституцій у підвищенні соціально-економічної відповідальності аграрних формувань. Зосереджено увагу на необхідності більш широкого залучення галузевих громадських організацій та суб'єктів господарювання до громадських заходів та соціальних ініціатив. На підставі аналізу наукових публікацій було визначено, що посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань повинно бути одним із ключових завдань реформування вітчизняної аграрної економіки. Посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань матиме позитивний вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємства (зменшується плинність кадрів, підвищується їх мотивація до праці), відносини з партнерами та інвесторами (зростає довіра до компанії та рівень інвестиційної привабливості), клієнтами (бренд стає більш привабливим та споживаним, репутація компанії покращується).

**Ключові слова:** соціально-економічна відповідальність, агробізнес, державні інституції, громадська діяльність, соціальне партнерство.

**Аннотация.** Развитие сельских территорий и благосостояние их жителей зависит не только от эффективности соответствующей политики государства и местных органов власти, но и от поведения субъектов хозяйствования, в частности в сфере социально-экономической ответственности. Поэтому государственные институты должны всячески стимулировать повышение социально-экономической ответственности аграрного бизнеса, а государственная политика относительно сельских территорий — содержать инструменты и механизмы действенного влияния на поведение субъектов хозяйствования. Статья посвящена обоснованию концептуальных основ развития социально-экономической ответственности аграрных формирований в обеспечении благосостояния жителей украинского села. Осуществлен анализ главных компонентов усиления социально-экономической ответственности аграрных формирований, которыми выступают: правовое регулирование, мотивационные программы, просветительская работа государственных институтов, привлечение субъектов хозяйствования в общественную деятельность. Обоснованы концептуальные основы участия государственных институтов в повышении социально-экономической ответственности аграрных формирований. Сосредоточено внимание на необходимости более широкого привлечения отраслевых общественных организаций и субъектов хозяйствования к общественным мероприятиям и социальным инициативам. На основании анализа научных публикаций было определено, что усиление социально-экономической ответственности аграрных формирований должно быть одним из ключевых задач реформирования отечественной аграрной экономики. Усиление социально-экономической ответственности аграрных формирований будет оказывать положительное влияние на развитие кадрового потенциала предприятия (уменьшается текучесть кадров, повышается их мотивация к труду), отношения с партнерами и инвесторами (возрастает доверие к компании и уровень инвестиционной привлекательности), клиентами (бренд становится более привлекательным и востребованным, репутация компании улучшается).



привлечення суб'єктів господарювання в соціальну діяльність. Обґрунтовані концептуальні основи участі державних інститутів у підвищенні соціально-економічної відповідальності аграрних формувань. Сосередоточено увагу на необхідності більш широкого залучення галузевих соціальних організацій і суб'єктів господарювання до соціальних заходів і соціальних ініціатив. На основі аналізу наукових публікацій було встановлено, що посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань повинно бути однією з ключових завдань реформування української аграрної економіки. Посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань матиме позитивний вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємства (зменшується текучість кадрів, підвищується їх мотивація до праці), стосунки з партнерами і інвесторами (зростає довіра до компанії і рівень інвестиційної привабливості), клієнтами (бренд стає більш привабливим і споживаним, репутація компанії покращується).

**Ключові слова:** соціально-економічна відповідальність, агробізнес, державні інститути, соціальна діяльність, соціальне партнерство.

**Summary.** The development of rural areas and the villagers welfare depend not only on the effectiveness of the respective policies of the state and local authorities, but also on the behavior of business entities, in particular in the area of socio-economic responsibility. Therefore, state institutions should in every possible way stimulate the enhancing socio-economic responsibility of the agrarian formations, and the state policy in rural areas – contain tools and mechanisms for effective influence on the behavior of business entities. The article is devoted to substantiation the conceptual bases for the development of the socio-economic responsibility of agrarian formations in ensuring the welfare of the Ukrainian village inhabitants. The analysis of the main components of enhancing socio-economic responsibility of the agrarian formations was carried out. Such components include: legal regulation, motivational programs, educational work of state institutions, attraction of business entities to public activities. The conceptual bases of participation of state institutions in enhancing socio-economic responsibility of the agrarian formations were grounded. Attention is focused on the need for wider involvement of the branch public organizations and business entities in public activities and social initiatives. Based on the analysis of scientific publications, it was determined that the enhancing socio-economic responsibility of the agrarian formations should be one of the key tasks of reforming the domestic agrarian economy. Enhancing socio-economic responsibility of the agrarian formations will have a positive impact on the development of the enterprise personnel potential (reduced staff turnover, motivation for work increases), relations with partners and investors (trust in the company and the level of investment attractiveness), customers (brand becomes more attractive and consumed; the company's reputation is improving).

**Key words:** socio-economic responsibility, agribusiness, state institutions, public activities, social partnership.

**Постановка проблеми.** Розвиток сільських територій та добробут жителів села залежить не лише від ефективності відповідної політики держави та місцевих органів влади, але й від поведінки суб'єктів господарювання, зокрема в сфері соціально-економічної відповідальності. Аграрні формування виступають безпосередніми користувачами природних ресурсів сільських територій, місцевої транспортної інфраструктури, забезпечують робочими місцями сільське населення. Відтак державні інституції повинні всіляко стимулювати підвищення соціально-економічної відповідальності аграрного бізнесу, а державна політика щодо сільських територій — містити інструменти та механізми дієвого впливу на поведінку суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений нами аналіз наукових публікацій на порталі Наукова періодика України Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського [2] свідчить, що вітчизняними вченими приділяється значна увага визначенню сутності поняття «соціальна відпові-

дальність»; розкриттю корпоративної соціальної відповідальності як чинника підвищення ефективності сучасного бізнесу; вивченню зарубіжного досвіду становлення та розвитку соціальної відповідальності.

Дотичними до діяльності аграрних формувань в аспекті соціально-економічної відповідальності є праці таких авторів як Т. В. Калінеску та Л. В. Альошкіна [3], В. В. Кужель [5], Г. П. Пасемко та С. В. Шевченко [6], Н. П. Резнік [7], Л. В. Сус та Ю. А. Карпишин [8]. Незважаючи на значний внесок названих дослідників у вирішення проблем соціально-економічної відповідальності аграрного бізнесу, питання її посилення в сучасних умовах залишається недостатньо вивченим, а тому є актуальним на часі.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних засад посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань у забезпеченні розвитку українського села.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим напрямком економічної політики державних інституцій є

забезпечення соціально-економічного розвитку, що неможливо досягти без внеску аграрних формувань в частині дотримання ними соціально-економічної відповідальності. Даний розвиток включає забезпечення балансу інтересів держави, суспільства і бізнесу, прогресивний розвиток економіки та дотримання високих стандартів у соціальній сфері.

В країнах Європейського Союзу державні інституції здійснюють широкомасштабні заходи стимулювання та посилення соціально-економічної відповідальності компаній. Дієвість таких заходів залежить від рівня розвитку інституцій, культури поведінки суб'єктів господарювання, особливостей та економічного укладу регіону, розвиненості принципів соціально-економічної відповідальності компаній.

В Україні посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань займає важливе місце в процесі розробки Стратегії розвитку аграрного сектору економіки. Факторами, що сприяють посиленню соціально-економічної відповідальності аграрних формувань в нашій країні, є: вектор європейської інтеграції України, що обумовлює вдосконалення законодавчої бази на основі європейських норм; зростання числа аграрних компаній в яких присутні інвестиції з закордону, та які здійснюють свою діяльність на основі правил та принципів ведення сільськогосподарського бізнесу відповідно міжнародних вимог; підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом; підписання Меморандуму про соціальну відповідальність бізнесу; Форум соціальної відповідальності бізнесу в Україні [4].

На основі проведеного дослідження нами виділено наступні види інструментів та програм регулювання й посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань (табл. 1).

Реалізація інструментів посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань включає, в першу чергу, вибір найбільш ефективного для даної ситуації і по своїй суті є складним політичним процесом.

Програми регулювання та програми переконання підштовхують аграрні формування займатися соціально-економічною відповідальністю, використовуючи при цьому широкий асортимент інструментів впливу. Програми регулювання базуються на законодавчій владі і використовуючи її вплив здійснюють контроль та накладають санкції за нездійснення соціально-економічних заходів. Програми переконання залучають методику переконання, використовують інформацію та маніпуляції, апелюють до нормативних основ компаній [5].

Регулювання соціально-економічної відповідальності аграрних компаній в нашій державі має свої особливості. Нормативно-правова база, що функціонує в Україні, покладає здійснення соціальної та економічної політичної діяльності на відповідні державні інститути, що в результаті створюють умови при яких участь компаній в здійсненні цієї політики невагома.

Погоджуємося з Л. В. Сус та Ю. А. Карпишиним, що розвиток (посилення) соціально-економічної відповідальності вимагає активних зусиль та узгоджен-

Таблиця 1

**Інструменти та програми регулювання соціально-економічної відповідальності аграрних формувань**

Програми	Інструменти				
	Домінуючий інструмент політики	Позитивна мотивація	Негативна мотивація	Засоби контролю	Проблеми реалізації
Програми регулювання	Загальні правила	Контракт Дозвіл Права	Заборони Розпорядження Контроль	Контроль на рівні поведінки	Опір з боку тих, на кого орієнтована програма та порушення норм
Мотиваційні програми	Мотивація економічна	Субсидії та гранти	Податки Виплати Штрафи	Контроль на рівні мотивацій	Невизначені наслідки та проблеми координації
Програми переконання	Комунікація	Розповсюдження інформації Заохочення Заклики	Дезінформація Докір Загрози	Контроль на рівні установок	Низька ефективність і невисокий рівень контролю
Програми залучення в громадську діяльність	Організація	Розширення сфери суспільних послуг	Скорочення сфери суспільних послуг	Контроль на рівні пропозиції робочої сили	Успіх залежить від привабливості збиткового або недостатнього інвестування

Джерело: сформовано автором на основі [1]

ня інтересів усіх сторін цього процесу. Зокрема, дослідники пишуть: Питаннями розвитку соціальної відповідальності агробізнесу мають перейматися не лише самі компанії, громадські об'єднання ділової спільноти, експертні й міжнародні організації, але й органи державної влади, як це робиться в багатьох країнах світу. Державне регулювання діяльності агрохолдингів має стати частиною механізму державної політики щодо розвитку соціальної відповідальності бізнесу. При цьому регуляторна політика держави має бути спрямована на побудову соціального діалогу між владою та бізнесом з метою зближення позицій сторін та прийняття рішення, яке забезпечить інтереси сільської громади, працівників та роботодавців, державних органів управління з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання соціально-трудових відносин [8, с. 166].

В основу більшості стратегій соціально-економічної відповідальності закладена позитивна мотивація, що, однак, не зменшує необхідності втручання державних інститутів. Програми переконання впливають на кінцевий результат під час інформування та зацікавленості аграрних формувань здійснювати соціально-економічну відповідальність й дотримуватись тих правил поведінки, які притаманні об'єктам економіки, що здійснюють цю політику [5].

Програми залучення в громадську діяльність створюють умови при яких компанії отримують більше можливостей вирішити проблеми з браком ресурсів та компетенції в сфері здійснення соціально спрямованих заходів. Державні інститути реалізуючи одноосібно політику соціальної та економічної відповідальності на сучасному етапі все більше відчувають необхідність співпраці з аграрним бізнесом, проте взаємозв'язок державної довіри з ступенем відповідальності сільськогосподарських компаній знаходиться наразі на досить низькому рівні. В значній мірі, така ситуація є результатом недосконалості законодавчої бази, на основі якої здійснюється соціальна відповідальність та економічна відповідальність.

Зазначимо, що державні органи управління в своїй політичній діяльності щодо соціально-економічної відповідальності не здійснюють прямий контроль поведінки суб'єктів господарювання, проте користуються непрямым контролем над саморегулюючими організаціями. Галузеві професійні об'єднання і асоціації як громадські неприбуткові організації, на нашу думку, повинні активно бути задіяні державою задля посилення соціально-економічної відповідальності їх членів. Враховуючи те, що такі об'єднання створюються з метою захисту і пропагування інтересів

їх учасників, вони можуть дати потужний стимул для практичного впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності якщо держава здійснюватиме активну просвітницьку підтримку і гарантуватиме відповідні преференції. До таких громадських організацій, які мають вплив на функціонування аграрних формувань, можна віднести: Асоціація тваринників України, Асоціація фермерів та приватних землевласників України, ГО «Аграрний союз України», Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України, Федерація аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України.

До несприятливих умов та бар'єрів посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань варто віднести: відсутність сприйняття соціально-економічної відповідальності як діяльності, яка здійснюється з метою покращення соціального та економічного становища в державі; недостатність відповідної інституціональної бази і стимулів від держави; брак загального формування суті та розуміння, що соціально-економічна відповідальність є фактором підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; нестача у компаній досвіду та коштів для втілення в життя соціально та економічно відповідальних ініціатив; недостатній вплив громадськості та суспільних організацій; сприйняття компаніями соціально-економічної політики як виключно сфери діяльності державних інститутів.

Відтак сьогодні гостро постає потреба руху державного вектору до розуміння значення взаємного розвитку та дій у вирішенні проблем, що стосуються соціально-економічної відповідальності. Діяльність, що здійснюється аграрними формуваннями в сфері соціально-економічної відповідальності, здебільшого замінює державні гарантії. Як наслідок суб'єкти аграрної сфери економіки нашої держави платять за реалізацію соціально-економічної відповідальності два рази — реалізуючи програми соціально-економічної відповідальності та сплачуючи податки до державного бюджету України, що є результатом відсутності розмежування соціально-економічної відповідальності аграрних формувань та державних інститутів. Неналежний рівень розвитку соціально-економічної інфраструктури в сільській місцевості призводить до створення ситуацій, в яких державні інститути створюють умови для примусової діяльності в сфері соціально-економічної відповідальності.

Зазвичай, в Україні для посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань держава надає певні стимули, податкові пільги, але вони здебільшого недоступні переважній більшості компаній або їх кількість досить мізерна.

Щоб підвищити соціально-економічну відповідальність аграрних формувань державним інституціям потрібно реалізувати наступні зміни (рис. 1).

Вважаємо, що перспективи розвитку соціально-економічної відповідальності аграрних формувань в нашій державі будуть пов'язані з партнерством в цій сфері та діалогом державних інституцій, суб'єктів аграрної економіки та громадськістю. Державні інститути та аграрні формування знаходяться в взаємозв'язку, від якого безпосередньо залежить соціальний і економічний ефект, продовольча безпека нашої держави, стан соціальної сфери й благоустрою (рис. 2).

Аграрні формування в свою чергу потребують державної підтримки, особливо це стосується малих форм господарювання, що в подальшому повинно відобразитися на посиленні їхньої соціально-економічної відповідальності.

Варто зазначити, що більша частина вітчизняних аграрних формувань здійснюють соціально-еконо-

мічні заходи не в рамках реалізації стратегії соціальної корпоративної відповідальності, а з метою отримання пільгового оподаткування, послаблення тиску з боку органів місцевого самоврядування. Цей аспект, на нашу думку, має бути врахований при розробленні державних програм провадження соціальної корпоративної відповідальності в аграрній сфері.

Варто зазначити, що аграрні формування, діяльність яких відзначається високим рівнем соціально-економічної відповідальності, є більш конкурентоздатними в ринкових умовах (рис. 3).

Крім того, як зазначає Н. П. Резнік, управління, яке побудовано на принципах соціальної відповідальності забезпечує підприємству інноваційну спрямованість розвитку. Процес пошуку шляхів гармонізації інтересів власників щодо ціни, якості, безпеки та екологічності є безпосереднім каталізатором інновацій, у тому числі й пов'язаних із модерні-



Рис. 1. Участь державних інституцій в підвищенні соціально-економічної відповідальності аграрних формувань  
Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі [5]



зацією виробничих потужностей. Отже, поширення практики реалізації соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах АПК можна розглядати як додатковий важіль стимулювання їх інноваційного розвитку [7, с. 33].

Посилення соціально-економічної відповідальності має стосуватися здійснення аграрними формуваннями наступного:

- виготовлення продукції та надання послуг високої якості, з мінімальним вмістом шкідливих домішок та дотримання технології;
- дотримання вимог нормативно-правових актів щодо екологічного законодавства та охорони стану навколишнього середовища;
- достойна та стабільна оплата праці, виплата податкових зобов'язань та страхових зборів в обсязі і в терміни встановлені чинним законодавством;
- дотримання вимог Кодексу законів про працю України, забезпечення працівникам безпечних умов праці, надання соціальних пільг та гарантій, медичне і соціальне страхування;
- створення нових робочих місць, набір на роботу випускників навчальних закладів, підвищення кваліфікації персоналу підприємства;

- співпраця з місцевими органами влади;
- вирішення проблем громади, що стосуються соціальної інфраструктури та суспільства;
- запровадження та розвиток відносин в колективі аграрного формування, які базуються на партнерських основах;
- інвестиції в покращення житлового і пенсійного забезпечення, які мають стосуватися як самого працівника, так і його сім'ї;
- відповідальність суб'єктів аграрної економіки за рівень та якість життя населення на території, де вони безпосередньо здійснюють власну господарську діяльність;
- викриття, розвиток та впровадження інтелектуального потенціалу і творчої активності робітників, реалізація спортивно-оздоровчих й творчих можливостей колективу;
- благодійність, меценатство та спонсорство, підтримка різного роду соціальних проектів, надання допомоги громадянам та сім'ям, які цього потребують, розвиток спорту і культури.

**Висновки.** Таким чином, виявлено, що головними компонентами посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань є: правове регулювання, мотиваційні програми, просвітницька



Рис. 2. Взаємозв'язок державних інститутів та аграрних формувань

Джерело: сформовано автором

робота державних інституцій, залучення суб'єктів господарювання в громадську діяльність. Вдосконалення правового регулювання, перш за все, має відбуватись з рамках євроінтеграційного вектора розвитку України та адаптації успішного зарубіжного досвіду. Невід'ємним елементом мотиваційних програм мають стати реальні державні преференції, що можуть бути виражені через впровадження прогресивного оподаткування, пільгового кредитування та інше. Не мале значення при цьому має ведення просвітницької роботи державними інституціями задля кращого розуміння аграрними формуваннями переваг посилення соціально-економічної відповідальності. Крім цього, держава не повинна нехтувати залученням галузевих громадських організацій

(асоціацій, спілок, федерацій) до активного здійснення соціально спрямованих заходів їх членами.

Посилення соціально-економічної відповідальності аграрних формувань матиме позитивний вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємства (зменшується плинність кадрів, підвищується їх мотивація до праці), відносини з партнерами та інвесторами (зростає довіра до компанії та рівень інвестиційної привабливості), клієнтами (зростає імідж, бренд стає більш привабливим та споживаним, репутація компанії покращується). Як наслідок, можна очікувати підвищення ринкової вартості аграрного бізнесу, а відтак, і ширшого залучення інвестицій в розвиток вітчизняної аграрної галузі.



Рис. 3. Переваги аграрних формувань з високим рівнем соціально-економічної відповідальності  
Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих джерел [1–8]

### Література

1. Гришова І.Ю., Гнатєва Т.М. Проблеми формування інноваційної системи України. Інноваційна економіка. — 2012. — № 12. — С. 54–62.
2. Інформаційний ресурс «Наукова періодика України». URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
3. Калінеску Т.В., Альошкіна Л.В. Параметризація стимулів ефективного функціонування механізму реалізації соціально-економічної політики. Часопис економічних реформ. — 2016. — № 1. — С. 97–102.
4. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспектива розвитку: Аналітичний звіт / Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». К., 2010. — 56 с.
5. Кужель В.В. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу на підприємствах агропродовольчої сфери. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. — 2014. — № 3. — С. 98–105.
6. Пасемко Г.П., Шевченко С.В. Соціальна відповідальність за раціональне використання земельних ресурсів. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. — 2013. — № 8. — С. 46–55.
7. Резнік Н.П. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті стратегічного розвитку економіки агропродовольчої сфери. Економічний форум. — 2014. — № 3. — С. 31–37.
8. Сус Л.В., Карпишин Ю.А. Стратегія державного регулювання соціальної відповідальності агрохолдингів. Облік і фінанси. — 2017. — № 4(78). — С. 162–170.

### References

1. Hryshova I. Yu., Hnatieva T. M. (2012). Problemy formuvannya innovatsiinoi systemy Ukrainy. Innovatsiina ekonomika, (12), 54–62.
2. Informatsiyniy resurs «Naukova periodyka Ukrainy». Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
3. Kalinesku T. V., Aloshkina L. V. (2016). Parametryzatsiia stymuliv efektyvnogo funktsionuvannya mekhanizmu realizatsii sotsialno-ekonomichnoi polityky. Chasopys ekonomichnykh reform, (1), 97–102.
4. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist 2005–2010: stan ta perspektyva rozvytku: Analitychnyi zvit (2010). Kyiv: Tsentr «Rozvytok korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti».
5. Kuzhel V. V. (2014). Rehuliatyvni instrumenty posylennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu na pidpriemstvakh ahroprodovolchoi sfery. Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, (3), 98–105.
6. Pasemko H. P., Shevchenko S. V. (2013). Sotsialna vidpovidalnist za ratsionalne vykorystannia zemelnykh resursiv. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky, (8), 46–55.
7. Reznik N. P. (2014). Sotsialna vidpovidalnist biznesu u konteksti stratehichnoho rozvytku ekonomiky ahroprodovolchoi sfery. Ekonomichnyi forum, (3), 31–37.
8. Sus L. V., Karpishyn Yu. A. (2017). Stratehiia derzhavnoho rehuliuвання sotsialnoi vidpovidalnosti ahrokholdy-nhiv. Oblik i finansy, (4(78)), 162–170.



**Кухарук Анна Дмитрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Кухарук Анна Дмитриевна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры международной экономики  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

**Kukharuk Anna**

PhD in Economics, Associated Professor,  
Associated Professor at the International Economy Department  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Кий Валентина Леонідівна**

асистент кафедри міжнародної економіки  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Кий Валентина Леонидовна**

ассистент кафедры международной экономики  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

**Kyi Valentyna**

Assistant at the International Economy Department  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Змітрович Даниїл Дмитрович**

студент  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Змитрович Даниил Дмитриевич**

студент  
Национального технического университета Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

**Zmitrovych Danyil**

Student of the  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3780

**ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**ИНДИКАТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

## INDICATORS OF THE PERFORMANCE OF BUSINESS PROCESSES FOR ENSURING ENTERPRISES' ECONOMIC SUSTAINABILITY

**Анотація.** Статтю присвячено розвитку наукових положень з визначення індикаторів результативності бізнес-процесів за забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах ринкової нестабільності, зокрема конкретизації ресурсів та цілей таких бізнес-процесів за різними компонентами економічної стійкості. Система забезпечення економічної стійкості підприємства включає низку бізнес-процесів за різними напрямками функціонування підприємства та відповідну методологію управління ресурсами підприємства. Визначено специфіку бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств. Зазначено, що ресурси, котрі отримує підприємство на виході таких бізнес-процесів, є можливостями або властивостями компанії, зокрема утримувати стійкі конкурентні переваги, протидіяти впливу негативних екзогенних чинників, утримувати економічну рівновагу тощо), а також інформаційні ресурси (знання), котрі сприяють утриманню досягнутих результатів у довгостроковій перспективі. Розроблено логічну схему визначення цілей бізнес-процесів, що враховує циклічність діяльності підприємства та передбачає виявлення проблеми, ідентифікацію бажаних ресурсів, конкретизацію цілей та подальше оцінювання ефективності їх досягнення. Узагальнено, що процедура оцінювання ускладнюється через нематеріальну природу деяких видів ресурсів і неможливість повного врахування класичних принципів цілепокладання, котрі широко використовуються у практиці менеджменту та передбачають кількісну характеристику кожної цілі. Зазначено, що в умовах невизначеності та динамічних ринкових змін у практиці підприємства цілком виправдано зменшити обсяг недостатньо обґрунтованих розрахункових процедур та посилити змістовну частину характеристики нематеріальних ресурсів, що мають бути утворені за результатами бізнес-процесів. Запропоновано узагальнений перелік індикаторів результативності бізнес-процесів, до якого увійшли наступні: рівень коливання платоспроможності, стійкість соціального іміджу, стійкість лояльності споживачів, рівень коливання якості продукції. Зазначено доцільність оцінювання індикаторів на основі статистичних величин, зокрема коефіцієнту варіації, що дозволить врахувати темпоральний аспект економічної стійкості. Серед перспективних напрямів подальших досліджень виділено розробку методології оцінювання результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств з урахуванням їх галузевої приналежності.

**Ключові слова:** економічна стійкість, бізнес-процеси, індикатори результативності, цілі бізнес-процесів, ресурси бізнес-процесів.

**Аннотация.** Статья посвящена развитию научных положений по определению индикаторов результативности бизнес-процессов обеспечения экономической устойчивости предприятий в условиях рыночной нестабильности, в частности, конкретизации ресурсов и целей таких бизнес-процессов в соответствии с различным компонентами экономической устойчивости. Система обеспечения экономической устойчивости предприятия включает ряд бизнес-процессов по различным направлениям функционирования предприятия и методологию управления ресурсами предприятия. Определена специфика бизнес-процессов обеспечения экономической устойчивости предприятий. Отмечено, что ресурсы, получаемые предприятием на выходе таких бизнес-процессов, являются возможностями или свойствами компании, в частности удерживать устойчивые конкурентные преимущества, противодействовать влиянию негативных экзогенных факторов, сохранению экономического равновесия и т.д.), а также информационные ресурсы (знания), которые способствуют удержанию достигнутых результатов в долгосрочной перспективе. Разработана логическая схема определения целей бизнес-процессов, которая учитывает цикличность деятельности предприятия и предполагает выявление проблемы, идентификацию желаемых ресурсов, постановку целей и дальнейшую оценку эффективности их достижения. Отмечено, что процедура оценки усложняется ввиду нематериальной природы некоторых ресурсов и невозможности полного учета классических принципов целеполагания, которые широко используются в практике менеджмента и предусматривают количественную характеристику каждой цели. Определено, что в условиях неопределенности и динамических рыночных преобразований в практике предприятия вполне оправдано уменьшить объем недостаточно обоснованных расчетных процедур и усилить содержательную часть характеристики нематериальных ресурсов, которые должны быть созданы по результатам бизнес-процессов. Предложен обобщенный перечень индикаторов результативности бизнес-процессов, в который вошли следующие индикаторы: уровень колебания платежеспособности, устойчивость социального имиджа, устойчивость лояльности потребителей, уровень колебания качества продукции. Определена целесообразность оценки индикаторов на основе использования статистических величин, в частности коэффициента вариации, что позволит учесть темпоральный аспект экономической устойчивости. Среди перспективных направлений дальнейших исследований выделена разработка методологии оценки эффективности бизнес-процессов по обеспечению экономической устойчивости предприятий с учетом их отраслевой принадлежности.

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, бизнес-процессы, индикаторы результативности, цели бизнес-процессов, ресурсы бизнес-процессов.

**Summary.** The article is devoted to the development of scientific provisions for determining indicators of the effectiveness of business processes ensuring enterprises' economic sustainability in conditions of market instability, in particular, to concretization of resources and objectives of such business processes in accordance with various economic sustainability components. The system of ensuring enterprise's economic sustainability includes a number of business processes in various areas of the enterprise's functioning as well as the methodology for enterprise resource management. The specifics of business processes for ensuring the economic sustainability of enterprises is determined. The article notes that the resources received by the enterprise at the output of such business processes are capabilities or properties of the company, in particular, to maintain stable competitive advantages, to counteract the influence of negative exogenous factors, to maintain economic equilibrium, etc.), as well as information resources (knowledge), which contribute to the retention of the achieved results in the future. A logical scheme for determining the objectives of business processes is developed. It takes into account the cyclical nature of the enterprise and involves identifying the problem, identifying the desired resources, setting goals, and further assessing the effectiveness of their achievement. It is noted that the evaluation procedure is complicated due to the non-material nature of some resources and the impossibility to take fully into account the classical goal-setting principles that are widely used in management practice and provide for a quantitative description of each goal. It is determined that, in conditions of uncertainty and dynamic market transformations, in the enterprise's practice, it is quite justified to reduce the volume of insufficiently substantiated settlement procedures and to strengthen the content part of the characteristics of intangible resources that must be created by the results of business processes. A generalized list of business process performance indicators is proposed. It includes the following indicators: the level of solvency fluctuation, the stability of the social image, the stability of consumer loyalty, and the level of product quality fluctuations. The expediency of estimating indicators based on the use of statistical variables, in particular the coefficient of variation, has been determined. That statement will allow taking into account the temporal aspect of economic stability. Among the promising areas of further research, the article suggests the development of a methodology for assessing the effectiveness of business processes to ensure the economic sustainability of enterprises, taking into account the relative industry.

**Key words:** economic sustainability, business processes, performance indicators, goals of business processes, resources of business processes.

**Постановка проблеми.** Економічна стійкість як здатність зберігати рівновагу та протидіяти впливу негативних чинників набуває особливого значення для суб'єктів господарювання в епоху економічної турбулентності та невизначеності. Розробка системи забезпечення цієї властивості є важливим науковим завданням, яке потребує детального опрацювання. Така система має працювати безперервно і бути частиною діяльності підприємства. З огляду на те, що діяльність підприємства є сукупністю бізнес-процесів, то доцільно розглядати й систему забезпечення економічної стійкості як сукупність цілеспрямованих бізнес-процесів зі створення умов і компонентів економічної стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню проблем забезпечення економічної стійкості підприємства присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, чинники управління економічною стійкістю підприємств розглянуто у роботах Е. Т. Алімової [1]; О. В. Ареф'євої та Д. М. Городинської [2], К. О. Бояринової та Н. М. Григорської [3], Л. М. Христенко та К. С. Чевичелової [6] та ін. Разом з тим, питання, що пов'язані із виділенням індикаторів та принципів результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств мають дещо фрагментарний характер та потребують

подальшого вивчення, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розвиток наукових положень з визначення індикаторів результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах ринкової нестабільності, зокрема конкретизація ресурсів та цілей таких бізнес-процесів за різними компонентами економічної стійкості.

**Виклад основного матеріалу.** Система забезпечення економічної стійкості підприємства включає низку бізнес-процесів за різними напрямками функціонування підприємства та відповідну методологію управління ресурсами підприємства. У науковій літературі проблеми управління економічною стійкістю висвітлюються у загальноуправлінському та предметних контекстах.

У загальноуправлінському контексті система забезпечення економічної стійкості підприємства розглядається у роботах К. О. Бояринової [3] та Н. М. Григорської [5]. Виділяючи ринкову, виробничу, фінансову, управлінсько-організаційну, ділову та інноваційну компоненти економічної стійкості підприємства, автори конкретизують за кожною компонентою бізнес-процеси відповідного до функціонального призначення, наприклад: моніторингу та

підтримки ефективного маркетингу; синхронізації грошових потоків; створення власної інноваційної продукції; реалізації організаційних змін; забезпечення абсолютної фінансової стійкості та ін.

При оцінюванні результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості ключовим є розуміння їх специфічної природи:

1. Такі бізнес-процеси співвідносяться із рештою процесів підприємства як загальне до часткового, а з урахуванням розгорнутої класифікації бізнес-процесів, представленої Л. І. Чернобай та О. І. Думою [7, с. 174–179], належать до таких груп: бізнес-процеси розвитку, орієнтовані на управління; техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами; адміністративні зовнішні та внутрішні бізнес-процеси; крос-функціональні процеси верхнього рівня.

2. Ресурси, що отримує підприємство на виході таких бізнес-процесів, це можливості або властивості компанії (до утримання стійких конкурентних переваг, до протидії негативним екзогенним чинникам, до утримання ринкової рівноваги тощо), а також інформаційні ресурси (знання), котрі сприяють утриманню досягнутих результатів у довгостроковій перспективі.

Визначення індикаторів результативності управління економічною стійкістю підприємств доцільно виконувати базуючись на відокремленні цілей відповідних бізнес-процесів. Відповідні цілі можуть бути конкретизовані узгоджено з функціональним призначенням бізнес-процесів, коли досягнення однієї цілі забезпечує отримання одного або більше одного ресурсу (можливості або знань). Узагальнену логічну схему визначення цілей бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємства представлено на рис. 1.

З рис. 1 видно, що після визначення цілей бізнес-процесів конкретизуються ресурси, що отримуються за результатами їх реалізації. Така процедура ускладнюється через нематеріальну природу деяких видів ресурсів (наприклад, знань) і неможливість повного врахування класичних принципів цілепокладання, котрі широко використовуються у практиці менеджменту, зокрема, принципів SMART, що передбачають кількісну характеристику кожної цілі. Проте в умовах невизначеності та динамічних ринкових змін у практиці підприємства цілком виправдано зменшити обсяг недостатньо обґрунтованих розрахункових процедур та посилити змістовну частину характеристики нематеріальних ресурсів,



Рис. 1. Логічна схема визначення цілей бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємства

Джерело: розроблено авторами



що мають бути утворені за результатами бізнес-процесів (табл. 1).

Варто зазначити, що у табл. 1 представлено основні складові економічної стійкості та виділено відповідні бізнес-процеси, у той час як у науковій літературі, залежно від підходу автора до трактування сутності ключових термінів з даної проблематики, зустрічається значно більше складових, і перелік з табл. 1 може бути розширено. Проте з урахуванням того, що деякі формулювання можуть мати дублюючий характер, а види стійкості підприємства співвідносяться як часткове і ціле, у табл. 1 узагальнено групування бізнес-процесів за обмеженим переліком складових.

У цілому, управління рівнем економічної стійкості підприємства має відбуватись на основі таких принципів [4]:

**1. Принцип комплексного планування:** керівництво підприємства при плануванні діяльності має комплексно оцінювати силу та напрям впливу можливих управлінських рішень на фактичні показники та рівень економічної стійкості підприємства. При цьому планування має бути комплексним, тобто не доцільно обмежуватися лише однією зі складових стійкості (кадровою, виробничою, фінансовою, маркетинговою тощо).

**2. Принцип ефективності.** Зміст цього принципу полягає у необхідності підтримувати такий рівень показників діяльності підприємства, який забезпечує найбільш ефективне використання ресурсів. Ефективність використання ресурсів при цьому є основним фактором економічної стійкості.

**3. Принцип поєднання стратегічних і тактичних цілей.** Зміст принципу — в тому, що управління економічною стійкістю підприємства повинно бути орієнтованим як на збереження поточного рівноважного стану підприємства, так і на його переведення у більш стійкий стан. При цьому тактичні дії управління доцільно спрямовувати на підтримку стійкості підприємства на належному рівні.

З урахуванням викладених вище принципів, а також орієнтуючись на дані табл. 1, можна сформулювати перелік індикаторів результативності бізнес-процесів економічної стійкості підприємства.

**1. Рівень коливання платоспроможності.** Розрахунок цього показника надасть можливість визначити результативність бізнес-процесу створення фінансових резервів та зробити висновок про рівень коливання можливості підприємства ліквідувати кредиторську заборгованість.

**2. Стійкість соціального іміджу.** Показник визначає результативність бізнес-процесів ринкового позиціонування підприємства, наприклад, впровадження принципів соціальної відповідальності, а саме створення стійкого іміджу соціально-відповідальної компанії.

**3. Стійкість лояльності споживачів.** Визначення зміни рівня лояльності споживачів дозволяє отримати інформацію про те, чи потрібно підприємству наразі змінювати політику роботи із цільовою аудиторією на основі управління попитом. Характеризує результативність бізнес-процесів реалізації ринкової політики.

**4. Рівень коливання якості продукції.** Відслідковування зміни якості продукції надасть можли-

Таблиця 1

Визначення цілей бізнес-процесів за їх призначенням

№	Складові економічної стійкості підприємства (ЕСП)	Приклад бізнес-процесу забезпечення ЕСП	Приклад ресурсу бізнес-процесу	Приклад цілі бізнес-процесу
1	Фінансово-економічна	Бізнес-процес створення фінансових резервів	Платоспроможність підприємства	Мінімізація коливань рівня платоспроможності підприємства протягом звітного року в межах високих значень коефіцієнту платоспроможності
2	Соціальна	Бізнес-процес впровадження принципів соціальної відповідальності	Лояльність споживачів; Інвестиційна привабливість	Досягнення стійкої лояльності споживачів на основі створення іміджу соціально-відповідальної компанії
3	Техніко-технологічна	Бізнес-процес модернізації обладнання виробничої лінії	Якість продукції	Мінімізація випадків виробничого браку на основі модернізації обладнання виробничої лінії
...	...	...	...	...
n	Управлінська	Бізнес-процес налагодження системи управління ЕСП	Компетенції системного управління ЕСП	Створення системи компетентного управління рівнем ЕСП

вість визначити результативність бізнес-процесів модернізації виробництва як основної компоненти створення економічного іміджу та джерела виробничих конкурентних переваг.

Для розрахунку охарактеризованих вище показника доцільно використовувати статистичні величини, зокрема коефіцієнт варіації. Варто зазначити, що наведені вище показники результативності варто використовувати окремо для проведення ситуаційного аналізу, уникаючи розрахунку менш інформативних інтегральних та комплексних показників.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** За результатами дослідження вирішено завдання з розвитку

наукових положень щодо визначення індикаторів результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах ринкової нестабільності. Елементом наукової новизни дослідження є запропонований перелік індикаторів результативності бізнес-процесів, котрий враховує логічну схему постановки цілей бізнес-процесів та базується на виявленні коливань ключових інформативних показників діяльності підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення методології оцінювання результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств з урахуванням галузевої приналежності.

### Література

1. Алимova Э. Т. Выявление факторов, обеспечивающих экономическую устойчивость предприятий / Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. — 2010. — № 1. — С. 89–90.
2. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки: наук. журн. — 2008. — № 8. — С. 83–90.
3. Бояринова К. О. Концептуальні засади системно-процесного управління економічною стійкістю підприємства за використання інноваційної компоненти / К. О. Бояринова, Н. М. Григорська // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 1(34). — С. 50–55.
4. Герега О. В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації / Інноваційна економіка. — 2013. — № 5. — С. 57–59.
5. Григорська Н. М. Трансформація стану економічної стійкості підприємства машинобудування на базі бізнес-моделі / Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 9 (147). — С. 91–95.
6. Христенко Л. М. Забезпечення економічної стійкості підприємств енергетичної галузі / Л. М. Христенко, К. С. Чевичелова // Культура народов Причерноморья. — 2011. — № 202. — С. 103–106.
7. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Економічний аналіз: зб. наук. праць. — 2015. — Том 22. — № 2. — С. 171–182.

### References

1. Alimova E. T. Vyyavlenie faktorov, obespechivayuschih ekonomicheskuyu ustoychivost predpriyatij // Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ser.: Ekonomika. 2010. № 1. pp. 89–90.
2. Arefieva O. V. Ekonomichna stiikist pidpriemstva: sutnist, skladovi ta zakhody z yii zabezpechennia / O. V. Arefieva, D. M. Horodynska // Aktualni problemy ekonomiky: nauk. zhurn. 2008. № 8. pp. 83–90.
3. Boiarynova K. O. Kontseptualni zasady systemno-protseсноho upravlinnia ekonomichnoi stiikistiu pidpriemstva za vykorystannia innovatsiinoi komponenty / K. O. Boiarynova, N. M. Hryhorska // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2012. № 1(34). pp. 50–55.
4. Hereha O. V. Ekonomichna stiikist pidpriemstva ta shliakhy yii realizatsii // Innovatsiina ekonomika. 2013. № 5. pp. 57–59.
5. Hryhorska N. M. Transformatsiia stanu ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva mashynobuduvannia na bazi biznes-modeli // Aktualni problemy ekonomiky. 2013. № 9 (147). pp. 91–95.
6. Khrystenko L. M. Zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstv enerhetychnoi haluzi / L. M. Khrystenko, K. S. Chevychelova // Kultura narodov Prychernomoria. 2011. № 202. pp. 103–106.
7. Chornobai L. I. Biznes-protseсы pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model / L. I. Chornobai, O. I. Duma // Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. 2015. Tom 22. № 2. pp. 171–182.

**Abdullayev Anar Dostali***Doctoral Student of Institute of Economic of  
Azerbaijan National Academy of Science*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3720

## EVALUATION OF THE INFLUENCE OF WORD-OF-MOUTH MARKETING ON THE CHOICE OF TOURISTS PLANNING A TRIP FOR MEDICAL PURPOSES

**Summary.** Medical tourism has grown rapidly over the past decade as a result of an increase in the number of patients traveling abroad for treatment. Its rapid growth has attracted the attention of both the public and private sectors. It should be noted that the growth of the dynamics of medical tourism occurs both from the point of view of treatment and with the expansion of the scope of the countries. A growing number of countries also affect the competitive environment in this promising area. Thus, it is important to take into account the motivation factor for understanding and attracting patients who are looking for potential foreigners. This study is aimed at investigating the relationship between the facts of motivation and hospital visualization and the urgency of the hospital image for the behavior of medical tourists. 105 respondents were analyzed using the sampling equation based on modeling of structural equations. The results of this research are largely explained by the image of the motivational factors of the hospital, which in turn significantly influences the future behavior of medical tourists. The results of the study show that the descriptions of hospitals have a positive effect on the choice of medical tourists. This conclusion depends on previous studies. Many hospital audiences can build trust between medical tourists and hope that future medical services will return to the country. They can also travel to other countries and patients as painting marketing agents for tourists and health care providers. This initiative can be implemented through effective marketing communications, such as branding and campaign campaigns, and (2) long-term service strategies such as training programs, knowledge of foreign languages and excellent services, including competent hospital personnel, including professional appearance, responsibility and politeness.

**Key words:** medical tourism, competitive environment, medical tourists, potential foreigners, hospital visualization.

### 1. General outlook

Globalization and the significant growth of the world economy have led to the development of many areas, and one of them, the health sector, is that the development of medical information and technology can make people more aware of health problems. People are more active in obtaining information about health and treatment throughout the world. With the development of infrastructure, information and communication technologies, people have access to information only for travel to another country, as well as to improve access to information and treatment for treatment. This phenomenon is called medical tourism and “people travel long distances to get medical, dental and surgical treatments in foreign countries” (Connell, 2006, pp. 1094).

During international travel, security and worldwide standards of medical care, competitiveness, accessi-

bility and commercialization are some of the reasons for the rapid growth in the medical tourism industry (Bookman and Bookman, 2007). In addition, other problems, such as the length of treatment, the lack of modern medical equipment and high medical costs, play an important role in increasing the mobility of people for medical purposes from one country to another.

As a new trend in tourism, it has shown a significant increase since the beginning of medical tourism. Currently, the global medical tourism market ranges from \$40 billion to \$60 billion, or about 20 percent of the total tourism volume a year. (Forbes, 2015).

In India, Malaysia, Singapore, Turkey and others like these countries area is a spiral. In the countries of the former Soviet Union, in recent years, many years have been created to improve medical tourism. In particular, the development of medical tourism can

be viewed as Russia, Azerbaijan, Georgia, Belarus, and the countries of the separatist region. It should be noted that health tourism, in particular resort and health resort tourism, has a high share in these cities. Suffice it to say that in 1987 in medical institutions in 132 medical institutions in Azerbaijan up to 700000 people used the services of these enterprises to restore their health. Unfortunately, at present there is a sharp decline in this area. Thus, in 2016 the number of these enterprises decreased by more than 60 times in 2 times.

All this requires the need for research on countries that compete in attracting medical tourists, as well as on the need to identify the strengths and weaknesses of each country. It is also necessary to conduct additional studies to study how medical tourists relate to the country and intend to visit it again.

It should be noted that many of the studies have been devoted to assessing the potential of the country and the potential for its use. It should be noted that propaganda marketing of syrup has a special advantage over the conditions and potentials in the country where customer satisfaction is being considered. Studies show that people who have a negative view of goods or services in any enterprise or country can hardly get into this place, which is very small, even so low compared to those who experience these negative experiences. For example, some people continue to visit the country, hospitals, sanatoriums and health resorts that they conduct, despite ill-treatment. However, anyone who has heard a bad opinion about the establishment of a service or a country usually does not think about going there unless there is a permanent contact with that enterprise or country. Sarafan can act as the most powerful agent in marketing, and only with several clients. They are still impressed, because regular customers are already accustomed to excellent products or services.

Patients are one of the key elements of measuring the success of operations in a hospital, so their contribution can not be taken into account.

Motivation in research in the field of tourism is usually considered as the main determining factor of tourists' behavior. Graham Dunne developed the concept of "push-pull" ("boost or drag-and-drop") in explaining the motivation of travel. People often travel (1) "drag" and (2) do it "with some strength" or factors. On the one hand, the driving factors, the process of knowledge and the internal socio-psychological motivation of people to travel abroad.

On the other hand, traction factors are external forces involved in the choice of a particular person. The main purpose of this study is to study the attractiveness of the task, so that only weight or factors of motivation are included in the study. The four motiva-

tion factors included in the study include the country's accessibility, knowledge and awareness, protection and security of the country and security. The objectives of the study are:

- 1) Study the relationship between the motivational factors and the image of the hospital.
- 2) To study the relationship between hospitality and the behavioral intentions of medical tourists (advertising sarafan).

According to Oliver (1997), "needs" are tools for studying human motivation. The theory of needs is a group of content theories that focus on such needs as sources of motivation. Human emotions and behavior are governed by their all-embracing needs. After a constant striving to achieve a stable situation, the desire to satisfy their needs makes them engage in special work. Manufacturers should pay attention to consumers to understand what motivates them to buy a particular product or to participate in a specific service provider. Since its inception, the theory of enhancement has been widely used in past tourism studies to explain the motivation of tourists.

In this study, four motivational factors — ease, knowledge of the country and education, savings, safety and security — have been incorporated into motivational motivations.

Listening to the name of an organization is a critical factor in the overall evaluation of any organization because of the power of its customers. A company with an excellent image creates remarkable suspicions in the market, as it can attract experienced users and customers. The advantage of the company's image is that consumers are more likely to acquire quality services and that they are worth the price. At the same time, patients are more accessible for imaging hospitals, which leads to more likely negative consequences for hospitals. Thus, a favorable image separates the enterprise from competitors and distinguishes and enhances customer loyalty.

Therefore, to formulate the following hypotheses, the following approach was adopted:

H1: Medical tourists influence the image of the hospital.

H2: Knowledge and understanding of the country influences the image of the hospital.

H3: The savings potential (lower maintenance costs) affects the image of the hospital.

H4: The safety and health of tourists affects the image of the hospital.

H5: Behavioral relationships affect the choice of tourists planning a trip for medical purposes.

The image of the hospital depends on the ability to realize its potential and customer satisfaction. In this



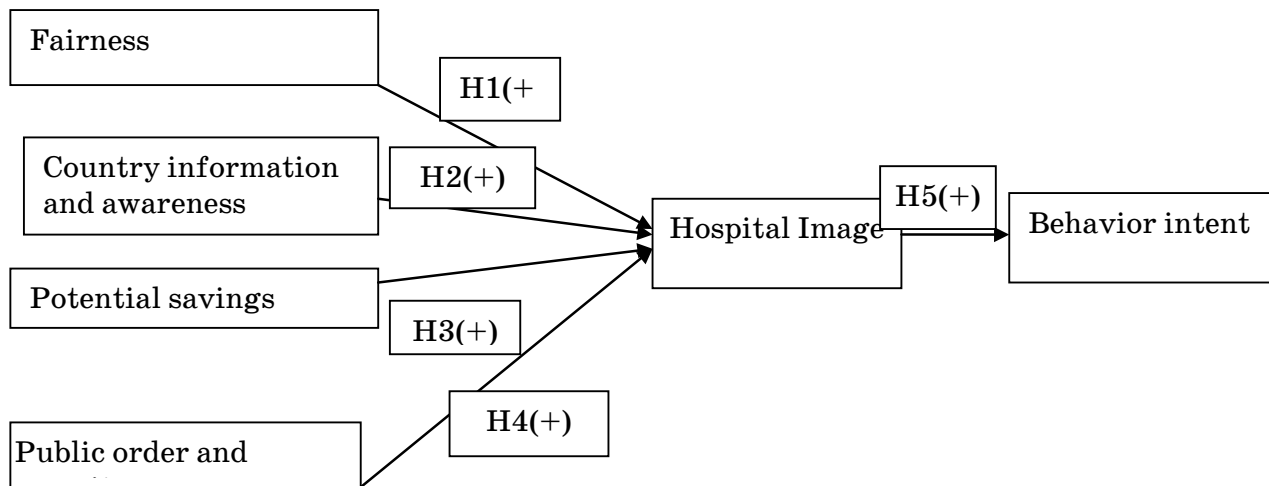


Fig. 1. Motivation factors

case, a complex marketing agent as a marketing agent is defined as subjective, in other words, the fact that individuals participate in a certain movement.

In fact, the intent of behavior is closely related to the loyalty of customers. Behavioral intentions are considered a clear indication of the client's behavior for future cooperation with the same person. At the same time, it is used to assess the potential for re-training the client. Behavioral intent of Zeithaml is an indication that customers have remained or are not defective. Positive behavioral relationships convey positive things about the firm, recommend a firm or service to others, pay a premium for the firm and remain committed to the firm

Based on the above discussion, a research model prepared for this work is presented below:

## 2. Measurement criteria

Measurements of motivation factors were carried out in accordance with relevant assessment methodologies conducted in many countries of tourism and medical tourism. These countries include India, Malaysia, Turkey, Greece, Singapore and others. can be attributed. The factors related to this work were the availability of necessary information about Azerbaijan, the opinion of the traveler who made this country more financially, the potential for stability and public safety. Access to this work was measured from the point of view of the transport system and the immigration policy of Azerbaijan.

Medical tourists identified the quality of these health centers by assessing the relationship between modern equipment and equipment, the environment, medical payments and physicians. In this case, behavioral intentions are measured on the basis of positive attitudes.

For the purposes of this case, self-employed questionnaires were used for the database. Demographic questions in the survey are age, sex, marital status, citizenship, medical care, the number of visits and treatment. As applicants are tourists from neighboring countries, the questionnaire is prepared in English and Russian. The experimental test was carried out before the collection of the actual data to verify the clarity of the substance. The experimental test confirmed that the questionnaires were accurate and relevant.

## 3. Verification Factor Analysis

Structural equations were used to analyze the data. The maximum likelihood of compatibility of the measurement model was investigated by the estimation method.

The criteria used to assess the conformity of the model include the conformity indices, the normal Z-square ( $Z^2 / df$ ), RMSEA, the comparison index of the fitting (CFI), the Tucker-Lewis index (TLI) and the normalized index of the fixed harmony (PNFI).

JF in order to solve the convergence reliability offered by Hair, the loaded standard factor for each element should depend substantially on the latent design of at least 0.60 downloads. In addition, the average variance (AVE) for design should be greater than 0.50, and the structure reliability should be greater than 0.7. The element of the structures "savings potential" and "hospital visualization" did not fall as a result of further analysis, since the load values were below the recommended cutting value of 0.60. See Downloadable values for high standard items, remaining from 0.69 to 0.91 (point 2). Thus, the convergence reliability of the designers was determined. In addition, the minimum standard of the minimized mean variance (AVE) for all structures in this study was more than 0.50, which

means that design accounts for more than 50 % of the variance. As shown in Table 2, the composite reliability for all designs is greater than the recommended value for fundamental studies by 0.70.

The discriminant reliability of scale scales was evaluated according to the instructions proposed by Fornell and Larker (1981), where the square root values of the AVE values should be higher than the correlation between the pair structures. The results shown in Table 2 show that the square root of the AVE values of all structures is greater than the proportion of paired structures. As you know, all the measurement structures included in this study demonstrated the corresponding discriminant reliability, reliability of convergence and reliability.

In addition, the researchers evaluated the problem of the general dispersion method (CMV) based on Malhotra et al. All constructions for structures will be modeled as a single factor, and the approach methods are considered important if the hypothesis model is well suited. As for the present case, the results show that the model is inappropriate; Thus, the general bias method is not a serious problem for existing studies.

b) Diagonal inputs (thicker chip) represent the mean variance of square roots and the connection between non-diagonal inputs (italics) is the constitution.

#### 4. Structural Model and Hypothesis Test

The integrated model for this study provides consistent compatibility with information in the medical tourism device at  $Z^2 / df = 1.538$ ,  $RMSEA = 0.034$ ,  $GFI = 0.877$ ,  $CFI = 0.942$ ,  $TLI = 0.944$  and  $PNFI = 0.743$ . Given an adequate measurement model, the hypotheses developed for this study can be verified by testing the proposed structural model. The statistical results presented in the table provide the traffic coefficients ( $\beta$ ) for all hypothetical paths in the model. The results show that all motivation factors have a positive effect

on the image of a medical tourist in a hospital. Similarly, hypothesis 5 ( $\beta = 0.258$ ,  $p < 0.001$ ) was confirmed, with direct positive relationships with the quality of care accepted by medical tourists.

#### 5. Results of the study

Based on the results of this work, there are several points. First, all hypothetical motivational facts — accessibility of Azerbaijan, access to information, savings, public safety and security — had a significant impact on the image of the hospital. The government can include these factors in its policy of promoting Azerbaijan as a medical tourist destination. Advertising and marketing campaigns can be held through exhibitions, advertising, conferences and exhibitions.

As for hospitals in the medical tourism industry, it is recommended to look for various marketing tools such as social media, advertising sundresses and Internet marketing to effectively reach potential patients. This initiative faces any uncertainty experienced by potential medical tourists, and, most importantly, is designed to limit the risks associated with visiting our country for medical care. It is recommended that hospital management support long-term service-oriented strategies to maintain their prices in a reasonable way and to organize a positive image of the organization. In terms of accreditation, it is advisable to apply for international accreditation in the field of health, for example, with the Joint Commission on International Relations (JCI), which is a vital accreditation for hospital health programs, which forms a safe image of hospitals in the eyes of positive and medical tourists.

It is advisable to focus on important resources to improve the image of the hospital. This will help create a reputation for a hospital that will be relevant and successful in the competitive industry.

	C.R	F.L.		A.V.E	KNOW	HI	BI	SAVE	SAFE	ACC
KNOW	0,835	0,806	0,902	0,854	<b>0,854</b>					
HI	0,814	0,65	0,89	0,77	0,696	<b>0,729</b>				
BI	0,826	0,69	0,86	0,775	0,575	0,593	<b>0,625</b>			
SAVE	0,815	0,69	0,83	0,76	0,468	0,490	0,516	<b>0,52</b>		
SAFE	0,808	0,73	0,84	0,785	0,378	0,399	0,253	0,132	<b>0,916</b>	
ACC	0,812	0,7	0,73	0,715	0,307	0,323	0,101	0,106	0,086	<b>0,729</b>

KNOW = Country Recognition Level, HI = Description of the Disease, BI = Behavior Intent, SAVE = Conservation Potential for Medical Treatment, SAFE = Conservation of Safety and Public Order, ACC = Tolerance, CR = Composite Release, FL = Factor Load, AVE = Medium Variance removed.

#### References

1. Alexandris K., Dimitriadis N., and Markata D. (2002). Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece. *Managing Service Quality*, 12(4), 224–231.
2. Aydin S. and Özer G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of marketing*, 39(7/8), 910–925.
3. Bashar Aref Mohammad Al-Haj Mohammad An Analysis of Push and Pull Travel Motivations of Foreign Tourists to Jordan *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12; December 2010.
4. Fornell C. and Larcker D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
5. Hair J. F. J., Blac, W. C., Babin B. J., Anderson R. E. and Tatham R. L. (2010). *Multivariate data analysis a global perspective*. New Jersey: Pearson Education International. 443–480, Səh. 761.
6. <http://banker.az/zəncir-effekti-və-ya-sarafan-marketingi/>
7. Hudson S. Domestic Medical Tourism: A Neglected Dimension of Medical Tourism Research *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21:227–246, 2012.

**Камінський Олег Євгенович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри інформаційного менеджменту*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Каминский Олег Евгеньевич**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры информационного менеджмента*

*Киевский национальный экономический университет*

*имени Вадима Гетьмана*

**Kaminsky Oleg**

*PhD in Enterprise Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Information Management Department*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3786

## МОДЕЛІ ЦІНОУТВОРЕННЯ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ

## МОДЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ОБЛАЧНЫХ СЕРВИСОВ

## MODELS OF PRICING OF CLOUD SERVICES

**Анотація.** За останні кілька років парадигма хмарних обчислень набрала чинності і стала популярною в сфері інформаційних технологій. Багато організацій приступили до реалізації хмарних технологій, прагнучи знизити витрати за рахунок поліпшеної віртуалізації машин, меншого часу на адміністрування і зниження витрат на інфраструктуру. Як показує світова практика, хмарні технології є ефективними та досить надійними, навіть для надання послуг державним органам найрозвиненіших світових держав.

Подібний тренд спостерігається у всіх країнах ЄС, де використання хмарних обчислень вже стали фактично стандартом у багатьох сферах соціально-економічних відносин. Парадигма хмарних обчислень є складовою нової промислової революції та має потенціал, який може забезпечити технологічний стрибок до якісно нового стану вітчизняної IT-індустрії, що дуже важливо для економіки України. Хмарні технології дозволяють багатьом користувачам надавати послуги та ресурси. Поява нових хмарних сервісів призводить до збільшення кількості компаній, які пропонують різноманітні послуги у сфері хмарної інфраструктури, та створює конкуренцію цін на світовому ринку. Хмарні провайдери пропонують більше послуг своїм клієнтам, починаючи від інфраструктури як сервісу (IaaS), платформи як сервіс (PaaS) та програмного забезпечення як сервісу (SaaS). При побудові та використанні хмарних сервісів виникає необхідність прийняття значної кількості технічних, управлінських та фінансових рішень. Мета хмарних провайдерів полягає в тому, щоб максимізувати дохід за своїми моделями ціноутворення, тоді як основною метою споживачів є отримання високого рівня якості послуг (QoS) за прийнятною ціною. Метою даної статті є дослідження особливостей моделей ціноутворення хмарних провайдерів, розробка моделі обліку витрат на хмарні сервіси та аналіз основних факторів, які впливають на ціноутворення хмарних ресурсів.

**Ключові слова:** інформаційні технології, хмарні обчислення, хмарні сервіси, моделі, ціноутворення, хмарні платформи.

**Аннотация.** За последние несколько лет парадигма облачных вычислений вступила в силу и стала популярной в сфере информационных технологий. Многие организации приступили к реализации облачных технологий, стремясь снизить расходы за счет улучшенной виртуализации машин, уменьшения времени на администрирование и снижение затрат на инфраструктуру. Как показывает мировая практика, облачные технологии являются эффективными и достаточно надежными, даже для предоставления услуг государственным органам сильнейших мировых держав.

Подобный тренд наблюдается во всех странах ЕС, где использование облачных вычислений уже стали фактически стандартом во многих сферах социально-экономических отношений. Парадигма облачных вычислений является



составной частью новой промышленной революции и имеет потенциал, который может обеспечить технологический скачок к качественно новому состоянию отечественной ИТ-индустрии, что очень важно для экономики Украины. Облачные технологии позволяют многим пользователям предоставлять услуги и ресурсы. Появление новых облачных сервисов приводит к увеличению количества компаний, которые предлагают различные услуги в сфере облачной инфраструктуры, и создает конкуренцию цен на мировом рынке. Облачные провайдеры предлагают больше услуг своим клиентам, начиная от инфраструктуры как сервиса (IaaS), платформы как сервис (PaaS) и программного обеспечения как сервиса (SaaS). При построении и использовании облачных сервисов возникает необходимость принятия значительного количества технических, управленческих и финансовых решений. Цель облачных провайдеров заключается в том, чтобы максимизировать доход по своим моделям ценообразования, тогда как основной целью потребителей является получение высокого уровня качества услуг (QoS) по приемлемой цене. Целью данной статьи является исследование особенностей моделей ценообразования облачных провайдеров, разработка модели учета затрат на облачные сервисы и анализ основных факторов, влияющих на ценообразование облачных ресурсов.

**Ключевые слова:** информационные технологии, облачные вычисления, облачные сервисы, оптимизация, ценообразование, облачные платформы.

**Summary.** Over the past few years, the paradigm of cloud computing has come into force and became popular in the field of information technology. Many organizations have begun to implement these cloud technologies in order to reduce costs by improving virtualization of machines, reduce administration time and reduce infrastructure costs. As the world's practice shows, cloud technologies are efficient and quite reliable even to provide services to public authorities of most developed world's nations. A similar trend is observed in all countries the EU where the use of cloud computing has become the de facto standard in many areas of socio-economic relations. The paradigm of cloud computing is an integral part of the new industrial revolution and has potential that can provide technological leap to a qualitatively new state of the domestic IT industry, which is very important for the Ukrainian economy. Cloud technologies allow many users to provide services and resources. The emergence of new cloud services leads to an increase in the number of companies that offer various services in the field of cloud infrastructure, and creates a competition of prices in the world market. Cloud providers offer more services to their customers, from infrastructure as a service (IaaS), a platform as a service (PaaS) and software as a service (SaaS). When building and using cloud services, it becomes necessary to make a significant amount of technical, management and financial decisions. The goal of cloud providers is to maximize revenue by their pricing models, while the main goal of consumers is to obtain a high level of quality of services (QoS) at an affordable price. The purpose of this article is to study the features of cloud providers' pricing models, to develop a model for accounting for cloud services and to analyze the main factors that influence the pricing of cloud resources.

**Key words:** information technologies, cloud computing; cloud services, optimization, pricing, model, cloud platforms.

**Постановка проблеми.** Ціна є важливим фактором для компанії, яка є провайдером хмарних сервісів, оскільки вона безпосередньо впливає на клієнтів і на прибуток організації. Ціна також має значний вплив на економічні аспекти діяльності провайдерів, коли такі ключові поняття, як чесність та конкуренція на ринку хмарних послуг впливають на фактичне ціноутворення.

Конкуренція та справедливість ціни впливає на вибір компонентів при розробці хмарних сервісів та хмарних інфраструктур. Справедливість ціни балансує вартість користувачів і хмарних послуг для прибутку постачальника хмари. Моделі ціноутворення у сфері хмарних технологій є більш гнучкими, ніж традиційні моделі. Кожен хмарний провайдер має свою модель ціноутворення. Основна увага хмарних обчислень полягає у виконанні та гарантуванні якості рівня обслуговування (QoS) для клієнтів.

Віртуалізація змінює стандартну модель ціноутворення — у хмарі можна легко отримати новий ресурс

(віртуальну машину, процесорну потужність, місце у сховищі даних) у центрі обробки даних. Отже, для хмарних послуг необхідно визначати ціни вже на етапі виділення загальних ресурсів у сфері віртуалізації для використання під конкретний сервіс.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні й практичні аспекти ціноутворення хмарних послуг висвітлюються у працях таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як Дутта С., Збарацкі М. та Бергена М. [1], Іверотча Є., Вестеліуса А., та Петрі С. [2], Максвелла С. [3], Самімі П. та Пателя А. [4], Вейнхарда С., Анандашивана А. та інших [6], Лі Х., Ліу Дж. і Танга Г. [8].

Ціни завжди були критичним фактором для компаній, які пропонують послуги або товари [1]. Установлена ціна впливає на поведінку клієнтів, на лояльність до провайдера і на прибуток компанії. Тому, забезпечивши розвиток відповідної моделі ціноутворення, можна досягти більш високого рівня прибутку. Ціна продукту або послуги має врахо-

увати виробничі витрати і витрати на технічне обслуговування, конкуренцію на ринку, а також оцінку клієнтом запропонованого продукту або послуги. У своїй праці дослідники Є. Іверотч та інші [2] проаналізували можливі набори цінових моделей, що їх використовують різні компанії, і довели, що ціна пов'язана з набором багатьох неявних аспектів моделей ціноутворення. Цей підхід допомагає у вирішенні багатьох питань, що стосуються ціноутворення між замовником і постачальником.

Типовим підходом до ціноутворення є одноразова плата за необмежений доступ. Але така модель є жорсткою і не враховує багатьох інших факторів, що впливають на ціноутворення, наприклад вік ресурсів або цінову справедливість [3].

Багато великих провайдерів хмар (Amazon Web Services [7] та ін.) використовують модель фіксованої плати за використання («pay-per-use fixed pricing»), яка передбачає плату з користувачів відповідно до їхнього обсягу споживання ресурсів.

Дослідники Р. Самімі і А. Патель у своїй науковій праці [4] провели аналіз моделей ціноутворення в системах Grid і порівняли їх з тими, що використовуються в хмарних обчисленнях. Вони також визначили відмінності між Grid-системами і хмарними обчисленнями способом порівняння їх методів використання, стандартизації, віртуалізації і SLA. Проте деякі моделі ціноутворення були досліджені недостатньо для того, щоб зробити повні висновки, не була досліджена справедливість кожної моделі — важливий фактор для аналізу й оцінювання моделей ціноутворення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей моделей ціноутворення хмарних провайдерів, розробка моделі обліку витрат на хмарні сервіси, аналізу основних факторів, які впливають на ціноутворення хмарних ресурсів.

**Основний матеріал дослідження.** З економічного погляду хмара є сукупністю інфраструктурних елементів (наприклад, устаткування) і нематеріальних активів (ліцензії програмного забезпечення, підтримка та розробка ПЗ). Споживач хмарних сервісів використовує ту частину хмари, яка задіяна в процесі надання того чи іншого хмарного сервісу. При цьому для споживача є прозорим процес придбання хмарних послуг, він платить за час використання центрального процесора, пам'яті, обсяг сховища даних, трафік та інші одиниці вартості.

Для вибору моделей ціноутворення і розрахунку цін на хмарні послуги автор вважає необхідним використовувати фінансово-ресурсну модель. Сервісно-ресурсна модель також може враховувати віртуальні сутності (системи, кластери й інші конфігураційні

одиниці хмари), однак, може не враховувати обладнання, що має велику вартість, але функціонально не впливає безпосередньо на сервіси (наприклад, інженерні системи, системи охолодження, системи безпеки тощо). Не враховує сервісно-ресурсна модель і зв'язку з контрактами на обслуговування, а саме вони — це одна з найбільших часток у ціні на хмарні послуги. На відміну від неї, фінансово-ресурсна модель відображає фінансовий вплив ресурсів на сервіс, що більше відповідає економічній сутності хмарних сервісів.

Ціноутворення в хмарних обчисленнях базується на системному дизайні та оптимізації. Визначення цін на основі споживання ресурсів є особливо чутливим до того, яку структуру має хмарний сервіс, як він налаштовується, оптимізується, контролюється та вимірюється. Як показав аналіз наукових досліджень [1; 2; 4; 6], провайдери хмарних сервісів використовують різні механізми ціноутворення, включаючи фіксовані моделі ціноутворення, динамічні моделі, модель ціноутворення на основі підписки, контракти на замовлення послуг.

Ми пропонуємо поділити моделі ціноутворення хмарних обчислень на два основні типи: статичні і динамічні. У статичних моделях ціноутворення ціна залишається незмінною після її визначення. У динамічних моделях ціноутворення ціни змінюються динамічно згідно з такими факторами, як наявність ресурсів, попит тощо. Моделі вимагають проведення додаткового аналізу за критеріями справедливості, реалізації, співвідношенням переваг та недоліків.

Сукупність вимірних параметрів, на підставі яких будуть пропонуватися хмарні послуги, це одиниці вартості хмарної послуги. Одиниці вартості залежать від типу хмарних послуг і беруть участь в моделі розподілу витрат хмари на сервіси. На нашу думку, багато факторів, які впливають на ціноутворення в інтересах користувача (справедливість ціни, рівень QoS тощо), також мають велику вагу для конкуренції на ринку.

Модель «програмне забезпечення як послуга» (SaaS) [5] є третім типом моделі розгортання хмарних сервісів, що пропонується клієнтам. У цій моделі програмні додатки встановлюються в хмарі та управляються провайдером хмари, і кінцеві користувачі можуть отримати доступ до програмного забезпечення віддалено. Постачальник послуг є відповідальним за підтримку програмного забезпечення. SaaS має багато переваг, таких як більш легке управління, еластичність, доступність та сумісність. Для моделі SaaS одиницями вартості хмарних послуг є кількість користувачів, доступність функцій і модулів, час використання. З кінцевих користувачів звичайно стягується фіксована сума щомісяця або щороку.

Фіксованою називається ціна, що встановлюється клієнтові незалежно від обсягу послуг або продуктів, якими він користується. Фіксована ціна плюс ставка за одиницю вартості встановлює клієнтові фіксовану ціну плюс плату за кількість одиниць вартості. У моделі ціноутворення «гарантований обсяг купівлі плюс тариф за одиницю вартості» клієнт платить фіксовану ціну за певну кількість наданих послуг. Якщо використання клієнта перевищує гарантовану кількість, клієнт повинен заплатити фіксовану ставку за одиницю вартості ресурсів. У моделі «ставка за одиницю» клієнт платить ставку до певної межі за одиницю вартості. Постачальник же не стягує оплату вище заданої межі з клієнта.

Якість обслуговування задає вимоги для послуг, які провайдер хмари повинен надати своїм клієнтам. Вимоги QoS охоплюють доступність послуг, безпеку, конфіденційність, масштабованість і цілісність даних. Якщо постачальник послуг гарантує, що ці вимоги будуть підтримуватися на високому рівні, якість пропонованих послуг збільшиться. Це дасть можливість збільшити кількість клієнтів і підвищити лояльність до провайдера — постачальника послуг.

Період використання може бути визначений як період, в якому клієнт має право використовувати послуги провайдера, базовані на угоді SLA між двома сторонами. Він може бути постійний (включаючи період передплати) або ґрунтуватися на моделі «оплата за використання».

У наведеній нижче таблиці 1 представлені деякі приклади моделі ціноутворення для хмарних постачальників на основі принципу «плати за використання».

Моделі ціноутворення представляє собою процес обміну, коли клієнт/кінцевий користувач платить за послуги, які були запропоновані провайдером хмари. Основні фактори, які впливають на ціноутворення у хмарних провайдерів, автором представлені в таблиці 2. Ці фактори можуть бути фіксованими або змінними.

На основі аналізу факторів, ми можемо запропонувати модель обліку витрат на хмарні обчислення

(рис. 1.), яка розглядає питання обліку витрат при розробці хмарних сервісів.

Також аналіз показав, що більшість моделей ціноутворення в хмарних обчисленнях зміщені в бік постачальника послуг і спрямовані на збільшення доходів постачальника послуг та зниження його витрат. Найліпші моделі ціноутворення містять атрибути, що стосуються кінцевого користувача, такі як рівень задоволеності користувачів, QoS, користувацький сервіс тощо. Клієнт, задоволений послугами постачальника, буде використовувати їх у майбутньому і рекомендувати їх іншим, що в кінцевому підсумку приводить до більш високих доходів і популярності серед клієнтів.

Клієнт може вибрати постачальника послуг з цінним підходом, який є найбільш сумісний з поведінкою клієнта. Наприклад, клієнт, якому необхідно широко застосовувати хмарні сервіси, буде частіше користуватися послугами хмари зі статичним цінним підходом, ніж іншими моделями ціноутворення, тому що статичний підхід коштуватиме дешевше в цьому разі, ніж динамічний. Клієнтові з обмеженим використанням буде вигідніше користуватися послугами хмари з динамічним підходом до ціноутворення.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** У даній статті автором розглянуто та проаналізовано деякі основні концепції схем та моделей ціноутворення в парадигмі хмарних обчислень.

Запропоновано модель обліку витрат на хмарні сервіси, яка розглядає питання обліку витрат при розробці хмарних сервісів, визначено основні фактори, які впливають на розрахунок ціни хмарного сервісу. Було запропоновано використовувати для визначення цін на хмарні сервіси фінансово-ресурсну модель.

Подальші дослідження можливі в декількох напрямках. По-перше, це врахування змін в моделі розподілу ризиків між постачальником послуг і споживачем при виборі моделі ціноутворення. Другим напрямком є розробка ефективного та адекватного механізму ціноутворення, який задовольнить потреби клієнта на основі моделі обліку витрат.

Таблиця 1

Моделі ціноутворення на основі принципу «плати за використання»

Провайдер	Моделі ціноутворення
Amazon Web Services/ Elastic Compute Cloud (EC2) [7]	– Плата за годину використання оперативної пам'яті, процесора. – Плата за базовий трансфер даних, Гб.
Amazon Web Service / Simple Storage Service (S3) [7]	– Плата за збереження даних в сховищі, Гб – Плата за трансфер даних, Гб.
Microsoft (Windows) Azure	– Плата за годину використання обчислювальних потужностей та за зберігання Гб даних в сховищі
AppNexus Cloud (appnexus.com)	– Плата за годину використання

Наразі хмарні провайдери оцінюють свої майбутні витрати на хмарні сервіси та визначають цінові моделі для них за загальними методами та моделями, не спираючись на об'єктивні кількісні заходи

і не враховуючи конкретну поточну конфігурацію сервісу. Розроблена модель обліку витрат допоможе приймати більш структуровані та кількісні рішення.

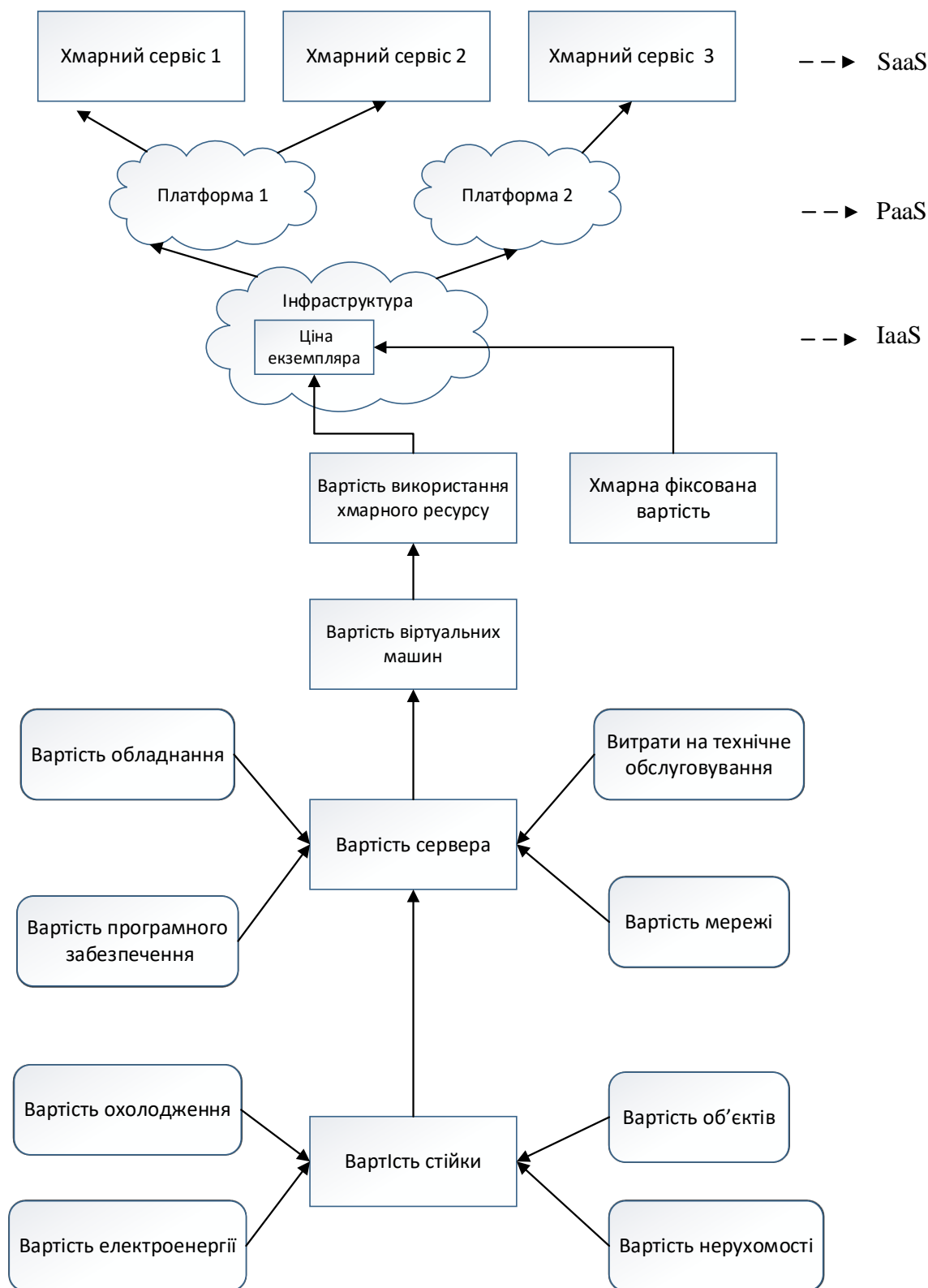


Рис. 1. Модель обліку витрат на хмарні сервіси  
Джерело: розробка автора



Таблиця 2

**Фактори, які впливають на визначення ціни хмарних сервісів**

Фактори	Вплив на вартість хмарних сервісів
Якість обслуговування	Гарантії якості від хмарного провайдера для клієнтів. Ключовими параметрами якості сервісу (QoS) є: цілісність провайдера хмари, доступність сервісів, безпека, конфіденційність та масштабованість.
Вартість обслуговування	Витрати провайдера на обслуговування та систему захисту хмари
Сума інвестицій	Витрати провайдера на створення хмарних сервісів
Термін оренди / контракту	Час, протягом якого користувач хмари буде орендувати ресурси від провайдера.
Норма амортизації	Амортизаційні відрахування на апаратне обладнання провайдера
Соціальна категорія клієнтів	Справедливість ціни, необхідність розглядати соціальні класифікації клієнтів
Вартість ЦОД	Вартість нерухомості, потужність резервного копіювання, витрати на обслуговування будівель, на охолодження, підключення до мережі, систему безпеки
Репутація користувачів	Має важливе значення, враховуючи хакерські атаки, троянські програми, несанкціонований збір даних
Репутація провайдера хмари	Репутація є складовою довіри з боку спільноти, а також вимірює надійність сервісу
SLA (Угода про рівень обслуговування)	Угода про надання послуг між постачальниками Cloud і хмарними споживачами
Рівні хмарних послуг	Використання хмарних платформ за моделлю PaaS суб-орендарями може впливати на вартість послуг

**Література**

1. Dutta S., Zbaracki M. and Bergen M., «Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective» / Strategic Management Journal, vol. 27, no. 7, (2003). [Електронний ресурс]: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.522.1472&rep=rep1&type=pdf>
2. Iveroth E., Westelius A., Petri C., Olve N., Coster M. and Nilsson F., «How to Differentiate by Price: Proposal for a Five-Dimensional Model» / European Management Journal, (2012). [Електронний ресурс]: <https://pdfs.semanticscholar.org/ed7e/59b31ea9815c19550740ef0a226b6039ff5c.pdf>
3. Maxwell S., «The Price is Wrong: Understanding What Makes a Price Seem Fair and the True Cost of Unfair Pricing» / Wiley, (2008). — pp. 240.
4. Samimi P. and Patel A., «Review of Pricing Models for Grid and Cloud Computing» / Proc. IEEE Symp. on Comp. and Informatics, (2011). [Електронний ресурс]: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5958990/>
5. Mell P., Grance T. «The NIST Definition of Cloud Computing: Recommendations of the National Institute of Standards and Technology» / U.S. Department of Commerce, 2011. — 7 p. — Special Publication 800-145.
6. Weinhardt C., Anandasivam A., Blau B., Borissov N., Meini T., Michalk W. and Stosser J., «Cloud Computing — A Classification» // Business Models, and Research Directions, Bus. Models and Inform. Syst. Eng., vol. 1, no. 5, (2009). [Електронний ресурс]: <http://aisel.aisnet.org/bise/vol1/iss5/6/>
7. Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2). (2014) [Електронний ресурс]. — Available: <http://aws.amazon.com/ec2/#pricing>
8. Li H., Liu J. and Tang G., «A Pricing Algorithm for Cloud Computing Resources» / Proc. Int. Conference on Network Computing and Inform. Security, (2011). [Електронний ресурс]: <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5948691/>

**References**

1. Dutta S., Zbaracki M. and Bergen M., «Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective» / Strategic Management Journal, vol. 27, no. 7, (2003). [Elektronniy resurs]: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.522.1472&rep=rep1&type=pdf>
2. Iveroth E., Westelius A., Petri C., Olve N., Coster M. and Nilsson F., «How to Differentiate by Price: Proposal for a Five-Dimensional Model» / European Management Journal, (2012). [Elektronniy resurs]: <https://pdfs.semanticscholar.org/ed7e/59b31ea9815c19550740ef0a226b6039ff5c.pdf>
3. Maxwell S., «The Price is Wrong: Understanding What Makes a Price Seem Fair and the True Cost of Unfair Pricing» / Wiley, (2008). — pp. 240.

- 
4. Samimi P. and Patel A., «Review of Pricing Models for Grid and Cloud Computing» / Proc. IEEE Symp. on Comp. and Informatics, (2011). [Elektronniy resurs]: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5958990/>
  5. Mell P., Grance T. «The NIST Definition of Cloud Computing: Recommendations of the National Institute of Standards and Technology» / U.S. Department of Commerce, 2011. — 7 p. — Special Publication 800–145.
  6. Weinhardt C., Anandasivam A., Blau B., Borissov N., Meini T., Michalk W. and Stosser J., «Cloud Computing — A Classification» / Business Models, and Research Directions, Bus. Models and Inform. Syst. Eng., vol. 1, no. 5, (2009). [Elektronniy resurs]: <http://aisel.aisnet.org/bise/vol1/iss5/6/>
  7. Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2). (2014). [Elektronniy resurs]. — Available: <http://aws.amazon.com/ec2/#pricing>
  8. Li H., Liu J. and Tang G., «A Pricing Algorithm for Cloud Computing Resources» / Proc. Int. Conference on Network Computing and Inform. Security, (2011). [Elektronniy resurs]: <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5948691/>

**Baranovska Iryna***PhD in Economics, Associate Professor of**Department Production and Investment Management**National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3844

## FACTORS OF ECONOMY MODERNIZATION AND THEIR COMPLEMENTARITY

**Summary.** The article discusses the main groups of factors of economy modernization and substantiates the expediency of taking into account their complementarity in forming the modernization model of national economy reforming in accordance to the criteria of smart, sustainable and inclusive growth. The main directions of creation conditions for modernization of national economy are determined, and approaches to the forming of the policy of economy modernization and the mechanism of their implementation are proposed.

**Key words:** modernization, economy modernization, factors of economy modernization, complementarity of factors of economy modernization, policy of economy modernization, economic development.

**Statement of the problem.** The orientation of Ukraine's development towards smart, sustainable and inclusive growth requires rethinking of approaches and determination of the economic development prospects on the basis of qualitative parameters of the modernization model of its reform as a basis for the forming of national policy. Therefore, the modernization of national economy and society should be based on a broad civilization approach, directed to the realization of the multifaceted human opportunities — economic, social, political, moral, psychological and spiritual — in the interests of increasing the welfare of the population and the transition to a new quality of socio-economic development country. The determination of the prospects of Ukraine's economy development based on the modernization model of its reform requires systematic research on the basis of identification and analysis of the factors of economy modernization and identification of the complementarity links between them, which will allow: to develop proposals for the forming of a state policy of economy modernization in a global competitive environment; to identify the main conditions and risks of modernization reforms and mechanisms of their implementation.

**Analysis of recent researches and publications.** The country's place in the system of international division of labor, its level of economy, population welfare,

cultural development and its future in the perspective depend on the success of the implementation of modernization processes. Therefore, the scientific works of many foreign and domestic scientists of various spheres of social and humanitarian sciences are devoted to the forming and development of modernization theories. In scientific research various approaches to determination of the essence of modernization processes and transformations in the economy have been formed. Researchers-economists focus on structural, technological, institutional changes in the national economy, directed at increasing its competitiveness and ensuring long-term development. They consider modernization as: a systemic process of changing economic, political, legal, cultural institutions and relations [7, p. 4], which should be conducted at the same time at the level of institutional reforms, economic and social policies [15, p. 88]; the mobilization process, which is introduced to reduce the gap with the competitive countries [13, p. 5] et al. Despite the rather high level of development of individual factors of the modernization processes in the economy, the consequences of their rational complementarity remain insufficiently researched, as a number of scientists believe that it is inappropriate to consider jointly, for example, issues of technical-technological renewal and development of institutes. This leads to the restriction or inhibition of modernization processes, gradually neutralizing their

content, which actually means economy modernization as a way to a new level of development.

**The purpose of the article** is to substantiate the theoretical bases of identification of the factors of economy modernization and to substantiate the expediency of taking into account their complementarity in forming the modernization model of the reforming of the national economy in accordance with the criteria of smart, sustainable and inclusive growth.

**The main material.** Several researchers substantiate the position that, in the context of rethinking of the tools of socio-economic systems development at the macrolevel, objective economic conditions require the activating of the evolution systems and the implementation of targeted actions of the regulation of the development process. By establishing the methodological foundations for the modernization of socio-economic systems (universality of developmental laws, the only vector of progress of national economies, the nature of modernization, the obligatory provision of social change, the importance of the innovative component, the possibility of modernization in the presence of any level of political and economic development) they think, it is appropriate to comprehend modernization as an instrument of permanent development, which requires the consolidation of the corresponding imperatives of state policy, and the determination of modernization scenario associated with civilization country selection and decisions of geopolitical and geoeconomic problems [1, p. 60–62].

Answering the question “what model of economy modernization is the most perspective for Ukraine under the growing impact of globalization?”, A. Filipenko came to the indicative conclusion that “the transformation of the economic system of Ukraine, its transition to a new quality — a process whose inevitability is determined by the socio-economic and scientific and technological parameters “[17].

Until recently, researchers of economic development often used as its synonym of the growth of gross domestic product (GDP). To a certain extent, this was due to the fact that social progress is linked to GDP growth, and partly to the expediency. However, the use of GDP as a single indicator of development sharply narrowed understanding [6, p. 2–3]. Today, economic theory carefully delineates the narrow concept “growth” and the broader notion “development”, which resulted from the acceleration of economic growth, which motivated increasing attention to broader development goals and the use of multidimensional indicators of its level. Changes in the notion “development”, in particular its link with the welfare and quality of the environment, have confirmed the belief that its characteristics should

cover not only growth. Qualitative development parameters have been expanded on the basis of the results of the determination of the effectiveness of approaches, especially in such areas as: quality and distribution of services of education and health, management of opportunities and risks associated with globalization, public administration.

Based on a new understanding of development in the EU2020 strategy [18] it is identified interconnected priorities, key initiatives and development goals for European countries.

In order to ensure long-term development of the national economy and future prosperity of the country, fundamental reforms of economic management mechanisms in the context of the new paradigm of world economic development are needed [12].

In developing the provisions of the new national development policy, it is first of all advisable to remember that simple recipes to guarantee successful development do not exist, since none of the development paradigm, that dominated certain stages of global progress, can not be considered a win-win way to succeed. In the 1980s and 1990s, the high tempos of steady economic growth in a number of Asian countries was seen as the success of the Washington consensus based on market development strategies based with a surging export growth [12]. However, in practice, growth, especially at first, in these countries was due to development strategies that were much more in common with the paradigm of conductivity of the initial stages of understanding the development process, and were similar to those that previously contributed to modern development in Western Europe and Japan. In addition, what has worked in the past may turn out to be much less effective today. In the conditions of strengthening integration processes, the ability of countries to independently initiate the process of their development in relative isolation is proportional narrowing.

Thus, in the context of increasing the international competition of world economic imbalances and resource scarcity for any country, the understanding of economic changes as a derivative of political and technological transformational processes at both the global and the local level becomes of particular importance. The perception of modernization as technological, structural and institutional changes in the economy, which lead to the growth of quality and productivity of labor, increase of the share of high-tech industries in the structure of GDP and the competitiveness of the country in the global economy is not enough.

The identification of the factors of economy modernization and determination of rational complementarity



of their impact on economic development, which will allow to determining its prospects, acquires a special content. Research of the factors of economy modernization and complementarity of the links between them will allow: to develop proposals for the forming of a state policy of economy modernization in the conditions of global competition; to identify the main conditions and risks of modernization reforms and mechanisms of their implementation.

In the explanatory dictionaries the factor is defined as “the condition, the driving force of any process or phenomenon” [3] or “driving force, the cause of any process that determines it or its character” [16]. Recently, the use of the term “determinant”, which in dictionaries is interpreted in the same way as the term “factor”, and in the special dictionaries — as a factor that can affect economic processes, relations, has become widespread [14].

The identification of the complementarity of the links between the factors of economy modernization requires their identification. However, only in certain scientific works attention is given to determination of its factors.

If modernization of the socio-economic sphere on content means solving three interrelated problems (modernization of the state economic policy, modernization of the production-technological base of the economy, modernization of the system of social protection of the population in the broad sense of the word [11, p. 34]), its instrument is the implementation of a series of reforms directed at implementation the most effective principles, mechanisms and formats of management of socio-economic processes in the country.

Taking into account that the country modernization as a whole envisages social, economic, political, environmental, demographic, psychological changes taking place in society in the process of its transformation into a new type of society, determination of the factors of economy modernization is conditioned by the need to respond to the following modern challenges as: *macroeconomic*, which are manifested in the exhaustion of the possibilities of intensive development in the prevailing structure of economy, reducing of profitability and investment attractiveness of its leading sectors, rapid growth of capital intensity, rising energy prices, etc; *technological*, due to the beginning of a new stage of technological development of the world economic system; *social*, which mean a stable high level of poverty, backed up by the current financial and economic crisis, growing population differentiation and degradation of human potential; *institutional*, which are conditioned by the lack of adequate institutional support of the development of the national economy and its same sectors, which are manifested in the need to improve the laws for the implementation of positive transformational processes in their development.

Accordingly, the factors of economy modernization are macroeconomic, structural, investment-innovative, institutional, social and cultural factors (Table 1).

Taking into account the need of a systematic approach to economy modernization, it is expedient to outline the target orientation of its factors, which is determined in accordance to the existing criteria of sustainable development concept. These criteria include: economic efficiency, ecological balance, social justice. Accordingly, the factors of economy moder-

Table 1

Factors of economy modernization

Factors	Criteria of identification
macroeconomic	will be determined by the requirements for the creation of appropriate conditions at the national level for the harmonious development of the national economy
structural	will be determined by the sectoral structure of the economy in accordance with the requirements of the transition of the national economy to the model of economic growth, which is based on strategically important branches, on which the technological development and dynamics of growth in other sectors of economy depend
investment-innovative	will be determined by priority directions of investment of structural and technological modernization, the most important projects, supporting of innovative activity and implementation of its achievements
institutional	will be determined by the institutional mechanisms of ensuring the implementation of economy modernization through the creation of a legal framework for attracting investment in priority sectors of the economy
social	will be determined by the level of human development as a process of empowering people to choose ways and means to improve the quality of their own lives
cultural	will be determined by changes in the value orientations of social groups and the development of means of distribution information

Source: formed by the author

nization should ensure: the transformation of the economic system directed to creation of a highly developed economy, which incorporates market mechanisms and the regulatory role of the state; improvement of the production-technological structure by means of modernization on an innovative basis; creation of conditions for international cooperation and preparation of conditions for the movement to the postindustrial economy.

The term “complementarity” (from the latin. complementum — supplement) is widely used in various fields of scientific knowledge. The essential understanding of the phenomenon of complementarity as one of the basic characteristics of the interaction and mutual supplement and its general characteristics and features in interdisciplinary context are very thoroughly investigated by O. Borodina [2]. She has proved that for explanation of the current social and economic processes it is necessary to use the principle of complementarity to study their diversity and interaction, which allows to imagine reality as an ordered set of components in a certain way, identify their common features or similarities, determine the extent and degree of interaction, interdependence and complementarity in real terms. Most widely, the principle of complementarity has been reflected in the concepts of institutionalism. In the studies of the early XX century the concept of institutional complementarity was formed. It focuses on the interconnection, interdependence and complementarity of economic systems. In particular, there are works by V. Lipov [8–10].

“The complementary approach is a logical continuation of the architectonics of institutional systems, which was initiated by A. Gritsenko” [8, p. 49]. Based on the understanding of the essence of complementarity as the interaction of elements of the system, in which they depend on each other and complement each other, while remaining relatively independent, the scientist used the methodological potential of complementarity principle in the logical-historical approach to study of socio-economic development in same countries [5].

V. Geets [4] deepened the theoretical foundations of complementarity development for the study of social and economic life [4, p. 15]. However, the features of complementarity in the economy have limitations of effectiveness. Unity in the economy, which is formed at the expense of the manifestations of complementarity and interaction of economic actors, must be accompanied by parallel cultural changes, which are the result of economic development and raising the material conditions of people [4, p. 18].

Economic development factors are directly related to the factors of economic growth and have an eco-

nomic and non-economic nature. Although the role of economic factors, the main of which is capital and the pace of its accumulation, is considered as decisive, non-economic factors are no less important. Among the main economic factors that impact on economic development: natural resources; the level of production of agricultural products and processing industries; the conditions of foreign trade, which has become a powerful development factor for countries to achieve growth in a relatively short period. Major noneconomic factors of economic development are: human resources as a source of labor for production; technical know-how and general education level; a social organization that involves the participation of various social groups in state programs and development projects; the level of corruption; behavior patterns.

There is expediently forming of the policy of economy modernization based on: taking into account internal and global risks; identification of sectors by level of modernization potential; the forming of mechanisms and the determination of instruments for structural shifts, taking into account the prospects for the development of high-tech industries; the development of variants for the sectoral structure of industry, taking into account the forming of priorities of innovation development on the basis of aggregation of technological benchmarks at the micro level and strategic priorities of the state.

The policy of modernization of national economy should ensure: the creation of a mechanism of expanded interaction of goods production, generation of incomes and stimulation of final demand; the forming of a leading industrial and economic structure, which possesses not only a powerful growth potential, but also a very critical mass for the qualitative transformation of the economy as a whole.

In this context, modernization mechanism of national economy, as a set of tools for the creation of appropriate conditions of development, includes means of state support and the levers of state impact directed towards increasing the competitiveness of products. It should be a benchmark for systematic actions directed towards achieving the goals of national economy development and implemented not only through tactical measures of the executive authorities (the promotion of goods to the foreign market and the development of international cooperation).

The economy modernization is an important component, the basis and driving force of country modernization as a whole. This process cannot be completed without economy modernization, which is simultaneously a global revolution in the economy and world economic competition.

**Insights from this study and perspectives for further research in this direction.** Theoretical and methodological approaches to determining the level of complementarity (the nature of complementary connections) of the factors of economy modernization, in contrast of the selective approach in scientific researches and social practices to transformation strategies, theories of neo-convergence and neo-modernism, should be based on the use of a systematic

approach to determination of the goals, content and the importance of economy modernization through the prism of regularities and specific characteristics of the economic, technological, institutional, social and cultural spheres of society development, which should be considered as complementary dependent, taking into account the development paradigm which is based on achieving smart, sustainable and inclusive growth.

### References

1. Bilozubenko, V.S. Horina, H.O., Abrashka, O.V. (2013), "Modernization as a tool for the permanent development of socio-economic systems", Bulletin of Donetsk National University. Series C. Economics and Law, no. 3, pp. 57–65.
2. Borodina, O.S. (2015), "Complimentarity principle in scientific research: an interdisciplinary discourse", *Ekonomika i prognozuvannia*, no. 2, pp. 47–58.
3. Busel, V.T. (2005), *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. 5-te vyd.* [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language. 5-th ed.], Perun, Kyiv, Ukraine.
4. Geets, V.M. (2014), "Complementarity and contradictions in the social and economic modernization of Ukraine and Russia", in Grinberg, R.S. and Geets, V.M. (ed.), *Sotsialno-ekonomicheskoe razvitie Rossii i Ukrainy: protivorechiya i komplementarnost* [Socio-economic development of Russia and Ukraine: contradictions and complementarity], Institut ekonomiki RAN, Moscow, Russia, pp. 11–50.
5. Gritsenko, A.A. "Complementarity as a methodological principle of the logico-historical study of the socio-economic development of Russia and Ukraine", in Grinberg, R.S. and Geets, V.M. (ed.), *Sotsialno-ekonomicheskoe razvitie Rossii i Ukrainy: protivorechiya i komplementarnost* [Socio-economic development of Russia and Ukraine: contradictions and complementarity], Institut ekonomiki RAN, Moscow, Russia, pp. 51–80.
6. Thomas, V., Dailami, M., Dhareshwar, A., Kaufmann, D., Kishor, N., Lopez, R. and Wang, Y. (2011), *Kachestvo rosta. 2000* [The quality of growth] Translated by Salnikov, A. (ed.), Ves mir, Moscow, Russia.
7. Levkovets, O.M. (2011), "The modernization of Ukrainian economy: essence, conditions, risks", *Business Inform*, no. 10, pp. 4–9.
8. Lypov, V.V. (2010) "Institutional complementarity: from the model of a market economy to the concept of capitalism variants plurality", *Ekonomichna teoriia*, no. 2, pp. 47–60.
9. Lypov, V.V. (2009), "Measurement and evaluation of institutional complementarity: problems and tools", *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichna*, Vol. 37–1, pp. 62–70.
10. Lypov, V.V. (2011), *Institutsionalnaya komplementarnost sotsialno-ekonomicheskikh system* [Institutional complementarity of social and economic systems], KhNU imeni V. N. Karazina, Kharkiv, Ukraine.
11. Koliushko, I., Burakovskiy, I., Sushko, O., Zakharov, Ye., Bystrytskyi, Ye. (ed.) (2009), *Modernizatsiia Ukrainy. Vyznachennia priorytetiv reform. Proekt do obhovorennia* [Ukraine's Modernization. Defining Priorities for Reforms], Kyiv, Ukraine.
12. World Economic and Social Survey 2010. Retooling Global Development (2010), available at: [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess\\_current/2010wess.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_current/2010wess.pdf) (Accessed 13 January 2018).
13. Onyshchenko, V. (2011), "The modernization imperative of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, no. 7, pp. 4–14.
14. Rayzberg, B.A., Lozovskiy, L. Sh. and Starodubtseva, E.B. (2007) *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar*, 5th ed. [Modern Economic Dictionary], INFRA-M, Moscow, Russia.
15. Rustamov, E. "Principles of Evolutionary Modernization of Transition Economies", *Voprosy ekonomiki*, no. 7, pp. 85–96.
16. Ushakov, D.N. (2009), *Bolshoy tolkovyy slovar sovremennogo russkogo yazyika* [Great explanatory dictionary of the modern Russian language] in Nikitina, T.M. (ed.), *Dom. XXI vek*, Alta-Print, Moscow, Russia.
17. Filipenko, A. (2000), "Modernization of the economy of Ukraine in the conditions of globalization", *Visnyk of the National Academy of Sciences of Ukraine*, no. 1, pp. 34–43.
18. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth (2010) available at: [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303\\_1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_en.pdf) (Accessed 20 January 2018).

Дзядикевич Ольга Ярославівна  
аспірант

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Дзядыкевич Ольга Ярославовна  
аспирант

Национального университета биоресурсов и природопользования Украины

Dzyadykevych Olga

Postgraduate Student of the

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3768

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ЗЕРНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УКРАИНСКОГО ЗЕРНА НА МИРОВОМ РЫНКЕ

## STRATEGIC ANALYSIS OF INCREASING COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN GRAIN ON THE WORLD MARKET

**Анотація.** В статті на основі стратегічного аналізу конкурентоспроможності українського зерна розроблено стратегічні альтернативи поведінки суб'єктів зернового ринку, реалізація яких дозволить їм сформувати довгострокові стійкі конкурентні переваги.

Методом SWOT-аналізу здійснено комплексну оцінку конкурентної позиції зернової галузі України на світовому ринку та вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на її формування. Використання моделі SWOT-аналізу з дев'ятьма активним полями дозволило виявити способи посилення факторів за рахунок один одного (можливості і сильні сторони), чи нівелювання негативного впливу одних за рахунок інших (слабкі сторони і загрози – за рахунок сильних сторін і можливостей), або визначати дії, які можуть знизити негативний вплив загроз і посилити слабкі позиції. В результаті застосування даної методики обґрунтовано перспективні напрямки підвищення конкурентоспроможності зерна на світовому ринку.

Для визначення альтернативи конкурентної стратегії використано багатофакторну модель (матрицю) «Індекс відносних порівняльних переваг – відносна частка ринку», що базується на кількісному (частка країни в світовому експорті) та якісному (індекс RCA) показниках з одночасним обґрунтуванням оптимальної конкурентної стратегії для кожної зони господарювання. В якості об'єктів аналізу виступають агреговані показники індексу відносних конкурентних переваг та сукупної частки ринку пшениці, ячменю та кукурудзи, визначені для України, Росії та Європейського Союзу. В результаті використання даної методики визначено конкурентну позицію України та її основних конкурентів на світовому ринку зерна та обґрунтовано оптимальну конкурентну стратегію для кожного із суб'єктів.

Розроблено стратегічні напрями розвитку зернової галузі України з позиції посилення її конкурентних переваг, які передбачають освоєння нових ринків, посилення позицій на існуючих ринках, формування нових ринкових сегментів в межах агресивної маркетингової стратегії.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, світовий ринок зерна, конкурентна позиція, конкурентна стратегія.

**Аннотация.** В статье на основе стратегического анализа конкурентоспособности украинского зерна разработаны стратегические альтернативы поведения субъектов зернового рынка, реализация которых позволит им сформировать долгосрочные устойчивые конкурентные преимущества.



Методом SWOT-анализа проведено комплексную оценку конкурентной позиции зерновой отрасли Украины на мировом рынке и влияние внутренних и внешних факторов на её формирование. Использование модели SWOT – анализа с девятью активными полями позволило выявить способы усиления факторов за счёт друг друга (возможности и сильные стороны), или нивелирование отрицательного влияния одних за счёт других (слабые стороны и угрозы – за счёт сильных сторон и возможностей), либо определять действия, которые могут уменьшить отрицательное влияние угроз и усилить слабые позиции. В результате использования данной методики обоснованы перспективные направления повышения конкурентоспособности зерна на мировом рынке.

Для определения альтернативы конкурентной стратегии использовано многофакторную модель (матрицу) «Индекс относительных сравнительных преимуществ – относительная доля рынка», которая базируется на количественных (доля страны в мировом экспорте) и качественных (индекс RCA) показателях с обоснованием оптимальной конкурентной стратегии для каждой зоны хозяйствования. В качестве объектов анализа выступают агрегированные показатели индекса относительных конкурентных преимуществ и совокупной доли рынка пшеницы, ячменя и кукурузы, определены для Украины, России и Европейского Союза. В результате использования данной методики определена конкурентная позиция Украины и её основных конкурентов на мировом рынке зерна и обоснована оптимальная стратегия для каждого из субъектов.

Разработаны стратегические направления развития зерновой отрасли Украины с позиции усиления её конкурентных преимуществ, которые включают освоение новых рынков, усиление позиций на существующих рынках, формирование новых рыночных сегментов в рамках агрессивной маркетинговой стратегии.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, мировой рынок зерна, конкурентная позиция, конкурентная стратегия.

**Summary.** The article develops strategic alternatives of the behavior of grain market actors based on a strategic analysis of Ukrainian grain competitiveness, the realization of which will enable them to form long-term sustainable competitive advantages.

The method of SWOT analysis provides a comprehensive assessment of competitive position of Ukrainian grain industry on the world market and the influence of internal and external factors on its formation. Using the SWOT analysis model with nine active fields allowed to identify ways to increase factors at the expense of each other (opportunities and strengths), or leveling out the negative effects some at the expense of others (weaknesses and threats – due to strengths and opportunities), or to identify actions that can reduce the negative impact of threats and reinforce weaknesses. As a result of the application of this method, perspective directions of increasing the competitiveness of grain in the world market have been substantiated.

To determine the alternative of a competitive strategy it is used multifactorial model (matrix) «Relative Comparative Advantage Index – relative market share» based on quantitative (country share in world exports) and qualitative (RCA index) indicators with simultaneous justification of optimal competitive strategy for each zone of management. Aggregate indicators of Relative Comparative Advantage Index and aggregate share of wheat, barley and maize market determined for Ukraine, Russia and the European Union serve as analysis objects. As a result of using this technique, it is determined the competitive position of Ukraine and its main competitors on the world grain market and it is substantiated the optimal competitive strategy for each of the subjects.

The strategic directions of Ukrainian grain industry development from the point of view of strengthening its competitive advantages, which involve development of new markets, strengthening of positions on existing markets, formation of new market segments within an aggressive marketing strategy are developed.

**Key words:** competitiveness, competitive advantages, world grain market, competitive position, competitive strategy.

**Постановка проблеми.** Конкурентні позиції України на світовому ринку зерна є вагомим індикатором, який характеризує ефективність господарських та управлінських процесів пов'язаних із виробництвом, внутрішнім і зовнішнім розподілом зерна. Українські учасники ринку та державні інституції використали і розвинули наявні конкурентні переваги, пов'язані в основному із більш доступним ресурсним потенціалом (дешева робоча сила, високий рівень природної родючості ґрунтів, кліматичні умови) [3].

Таким чином, розвиток конкурентних переваг українського зерна формують досить суперечливі

і нестійкі чинники. Вони, на даний час, дозволяють вітчизняним зернотрейдерам освоювати найбільш доступні ринки із найнижчими бар'єрами входу. Проте, низькі бар'єри і попит на дешеве зерно формують додаткові ризики для українських виробників зерна і додаткові можливості для наших конкурентів.

Важливим інструментом оцінки перспектив конкурентоспроможності українського зерна на світових ринках є стратегічний аналіз, який дозволяє комплексно оцінювати ситуацію на ринку, визначати ринкову позицію у порівнянні із головними конкурентами, а також формувати дієві альтернативи і рекомендації щодо подальших дій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного аналізу конкуренції чи стратегічного управління конкурентоспроможністю, так само, як і впровадження стратегії міжнародної конкуренції є досить глибоко досліджена у працях зарубіжних та вітчизняних вчених: Т. М. Борисової [1], М. Портера [10], Ч. Гіла [2], Н. А. Ефремова [7], В. Кончина [8]. При цьому, стратегії міжнародної конкуренції, які ми розглядаємо як один із інструментів оптимізації стану об'єкту дослідження, досить влучно трактуються Т. М. Борисовою, яка розглядає їх як «... моделі поведінки суб'єктів конкуренції, спрямовані на досягнення довготривалої конкурентної переваги на міжнародному ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування» [1, с. 156]. Відповідно до цього, основна мета стратегічного аналізу обґрунтувати стратегію поведінки суб'єкта конкуренції на ринку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є на основі стратегічного аналізу конкурентоспроможності українського зерна розробити стратегічні альтернативи поведінки суб'єктів зернового ринку, реалізація яких дозволить їм сформувати довгострокові стійкі конкурентні переваги.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для аналізу конкурентоспроможності давно та успішно використовується розроблений за кордоном метод SWOT-аналізу [9]. При цьому методі об'єкт дослідження розглядають з чотирьох принципових позицій: сильних та слабких сторін його діяльності, можливостей та загроз майбутнього розвитку. Такий структурний аналіз дозволяє своєчасно виявляти резерви, визначати потенційні загрози, розраховувати оптимальну траєкторію на перспективу і в кінцевому результаті суттєво підвищувати конкурентоспроможність.

Використання моделі SWOT-аналізу з дев'ятьма активними полями [4, с. 179–180] дозволяє зіставляти між собою дію виявлених факторів, що дає можливість розробляти найбільш перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності українського зерна (табл. 1).

Пропонований метод перехресно поєднує між собою фактори різних полів і дозволяє вишукувати способи посилення факторів за рахунок один одного (можливості і сильні сторони), чи нівелювання негативного впливу одних за рахунок інших (слабкі сторони і загрози — за рахунок сильних сторін і можливостей), або визначати дії, які можуть знизити негативний вплив загроз і посилити слабкі позиції.

В результаті застосування згаданої методики ми отримали наступні перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності зерна на світовому ринку:

- освоєння нових ринків; збільшення частки ринку; формування нових сегментів ринку за рахунок покращення якості зерна і поглиблення його переробки;
- ріст обсягів виробництва зерна та його ефективності за рахунок залучення іноземних інвестицій і оновлення матеріально-технічної бази;
- пом'якшення наслідків зміни клімату за рахунок розвитку селекції та генної інженерії; розвиток енергетичних напрямів споживання зерна; переобладнання частини потужностей під енергетичні потреби галузі;
- досягнення інституційної сталості за рахунок завершення земельної реформи і посилення інтеграційних процесів на внутрішньому ринку зерна.

Як бачимо, в поданому переліку альтернатив є ті, які реалізуються в даний час (ріст обсягів виробництва та експорту, збільшення частки ринку тощо), а також ті, які вимагають суттєвих структурних, інституційних та фінансових змін. Тому, задля посилення аргументації щодо вибору найоптимальнішої альтернативи підвищення конкурентоспроможності українського зерна на світовому ринку скористаємося рядом інших методів стратегічного аналізу.

Однією із найменш суб'єктивних моделей визначення альтернативи конкурентної стратегії та зони господарювання є запропонована О. Яценко матриця «Індекс відносних порівняльних переваг RCA — відносна частка ринку» [11]. В якості об'єктів аналізу виступають агреговані показники індексу відносних конкурентних переваг та сукупної частки ринку пшениці, ячменю та кукурудзи визначені для України, Росії та ЄС за трирічні періоди 2008–2010, 2011–2013, 2014–2016 рр.

Відстеження зміни положення досліджуваних країн на вказаному ринку дає можливість не тільки встановити конкурентну позицію країн, але й відстежити її динаміку. В сукупності це може служити вагомим інструментом для аргументації при виборі котроїсь із стратегічних альтернатив (рис. 1).

Згідно із методикою О. Яценко [11] кожен сектор матриці характеризує конкурентну позицію країни на досліджуваному ринку і пропонує заходи та інструменти для посилення конкурентоспроможності, відповідно до цього. Як бачимо, практично усі позиції досліджуваних країн в межах запропонованих часових інтервалів покращилися. В результаті цього, позиція України змістилася із сектору D1 в сектор D2, Росії — із сектора A1 в сектор A2, ЄС — зафіксувалися на межі перетину секторів A2 і B2 з поступовим зміщенням в ірреальну зону. Останнє пояснюється олігопсонічним характером ринку, згідно чого, ринкова доля перших двох учасників

Таблиця 1

**Модель SWOT-аналізу конкурентної позиції України на світовому ринку зерна  
з дев'ятьма активними полями**

<p align="center"><b>Внутрішні фактори</b></p> <p align="center"><b>Зовнішні фактори</b></p>	<p><b>Сильні сторони (S):</b> S1: Високий рівень природної родючості, кліматичні умови; S2: Доступ до дешевих трудових та земельних ресурсів; S3: Низька ціна зерна на світовому ринку; S4: Географія та експортне розташування; S5: Надлишок зерна на внутрішньому ринку.</p>	<p><b>Слабкі сторони (W):</b> W1: Низька продуктивність; W2: Висока матеріаломісткість; W3: Слабкі позиції на ринку продовольчого зерна і продуктів переробки; W4: Вплив держави, корупція, олігархізація ринку; W5: Знос та моральна застарілість технологій.</p>
<p><b>Можливості (O):</b> O1: Нарощення експорту в Азії та Латинській Америці; O2: Нарощення логістичних, в т.ч. транзитних потужностей; O3: Сприяння вирішенню проблеми голоду; O4: Розвиток споживання зерна в енергетичних цілях; O5: Ріст продуктивності за рахунок інновацій</p>	<p><b>SO 1:</b> S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4 — збільшення частки ринку; <b>SO 2:</b> S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4 — освоєння нових ринків, посилення транзитного потенціалу; <b>SO 3:</b> S1, S2, O5 — ріст обсягів виробництва зерна; <b>SO 4:</b> S1, S2, O4, O5 — розвиток енергетичного напрямку споживання, пом'якшення енергетичних проблем сектору.</p>	<p><b>WO 1:</b> W1, W2, W5, O5 — оновлення матеріально-технічної бази учасників ринку, ріст продуктивності, ефективності та якості; <b>WO 2:</b> W3, O3, O5 — формування нових сегментів на ринку.</p>
<p><b>Загрози (T):</b> T1: Політична дестабілізація; T2: Посилення конкуренції; T3: Зміна клімату; T4: Поширення технології вирощування генно-модифікованого зерна; T5: Подорожчання енергетичних ресурсів та матеріалів для зерновиробництва.</p>	<p><b>ST 1:</b> S1, S2, S4, T1, T2 — покращення якості зерна, поглиблення його переробки та активізація експорту; <b>ST 2:</b> S1, T3, T4 — розвиток селекції та генної інженерії в зерновиробництві; <b>ST 3:</b> S3, S4, S5, T5 — посилення інтеграційних процесів між зернотрейдерами та I і II сектором АПК.</p>	<p><b>WT 1:</b> W1, W4, T1 — завершення земельної реформи, формування прозорого ринку землі; <b>WT 2:</b> W1, W2, W5, T1, T2, T4, T5 — формування економічних стимулів для залучення іноземних інвестицій в зерновий сектор; <b>WT 3:</b> W5, T5 — переобладнання частини переробних потужностей під енергетичні потреби галузі; <b>WT 3:</b> W2, W5, T3 — розвиток органічного землеробства, оновлення матеріально-технічної бази на основах енергоощадних технологій.</p>

*Джерело:* самостійна розробка автора на основі експертних оцінок та узагальнення емпіричних спостережень

становить близько 50 %. Зважаючи на це, ми інтерпретуватимемо рекомендовану стратегію ЄС з позиції його перебування в секторах A2 і B2.

Таким чином, характеристика конкурентних позицій та рекомендації, щодо їх покращення відповідно до поданих сегментів пропонуються в таблиці 2.

Як бачимо, позиція України (перехід із сектора D1 в D2) передбачає застосування стратегії лідерства, яка, серед іншого, полягає у збільшенні частки ринку і прагненні до його повного охоплення. При цьому, в контексті зміни секторів, відмітимо рекомендації щодо поступової заміни інструментів посилення конкурентоспроможності: замість пошуку нових споживачів на існуючих ринках та нових способів застосування товару — недиференційований маркетинг і використання цінової переваги та високого рівня спеціалізації.

Оцінка позиції основних конкурентів дозволяє визначати характер їх конкурентних переваг і прогнозувати модель їхньої поведінки. Так, стосовно Росії (перехід із сектора A1 в A2-B2) можна прогнозувати активізацію стратегії зростання, з наступними складовими: формування і підтримка позитивного іміджу, покращення якісних характеристик товару, зусилля щодо витіснення конкурентів на фоні інвестиційної і, можливо, інноваційної активності. В даному контексті найбільше слід очікувати посилення конкуренції з боку Росії на суміжних із нами зернових ринках — в Північній Африці, на Близькому Сході, Південно-Східній Азії і, частково, в Європі.

Схожими із Росією конкурентними позиціями, які, проте, характеризуються значно вищою стабільністю і більшою конкурентною силою, в тому

числі й порівнянні з Україною, характеризується зерновий експорт ЄС. Відповідно до цього, основні параметри конкурентної стратегії в більшості схожі із Росією, за винятком кращих можливостей щодо їх реалізації. Так, покращення якості товарів характеризується лідерською позицією за цим показником, утримання позитивного іміджу — визначається загальноновизнаним брендом Євросоюзу, відносна незалежність від одиничних сегментів —

найбільшим географічним покриттям світового ринку зерна. Відповідно до цього, ЄС, не зважаючи на нижчий рівень відносних порівняльних переваг (обумовлених не стільки сильною позицією України, скільки структурою національної економіки та експорту) є головним нашим конкурентом на світовому ринку зерна. Тому, реалізуючи стратегію збільшення частки ринку і прагнення до повного охоплення ринку ми, в більшості займаємо ніші,

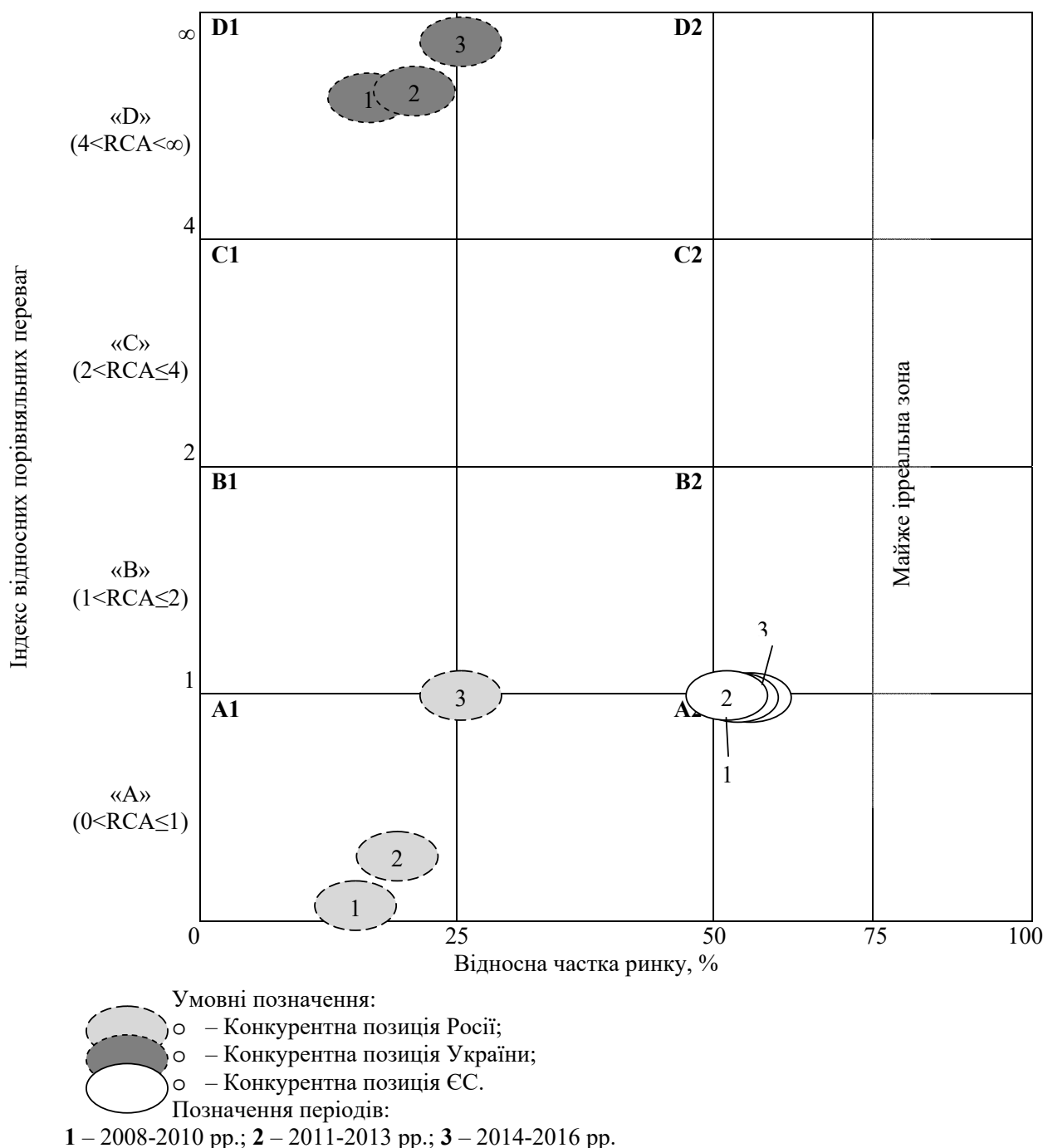


Рис. 1. Матриця «Індекс відносних порівняльних переваг RCA сукупної продукції зернової сфери (пшениці, ячменю та кукурудзи) — відносна частка ринку провідних світових виробників»

Джерело: розраховано автором на основі даних [5; 6] за методикою [11]



Таблиця 2

**Порівняльна характеристика окремих конкурентних стратегій для матриці  
«Індекс відносних порівняльних переваг — відносна частка ринку»**

Група	Сектор	Стратегія		Характеристика / рекомендації
		загальна	операційна	
D	D2	лідера	Повне охоплення ринку; Збільшення частки ринку;	Недеференційований маркетинг, низькі виробничі витрати, високий рівень спеціалізації, цінова перевага
	D1		Розширення первинного попиту; Захист своєї частки ринку від конкурентів;	Використання наявних переваг для пошуку нових споживачів на існуючих ринках, нових способів застосування товару та збільшення інтенсивності використання товару
B	B2	зростання	Інтенсифікація розвитку; товарна спеціалізація	Відносна незалежність від одиничних сегментів, Можливість задоволення і утримання позитивного іміджу на відповідному ринку, Постійне покращення якісних характеристик товару
	B1		Фокусування; селективна спеціалізація; проникнення на ринок	Мінімізація ризиків щодо каналів реалізації, Скорочення залежності від ємності національних ринків, Витіснення конкурентів, Утримання відповідного рівня конкуренції
A	A2	відстоювання	Закріплення сегменту ринку; вертикальна і горизонтальна інтеграція;	Інвестування і капіталізація прибуткових сфер бізнесу, Можливий перехід на інноваційний розвиток, Часткове усунення конкурентів і зменшення залежності від постачальників через інтеграцію
	A1		Захист сегменту ринку, Перепрофілювання, Скорочення діяльності; ліквідація	Захист здобутих позицій, освоєння нових сегментів ринку, вихід з ринку

Джерело: вдосконалено автором на основі [11]

сформовані за рахунок загального росту об'єму ринку або завдяки витісненню інших конкурентів. При цьому, ринкова частка ЄС залишається практично незмінною, а ринкова частка Росії росте приблизно тими ж темпами, що й наша.

Таким чином, результати оцінки стратегічної позиції та стратегічних альтернатив України на зерновому ринку свідчать про доцільність використання активної маркетингової стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку, освоєння нових ринків та посилення своєї конкурентної позиції.

**Висновки та подальші дослідження.** Узагальнюючи результати стратегічного аналізу конкурентної позиції України на світовому ринку зерна, доцільно відмітити суттєвий прогрес нашої країни в конкурентній боротьбі на ринках торгівлі пшеницею, ячменем і кукурудзою. Постійний ріст обсягів продажу та частки ринку на фоні в цілому сприятливих умов, що складаються в зовнішньому середовищі, дозволяють нам займати сильні конкурентні позиції. Зважаючи на високий рівень олігополістичної конкуренції, позиція України є нестійкою і тому

потребує подальшої активної діяльності на ринку. За допомогою застосованих методів стратегічного аналізу було сформовано ряд шляхів посилення конкурентоспроможності українського зерна на світовому ринку в межах агресивної стратегії. Відповідно до них, наші основні зусилля в найближчий період повинні спрямовуватися на наступні заходи:

- освоєння нових ринків — в першу чергу в країнах Латинської Америки, Центральної, Східної та Західної Африки в торгівлі зерном пшениці, ячменю та кукурудзи;
- збільшення частки ринку кукурудзи, пшениці та ячменю в країнах Північної Африки, Південно-Східної Азії та Європи;
- формування нових сегментів ринку — вихід на ринки країн Північної Африки, Південно-Східної Азії та Європи із продуктами переробки пшениці.

Наведені стратегічні альтернативи в перспективі повинні забезпечити більш стійку позицію України на світовому ринку зерна та сприяти підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

### Література

1. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т. М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 2. — Т. 1. — С. 156–160.
2. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856 с.
3. Голомша Н. Є. Конкурентні переваги продукції зернової галузі на світовому ринку / Н. Є. Голомша, О. Я. Дзядичевич. — Економіка АПК. — 2017. — № 11 (277). — С. 61–66.
4. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. Р. Гуцуляк // Агросвіт. — 2016. — № 24. — С. 82–85.
5. Дані про обсяг експорту-імпорту зернових [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://comtrade.un.org/data/>
6. Дані про обсяг світового експорту зернових за 2000–2013 рр. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.fao.org/>
7. Ефремов Н. А. Международная рыночная конкуренция как фактор повышения конкурентоспособности российской экономики [Електронний ресурс]: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 / Н. А. Ефремов. — Чебоксары, 2005. — 21 с. — Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/152842.html>
8. Кончин В. Гравітаційна модель розвитку міжнародної торгівлі послугами України в контексті євроінтеграційних процесів / В. Кончин // Вісник ТАНГ. — 2005. — № 1 (5). — С. 107–116.
9. Малік М. Й Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. Монографія / М. Й. Малік, О. А. Нужна. — К.: ННЦ ІАЕ, 2007. — 270 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. И. Минервин.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
11. Яценко О. М. Формування і реалізація конкурентних переваг галузі бджільництва України: монографія / О. М. Яценко. — Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроекологічний університет», 2011. — 428 с.

### References

1. Borysova T. M. (2010), «Competitive strategy on the international market: the essence, main characteristics and types», Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, no. 2, vol.1, pp. 156–160.
2. Hil Ch. (2001), Mizhnarodnyi biznes: Konkurentsiia na hlobalnomu rynku, [International business: competing in the global marketplace], Translated by A. Oliynyk, R. Tkachuk, Vydavnytstvo Solomii Pavlychko «Osnovy», Kyiv, Ukraine, 856 p.
3. Holomsha N. Ie., Dziadykevych O. Ia. (2017), «Competitive advantages of grain industry on the world market», Ekonomika APK, no.11 (277), pp. 61–66.
4. Hutsuliak V. R. (2016), «Conceptual approaches to assessing the competitiveness of agricultural enterprises», Ahrosvit, no. 24, pp. 82–85.
5. United Nations Comtrade Database, available at: <https://comtrade.un.org/data/>
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2000–2013), available at: <http://www.fao.org/>
7. Efremov N. A. (2005), «International market competition as a factor of increasing the competitiveness of the Russian economy», Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.01, Cheboksary, Russia, 21 p., available at: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/152842.html>
8. Konchyn V. (2005), «Gravitational model of the development of international trade in services of Ukraine in the context of European integration processes», Visnyk TANH, no. 1(5), pp. 107–116.
9. Malik M. I., Nuzhna O. A. (2007), Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv: metodolohiia i mekhanizmy [Competitiveness of agrarian enterprises: methodology and mechanisms], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine, 270 p.
10. Porter M. (2005), Konkurentnaya strategiia: Metodika analiza otraslej i konkurentov, [Competitive strategy: The methodology of analysis of industries and competitors], Translated by I. Minervin, Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 454 p.
11. Iatsenko O. M. (2011), Formuvannia i realizatsiia konkurentnykh perevah haluzi bdzhilnytstva Ukrainy, [Formation and realization of competitive advantages of beekeeping industry in Ukraine], Vydavnytstvo «Zhytomyrskyi natsionalnyi ahroekolohichniy universytet», Zhytomyr, Ukraine, 428 p.

УДК 336.7:332.12(477)

**Копилюк Оксана Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки та банківського бізнесу  
Львівський торговельно-економічний університет*

**Копылюк Оксана Ивановна**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой финансово-экономической безопасности  
и банковского бизнеса  
Львовский торгово-экономический университет*

**Kopyluk Oksana**

*Doctor of Economic Science, Professor,  
Head of Department of Financial and Economic Security and Banking Business  
Lviv University of Trade and Economics*

**Михайляк Галина Володимирівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Михайляк Галина Владимировна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры аналитической экономики и международной экономики  
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

**Mikhailak Galina**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Analytical Economics and International Economics  
Lviv Ivan Franko National University*

**Михайляк Ірина Володимирівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Михайляк Ирина Владимировна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры международных экономических отношений  
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

**Mikhailak Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of International Economic Relations  
Lviv Ivan Franko National University*

**НОВІТНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**THE NEW METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF THE EFFICIENCY  
OF THE BANKING SYSTEM ACTIVITY AT THE REGIONAL LEVEL**

**Анотація.** Обґрунтовано сучасні методологічні підходи до оцінки ефективності функціонування банківської системи на регіональному рівні. Запропоновано новітній інструментарій оцінювання ефективності функціонування регіональної банківської системи на основі використання індексного методу. Шляхом агрегування окремих показників розвитку банківської системи регіонів запропоновано обчислювати інтегральний індекс їх розвитку як суму індексів економічного, інституціонального розвитку та фінансової насиченості регіону банківськими продуктами і послугами.

Враховуючи нерівномірність розвитку банківської системи у регіонах запропоновано визначати диспропорції у їх функціонуванні з використанням коефіцієнта структурних змін А. Салаї та інтегрального коефіцієнта структурних відмінностей К. Гатєва. Такий методичний підхід дозволяє виокремити різницю між найбільш та найменш розвиненими банківськими системами регіонів та підтвердити існування диспропорцій у їх розвитку. Структурні зміни можуть істотно впливають на розвиток банківських систем регіонів в контексті здійснення депозитної та кредитної діяльності.

Прикладне значення такого підходу дозволило дослідити інтенсивність структурних зрушень у регіонах за обсягами депозитів та наданих кредитів у розрізі нефінансових корпорацій, інших фінансових корпорацій, домашніх господарств і зробити висновки про рівні розходження у регіональній структурі банківської системи України впродовж 2008–2017 рр.

За результатами здійснених розрахунків акцентовано на відсутності у 12 областях України банків-юридичних осіб та відтоку фінансових ресурсів із цих регіонів у більш економічно розвинуті, неефективності локалізації банків у регіонах, надмірній їх концентрації у м. Києві та зростанні ролі іноземного капіталу.

**Ключові слова:** банківська система регіону, диспропорції, індексний метод, депозити, кредити.

**Аннотация.** Обоснованно современные методологические подходы к оценке эффективности функционирования банковской системы на региональном уровне. Предложено новейшей инструментарий оценки эффективности функционирования региональной банковской системы на основе использования индексного метода. Путем агрегирования отдельных показателей развития банковской системы регионов предложено вычислять интегральный индекс их развития как сумму индексов экономического, институционального развития и финансовой насыщенности региона банковскими продуктами и услугами.

Учитывая неравномерность развития банковской системы в регионах предложено определять диспропорции в их функционировании с использованием коэффициента структурных изменений А. Салаи и интегрального коэффициента структурных различий К. Гатєва. Такой методический подход позволяет выделить разницу между наиболее и наименее развитыми банковскими системами регионов и подтвердить существование диспропорций в их развитии. Структурные изменения могут существенно влияют на развитие банковских систем регионов в контексте осуществления депозитной и кредитной деятельности.

Прикладное значение такого подхода позволило исследовать интенсивность структурных сдвигов в регионах по объемам депозитов и предоставленных кредитов в разрезе нефинансовых корпораций, других финансовых корпораций, домашних хозяйств и сделать выводы о уровне различия в региональной структуре банковской системы Украины в течение 2008–2017 гг.

По результатам проведенных расчетов акцентировано отсутствие в 12 областях Украины банков-юридических лиц и оттока финансовых ресурсов из этих регионов в более экономически развитые, неэффективности локализации банков в регионах, чрезмерной их концентрации в г. Киев и росте роли иностранного капитала.

**Ключевые слова:** банковская система региона, диспропорции, индексный метод, депозиты, кредиты.

**Summary.** The modern methodological approaches of the efficiency assessment in functioning of the banking system at the regional level are substantiated. The modern tools for assessing the efficiency of functioning of the regional banking system based on the use of the index method are proposed. By aggregating some indicators of the development of the banking system of the regions, it is proposed to calculate the integral index of their development as the sum of indices of economic, institutional development and financial saturation of the region by banking products and services.

Taking into account the unevenness of the development of the banking system in the regions, it is proposed to determine the imbalances in their functioning, using A. Salai coefficient of structural changes and K. Gatyev's integral coefficient of structural differences. This methodical approach allows us to distinguish between the most developed and least developed banking systems in the regions and to confirm the existence of imbalances in their development. Structural changes can have a significant impact on the development of banking systems of regions in the context of the implementation of deposit and credit activities.

The applied value of such an approach made it possible to investigate the intensity of structural shifts in the regions by volume of deposits and loans granted by non-financial corporations, other financial corporations, households and draw conclusions about the differences in the regional structure of the Ukrainian banking system during 2008–2017.

The results of the calculations focused on the lack of legal entities and outflows of financial resources from these regions in 12 regions of Ukraine in more economically developed, inefficient localization of banks in the regions, excessive concentration of them in Kyiv and the growing role of foreign capital.

**Key words:** banking system of the region, disproportions, index method, deposits, loans.



**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси сучасного суспільства супроводжуються ситуативно обумовленими тенденціями децентралізації державного управління різних сфер діяльності та поглибленням регіоналізації. Банківська система як важлива сфера організації суспільного життя та ключовий фінансовий посередник здійснює вплив на розвиток суспільства на макро- й мікрорівнях. Тому питання ефективності функціонування банківської системи в регіоні та механізму управління нею в мезопросторі залишається актуальним в теоретичному та методологічному аспектах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню банківської системи на регіональному рівні присвячені праці таких вчених, як В. Геєць [1], Н. Кухарська [4], І. Сторонянська [7], М. Козоріз, А. Кузнєцова, Г. Возняк [8], та ін. Поруч з цим, незважаючи на значний науковий доробок, відкритим залишаються питання дослідження методології оцінювання ефективності розвитку регіональної банківської системи, її ролі і значення на загальнодержавному й локальному рівнях.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування сучасних методологічних підходів до оцінки ефективності функціонування банківської системи на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Формування і реалізація державної регіональної політики з врахуванням секторальної, територіальної та управлінської складових неможлива без ефективно функціонуючої банківської системи на загальнодержавному й регіональному рівнях, яка б забезпечувала інвестиційні, кредитні й споживчі потреби регіонів з врахуванням природних, демографічних, інноваційних та інших особливостей.

Регіональна банківська система, яка забезпечує необхідними фінансовими ресурсами економічну, соціотрудову, інноваційну, інвестиційну, адміністративно-управлінську, науково-технічну регіональні суспільні системи є найважливішою ланкою фінансової системи регіону і характеризується такими ознаками як ієрархічність, однорідність функцій, територіальна розташованість, наявність адміністративних меж та є основним фінансовим посередником у кругообороті грошових потоків.

Методологічний інструментарій дослідження банківської системи регіонів повинен базуватись на переході від традиційного динамічного аналізу до використання переваг методів регресійного аналізу, індексних, головних компонент та багатомірного статистичного дослідження (кластерного аналізу) для визначення основних тенденцій їх функціонування, ефективності та потенціалу.

Основою комплексного оцінювання та вивчення складних явищ, які притаманні й розвитку банківської системи України, виступає індексний метод. Він дозволяє шляхом агрегування ознак засобами багатовимірного аналізу отримати комплексний показник, що забезпечить об'єктивність оцінювання розвитку банківської системи того чи іншого регіону порівняно з іншими. Це в свою чергу послужить вимірником у динаміці ефективності заходів регіональної політики щодо розвитку банківської системи.

На сьогоднішній день існує декілька підходів до оцінювання функціонування банківської системи на регіональному рівні. Зокрема це [2]:

- 1) індекс насиченості регіону фінансовими послугами — забезпечує порівняльний аналіз економік різних регіонів за рівнем насиченості визначеними фінансовими послугами (активи, кредити, рівень розвитку депозитної діяльності і т.п.);
- 2) загальноприйняті показники аналізу стану банків, які відображають їх фінансово-економічну діяльність та вплив на розвиток регіону;
- 3) різні показники оцінювання розвитку банківської системи регіону забезпечують аналіз розвитку регіональної банківської системи за різними групами показників (інституціональний розвиток, показники впливу на економіку регіону, структура активів та пасивів і т.д.).

Для забезпечення комплексності дослідження інтегральний індекс розвитку банківської системи регіону повинен обчислюватись на основі індексу інституціонального розвитку, індексу економічного розвитку та індексу взаємодії з економікою регіону.

Інтегральний індекс розвитку (ІІР) для кожної банківської системи регіону обчислюється за формулою [2]:

$$IIP_i = IP_i + EP_i + FN_i, \quad (1)$$

де  $IP_i$  — індекс інституціонального розвитку банківської системи  $i$ -го регіону;

$EP_i$  — індекс економічного розвитку  $i$ -ої регіональної банківської системи;

$FN_i$  — індекс фінансової насиченості регіону фінансовими послугами  $i$ -ої регіональної банківської системи.

В подальшому здійснюється ранжування банківським систем регіонів за спаданням інтегрального індексу.

Аналіз значень інтегральних індексів розвитку банківських систем регіонів дозволяє: 1) виділити високорозвинені (значна концентрація великих банків у регіонах), середньорозвинені (БС формують декілька великих банків) та слаборозвинені банківські системи (в основному у регіонах з дрібни-

ми регіональними банками) у регіонах; 2) оцінити різницю між найбільш та найменш розвиненими регіональними банківськими системами; 3) підтвердити існування поляризації у розвитку банківських систем, окремих регіонів.

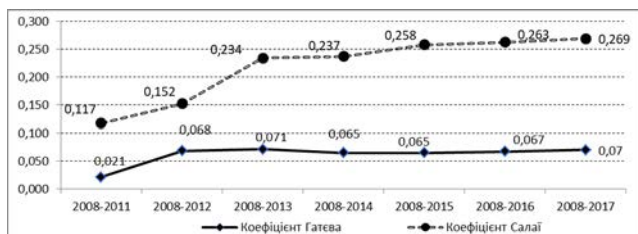
У зв'язку із цим, можна формувати два основних підходи до реалізації регіональної політики розвитку банківської системи: поляризація (формування полюсів росту) або вирівнювання (зменшення територіальних диспропорцій).

Структурні зміни можуть істотно впливати на розвиток економічних процесів і явищ, тому для кількісної оцінки масштабу структурних зрушень у розвитку банківської системи внаслідок реалізації регіональної політики чи то удосконалення її інструментарію можна використати інтегральний коефіцієнт структурних змін А. Салаї та інтегральний коефіцієнт структурних відмінностей К. Гатева [4]. Слід зазначити, що якщо дані коефіцієнти набли-

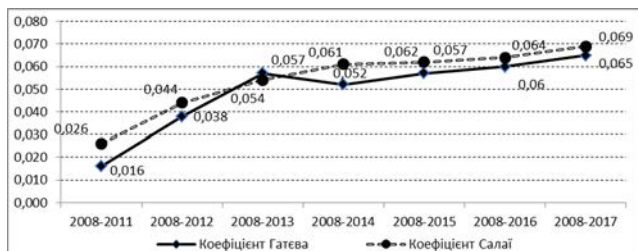
жаються до 1, то відбулися максимальні структурні зрушення.

Шляхом використання коефіцієнта структурних змін А. Салаї та інтегрального коефіцієнта структурних відмінностей К. Гатева визначено рівень розходження в регіональній структурі банківської системи за кількістю банків та їх підрозділів (яку певною мірою згладжує розвиток мережі філій та відділень), обсягом залучених депозитів від фінансових та нефінансових корпорацій, домашніх господарств, обсягами кредитування фінансових та нефінансових корпорацій, домашніх господарств (рис. 1).

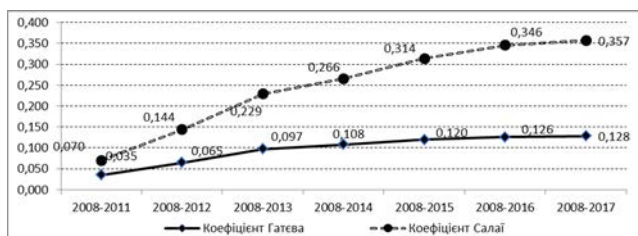
Коефіцієнти А. Салаї та К. Гатева дозволяють констатувати, що для депозитної та кредитної діяльності банківських установ в Україні зміна регіональної структури впродовж 2008–2017 рр. відбувалася по-різному. Якщо депозитна діяльність банків характеризувалася незначними структурними змінами у розрізі регіонів, то кредитна, навпаки, суттєвими.



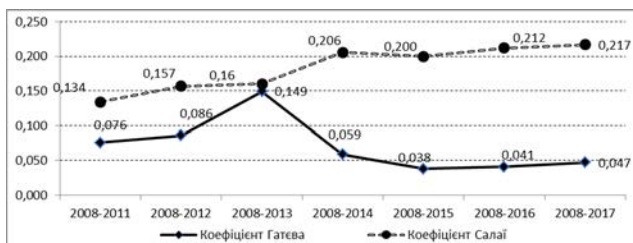
Інтенсивність структурних зрушень у регіонах за обсягами депозитів інших фінансових корпорацій



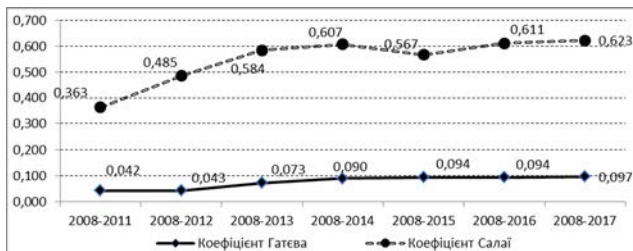
Інтенсивність структурних зрушень в обсягах депозитів домашніх господарств



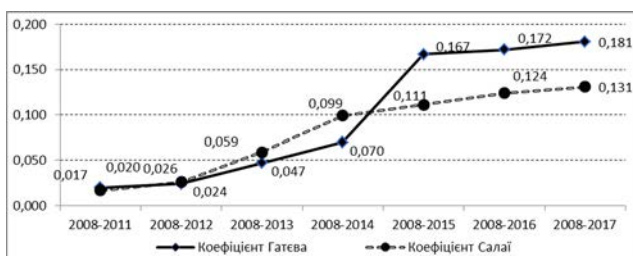
Інтенсивність структурних зрушень в обсягах наданих кредитів нефінансовим корпораціям



Інтенсивність структурних зрушень в обсягах депозитів нефінансових корпорацій



Інтенсивність структурних зрушень в обсягах наданих кредитів іншим фінансовим корпораціям



Інтенсивність структурних зрушень в обсягах наданих кредитів домашнім господарствам

Рис. 1. Рівні розходження в регіональній структурі банківської системи України за окремими показниками, 2008–2017 рр.

Джерело: розраховано авторами на основі [1, 3]

Отже, запропоновані методологічні підходи дозволяють конкретизувати параметри сучасного стану розвитку банківської системи в Україні й виявляти значні міжрегіональні диспропорції. Станом на 01.01.2018р. з 82 банківських установ, які надають банківські послуги 61 банк або 74,4 % зосереджені в м. Києві. Лідерами серед регіонів щодо кількості банків є Дніпропетровська область 5 одиниць або 6,1 %, Львівська — 5 або 6,1 %, Одеська — 3 або 3,7 %, Запорізька, Харківська, Чернігівська — по 2 банки або 2,5 %, Закарпатська, Полтавська — по 1 банку або 1,2 %. За нашими дослідженнями відсутні банки-юридичні особи в 12 областях України і не ведеться статистика банківської діяльності у зв'язку із анексією Криму і військовими діями на Сході України в Донецькій та Луганській областях.

Окрім того, нами встановлено високу взаємозалежність між типізацією регіонів України за станом соціальної напруженості та величиною кредитів, наданих домашнім господарствам. Виявлено, що 21 область України належить до «чистих кредиторів», тобто фінансові ресурси концентруються у промислово розвинутих регіонах або так званих «полюсах росту».

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Аналіз і оцінка сучасних тенденцій розвитку банківської системи України в регіональному вимірі дозволила виокремити характерні особливості, зокрема:

1. Існування значних диспропорцій у її територіальній структурі та відсутність у значній кількості областей банків-юридичних осіб. Такий стан речей неминуче може призвести до економічної відсталості регіонів із нерозвинутою банківською системою.

2. Нерівномірність регіональної концентрації банківської системи. Більшість комерційних банків концентрується у столичному регіоні. Окрім того, нерівномірність регіональної концентрації банківської системи поглиблює висока залежність філій та відділень комерційних банків, що їм підпорядковані.

3. Економічна неефективність регіональної локалізації банківської системи. Негативним наслідком нерівномірності розміщення українських банків стає відтік фінансових ресурсів банків з одних регіонів в інші, де розташовані головні офіси комерційних банків, що створює негативні тенденції посилення територіальної нерівномірності соціально-економічного розвитку всієї країни, депресивності низки регіонів України.

4. Суттєва частка іноземних інвесторів у сумарному капіталі вітчизняної банківської системи. Так, на початок 2018 р. в Україні діяло 38 банківських установ за участю іноземного капіталу. У повній власності (100 % корпоративних прав) іноземних інвесторів перебуває близько 22 % (18 банків) від загальної кількості банків і більшість з них зареєстровані як юридичні особи в м. Києві.

5. Погано розвинута технічна база функціонування банківської системи у регіонах. Зокрема, комерційні банки в регіонах за своїм технічним оснащенням суттєво відстають від столичних.

Подальші дослідження повинні стосуватись розробки критеріїв міри регіоналізації банківської системи й визначення стратегічних напрямів її реформування у неокризисних умовах.

#### Література

1. Геєць В. М. Структурні зміни та економічний розвиток України: монографія / В. М. Геєць, Л. В. Шинкарук, Т. І. Артьомова [та ін.]. — К.: Ін-т економ. та прогноз., 2011. — 696 с.
2. Грошово-кредитна та фінансова статистика [Електронний ресурс]. — режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=27843415&cat\\_id=44578#1](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27843415&cat_id=44578#1).
3. Комплексная оценка уровня развития банковских систем регионов [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://bankir.ru/publikacii/s/kompleksnaya-otsenka-urovnya-razvitiya-bankovskikh-sistem-regionov-10001732>.
4. Кухарська Н. О. Міжрегіональна диференціація розвитку регіонів України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2012\\_05\\_25/5\\_kuharska.php](http://www.confcontact.com/2012_05_25/5_kuharska.php)
5. Основні показники діяльності банків України / URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442).
6. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти: навчальний посібник [Р. В. Фещур, А. Ф. Барвінський, В. П. Кічор та ін.]; За наук. ред. Р. В. Фещура. — 2-е вид. оновлене і доповнене. — Львів: «Інтелект-Захід», 2003. — с. 166–169.
7. Сторонянська І. З. Регіональний розвиток України: проблеми інтеграції та конвергенції / І. Сторонянська. — Львів: ІРД НАН України, 2010. — 324 с.
8. Фінанси регіону: теорія, проблеми, практика: монографія / М. А. Козоріз, А. Я. Кузнецова, І. З. Сторонянська, Г. В. Возняк. — К.: УБС НБУ, 2010. — 271 с.

---

#### References

1. Heiets V.M. Strukturni zminy ta ekonomichni rozvytok Ukrainy: monohrafiia V.M. Heiets, L.V. Shynkaruk, T.I. Artomova [ta in.]. — K.: In-t ekonomiky ta prohnozuv, 2011. — 696 s.
2. Hroshovo-kredytna ta finansova statystyka. Available at: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=27843415&cat\\_id=44578#1](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27843415&cat_id=44578#1).
3. Kompleksnaja ocenka urovnja razvitija bankovskih sistem regionov. Available at: <http://bankir.ru/publikacii/s/kompleksnaya-otsenka-urovnya-razvitiya-bankovskikh-sistem-regionov-10001732>.
4. Kukharska, N.O. Migregionalna dyferenciacija regioniv Ukrainy [Interregional differentiation of regions of Ukraine]. Retrieved from [http://www.confcontact.com/2012\\_05\\_25/5\\_kuharska.php](http://www.confcontact.com/2012_05_25/5_kuharska.php).
5. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy. Available at: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442).
6. Feshchur, R.V.(2003) Statystyka: teoretychni zasady i prykladni aspekty. Lviv. — Intelekt-Zakhid.
7. Storonyanska, I.Z. (2010) Regionalnyj rozvytok Ukrainy: problemy integracii ta konvergenciji [Regional development of Ukraine: problems of integration and convergence]. Lviv: Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine.
8. Kozoriz, M.A., Kuznetsova, A.J. (Eds.). (2010). Finansy region: teoriya, problem, praktyka [Finance Region: Theory, Problems and Practice]. Kyiv: University of Banking of the National Bank of Ukraine.



**Богдан Наталія Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри Туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет імені О.М. Бекетова*

**Богдан Наталия Николаевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры Туризма и гостиничного хозяйства  
Харьковский национальный университет имени О.Н. Бекетова*

**Bogdan Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3821

## РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ УЗГОДЖЕНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ РЕГІОНУ МЕТОДОМ ВЕКТОРНОЇ ТРИАНГУЛЯЦІЇ

## РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНИВАНИЮ СОГЛАСОВАННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ РЕГИОНА МЕТОДОМ ВЕКТОРНОЙ ТРИАНГУЛЯЦИИ

## DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSMENT OF COORDINATION OF REGION ECONOMIC INTERESTS IN VECTOR TRIANGULATION METHOD

**Анотація.** В статті досліджуються методичні підходи до оцінювання узгодженості економічних інтересів регіону. Протиріччя між загальною потребою в забезпеченні економічного зростання регіональної економіки та наявними можливостями узгодження економічних інтересів суб'єктів, обумовлюють актуальність дослідження.

На основі аналізу запропонованих методів та підходів щодо визначення критеріїв оцінювання узгодження економічних інтересів визначено, що усю сукупність запропонованих методів можна розбити на три основні блоки: методи лінійного та нелінійного програмування в економіці; статистичні методи прийняття рішень в економіці та методи прийняття рішень з теорії ігор з елементами комп'ютерного моделювання.

Встановлено, що основними недоліками існуючих методів є: формалізованість підходу до вирішення завдання щодо погодження інтересів різних сторін; адаптованість існуючих методів під потреби конкретної галузі, сфери; неможливість застосування різновимірних показників; неможливість уявлення багатовимірного опису стану регіону, що відповідає існуючому стану узгодженості економічних інтересів суб'єктів.

З урахуванням вищезазначеного, запропоновано новітній підхід до оцінювання узгодженості економічних інтересів регіону методом векторної триангуляції – побудови тривимірного тіла економічного стану (TTES), що дозволяє підвищити наочність проведення економічного аналізу; відобразити одночасність зв'язків економічних параметрів в одному образі; усунути неможливість проведення аналізу об'єктів при різній кількості вимірюваних (розрахованих) параметрів; збільшити інформативність кількісної оцінки стану об'єктів; використовувати векторне числення, добре пророблене в обчислювальній техніці, що дозволяє використовувати автоматизований алгоритм розрахунку; перетворити економічні дослідження кількісних параметрів на оброблення візуальних образів (що підвищить швидкість, глибину, адекватність прогнозу).

На основі використання пропонованої моделі здійснено розрахунок інтегрального індикатору узгодженості економічних інтересів регіонів України. Результати розрахунків надають впевненість в верифікації, достовірності та точності а також прогнозованості моделі.

**Ключові слова:** економічні інтереси, критерії узгодження економічних інтересів, інтегральний індикатор, тривимірне тіло економічного стану, триангулярний метод.

**Аннотация.** В статье исследуются методические подходы к оценке согласованности экономических интересов региона. Противоречия между насущной потребностью в обеспечении экономического роста региональной экономики и имеющимися возможностями согласования экономических интересов субъектов, обуславливают актуальность исследования.

На основе анализа предлагаемых методов и подходов к определению критериев оценки согласования экономических интересов установлено, что всю совокупность предложенных методов можно разбить на три основных блока: методы линейного и нелинейного программирования в экономике; статистические методы принятия решений в экономике и методы принятия решений по теории игр с элементами компьютерного моделирования.

Установлено, что основными недостатками существующих методов являются: формализованность подхода к решению задачи по согласованию интересов различных сторон; адаптированность существующих методов под нужды конкретной отрасли, сферы; невозможность применения разноизмеряемых показателей; невозможность представления многомерного описания состояния региона, который соответствует существующему положению согласованности экономических интересов субъектов.

С учетом вышесказанного, предлагается новейший подход к оценке согласованности экономических интересов региона методом векторной триангуляции — построения трехмерного тела экономического состояния (TTES), что позволяет повысить наглядность проведения экономического анализа; отобразить одновременно связей экономических параметров в одном образе; устранить невозможность проведения анализа объектов при разном количестве измеренных (рассчитанных) параметров; увеличить информативность количественной оценки состояния объектов; использовать векторное исчисление, хорошо проработанное в вычислительной технике, позволяет использовать автоматизированный алгоритм расчета; преобразовать экономические исследования количественных параметров в обработку визуальных образов (что повысит быстродействие, глубину, адекватность прогноза).

На основе использования предлагаемой модели осуществлен расчет интегрального индикатора согласованности экономических интересов регионов Украины. Результаты расчетов придают уверенность в верификации, достоверности и точности а также прогнозируемости модели.

**Ключевые слова:** экономические интересы, критерии согласования экономических интересов, интегральный индикатор, трехмерное тело экономического состояния, триангулярный метод.

**Summary.** The article deals with methodological approaches to the assessment of the coordination of economic interests of the region. The contradictions between the urgent need to ensure the economic growth of the regional economy and the possibilities of coordination the economic interests of the subjects determine the relevance of the research.

Based on the analysis of the proposed methods and approaches to the definition of criteria for assessing the coordination of economic interests, it has been established that the whole set of proposed methods can be divided into three main blocks: methods of linear and nonlinear programming in the economy; statistical methods of decision-making in economics and methods of making decisions on game theory with elements of computer simulation.

It is established that the main drawbacks of existing methods are: the formalization of the approach to solving the task of coordinating the interests of different parties; adaptation of existing methods to the needs of a particular industry, sphere; the impossibility of applying variously measurable indicators; the impossibility of presenting a multidimensional description of the state of the region, which corresponds to the existing position of coherence of economic interests of the subjects.

Given the foregoing, a new approach to assessing the coordination of the economic interests of the region with the method of vector triangulation — the construction of a three-dimensional measurement of economic state (TTES) — is proposed, which makes it possible to increase the visibility of economic analysis; display simultaneously the connections of economic parameters in one image; eliminate the impossibility of carrying out an analysis of objects with different quantities of measured (calculated) parameters; to increase the informativeness of the quantitative assessment of the state of objects; use vector calculus, well-worked out in computer technology, allows using an automated calculation algorithm; to transform the economic research of quantitative parameters into the processing of visual images (which will increase the speed, depth, adequacy of the forecast).

Based on the use of the proposed model, the integral indicator of the e of coordination of economic interests of the regions of Ukraine was calculated. The results of the calculations give assurance in the verification, reliability and accuracy as well as predictability of the model.

**Key words:** economic interests, criteria of coordination of economic interests, integral indicator, three-dimensional measurement of economic condition, triangular method.

**Постановка проблеми.** Тренд розвитку соціально-економічної системи формує та визначає поєднання та взаємодія національних та регіональних інтересів, при цьому необхідно приділити увагу інтересам розвитку, перш за все, найважливішим, тобто структуроутворюючим, елементам господарської системи.

В сучасних умовах розвиток економіки та її зростання все більш залежать від узгодженості економічних інтересів. Вихід економічного зростання на якісно новий рівень підсилює значимість підвищення ефективності регулювання економічних інтересів суб'єктів господарювання. Однак це можливо лише на основі знання закономірностей прояву економічних інтересів.

Отже, протиріччя між нагальною потребою в забезпеченні економічного зростання регіональної економіки та наявними можливостями узгодження економічних інтересів суб'єктів, обмеженими сучасними умовами їх формування, реалізації та взаємодії, а також недостатня розробленість методичних аспектів вирішення цієї суперечності, обумовлюють актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За результатом опрацювання наукових доробок в сфері регіонального розвитку можна дійти висновку, що успішний розвиток на регіональному рівні неможливий без балансу економічних інтересів усіх суб'єктів.

Останніми роками проблематика методичних підходів щодо визначення узгодження економічних інтересів суб'єктів, зокрема, на рівні регіону, висвітлювалися у працях таких науковців, як: Е. Балаш, О. Бияков [1], З. Варналій [2], С. Грейв [3], Р. Каплан [4], Н. Коломарова [1], А. Лесік, Д. Мейнер, Д. Нортон [4], І. Сироежін Б. [5] Ходж [3] та інших.

Останніми десятиріччями популярності набуває метод, описаний і успішно впроваджений двома австралійськими вченими Р. Капланом і Д. Нортоном [4], названий концепцією збалансованої системи показників (ЗСП). А. Лесік, І. Сироежін [5] для вирішення завдань кількісної оцінки ступеню узгодженості інтересів в різних системах пропонують використовувати досить складний математичний інструментарій.

А такі науковці, С. Грейв та Б. Ходж [3] використовують в якості критеріїв оцінки узгодженості економічних інтересів суб'єктів такі соціальні аспекти як рівень якості соціального капіталу, рівень довіри тощо.

Проте, з огляду на складність вирішення цієї проблематики, єдиного підходу або чітко сформульованого наукового погляду щодо методів та критеріїв узгодження економічних інтересів суб'єктів дослідники не виробили.

### **Формулювання цілі статті (постанова завдання).**

Основною ціллю статті є розроблення методичних та практичних підходів до визначення узагальненого результуючого індикатора узгодженості економічних інтересів регіону за допомогою використання методу векторної тріангуляції, який дозволяє здійснювати перетворення чисел у векторну форму, що надає можливість розглядання процесу узгодження економічних інтересів суб'єктів у тривимірному просторово-часовому континуумі.

**Виклад основного матеріалу.** На основі аналізу пропонування методів та підходів щодо визначення критеріїв оцінювання узгодження економічних інтересів встановлено, що усю сукупність запропонованих методів можна розбити на три основні блоки:

1. Методи лінійного та нелінійного програмування в економіці. Дана група методів описує систему (регіональну економіку) у вигляді спрощеної моделі. Ряд вчених розробляли спеціальні алгоритми вирішення певних типів завдань (М. К. Гавурін, Е. Балаш, Дж. Данциг, Т. Ліптак, Л. В. Канторович). Зараз у зв'язку з великим обсягом пам'яті сучасних персональних комп'ютерів і розвиненим програмним забезпеченням тривають дослідження, спрямовані на вдосконалення алгоритмів даної групи методів [6].

2. Статистичні методи прийняття рішень в економіці. Відповідно до положень даної групи методів між усіма суб'єктами економічних інтересів, встановлюються зв'язки, що мають кількісне вираження (тіснота зв'язку) і певний характер (лінійна, нелінійна залежність). На першому етапі будуються поля кореляції, на другому — розраховується і інтерпретується коефіцієнт кореляції (при наявності лінійного зв'язку — це коефіцієнти Пірсона, Спірміна). Ряд авторів (О. Бияков, Н. Коломарова, І. Сироежін [1; 5]) в своїх дослідженнях пропонують деякі доопрацювання до формул розрахунків коефіцієнтів, що дозволяють проводити більш зручний аналіз. На третьому етапі аналізу оцінюється статистична значимість коефіцієнта, можливість екстраполяції отриманих результатів на генеральну сукупність. Якість оцінки узгодженості інтересів, виконаної згідно даної групи методів, істотно залежить від вибору критерію оцінки.

3. Методи прийняття рішень з теорії ігор з елементами комп'ютерного моделювання.

В рамках даної групи методів розглядаються інтереси суб'єктів економічних інтересів, які є елементами єдиної системи (організації, підрозділу, програми для групи організацій, регіону). Найчастіше взаємовигідні умови для індивідуальних суб'єктів інтересів стають неоптимальними у зв'язку зі змінною зовнішніх умов, неточностями прогнозування і планування, що може призводити до бажання змі-

нити умов взаємодії, а в гіршому випадку і зовсім припинити їх. Рішення, що приймаються носіями інтересів в системі, приймаються виходячи з власних уподобань, інформації про своїх можливостях і умов функціонування, яка, як правило, не розголошується і не доступна для інших суб'єктів. Тому в процесі узгодження інтересів необхідно використовувати методи колективного прийняття рішень, засновані на спільних діях незалежних учасників організаційної системи, результатом яких є виникає стан рівноваги [4]. На основі теорії ігор була сформована методологія мультиагентного моделювання, яка в автоматизованому режимі дозволяє побудувати модель організаційної системи, замінивши реальних виконавців робіт інтелектуальними агентами з формалізованими процедурами прийняття рішень.

За результатами аналізу особливостей та можливостей вищевказаних методів, їх основними недоліками можна назвати:

- 1) формалізованість підходу до вирішення завдання щодо погодження інтересів різних сторін;
- 2) адаптованість існуючих методів під потреби конкретної галузі, сфери;
- 3) неможливість застосування різновимірних показників;
- 4) неможливість уявлення багатовимірного опису стану регіону, що відповідає існуючому стану узгодженості економічних інтересів суб'єктів [7].

Отже, при розробці алгоритму розрахунку інтегрального індикатора ступеню узгодженості економічних інтересів регіону автор зіткнувся з вищезазначеними труднощами, що зумовили пошук нової методології та розроблення специфічного інструментарію вирішення цього наукового завдання.

Оцінювання узгодженості економічних інтересів ґрунтується на співставленні та взаємодії різних суб'єктів, стан яких описується певним комплексом показників, параметрів та характеристик — якісних та кількісних. Це створює складність процесу оцінювання та унеможливорює порівняння та узгодженість різновимірних та різноспрямованих параметрів.

Для усунення цієї проблеми пропонується застосовувати при оцінюванні узгодженості економічних інтересів перетворення кількісних різновимірних показників у векторну форму та уявлення процесу узгодженості економічних інтересів через тривимірний опис, що характеризується набором координат, які характеризують параметри стану узгодженості економічних інтересів регіону як тривимірного об'єкту.

Для проведення дослідження суб'єктів економічної діяльності різного масштабу (розміру) необхідно виконати розрахунок ряду показників (економічних параметрів). У тих випадках, коли виникає

необхідність розширити охоплення дослідження, обов'язково додають інші параметри, що мають інші розмірності [8].

Ще складність співставлення різних об'єктів при їх обмірюваннях різною кількістю параметрів. Для виключення таких випадків вводилися стандартизовані системи аналізу.

Ще одна проблема при проведенні даного виду аналізу при оцінюванні узгодженості економічних інтересів — це «одночасність» аналізу, тобто одночасне порівняння декількох параметрів для різних об'єктів, але ж, важливо, що параметри мають взаємний вплив між собою. І між ними можливо і накопичення цього впливу, тобто можливий деякий синергетичний ефект.

Всі економічні параметри мають взаємозв'язок один з одним. Іншими словами, один економічний параметр може впливати на інший з деякою мірою взаємовпливу, яка описується чисельним значенням, а саме коефіцієнтом кореляції. Оскільки всі параметри мають різні розмірності і коефіцієнт кореляції виступає в якості міри взаємовпливу, то ми пропонуємо уявити кожен параметр як деякий вектор, який має свій напрямок і деяку скалярну величину (в розмірності свого параметру) [9].

За заданим положенням базисного вектору можна задавати інші параметри (рис. 1).

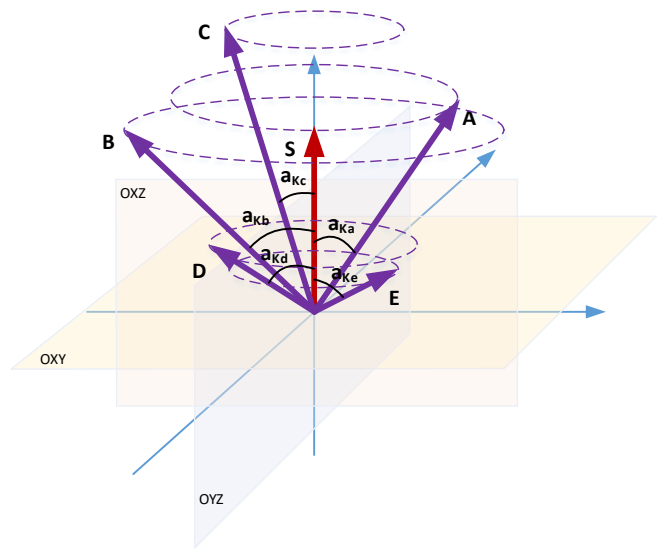


Рис. 1. Базисний вектор та вектори параметрів, що відновлені до базисного вектору

Джерело: авторська розробка

Якщо з'єднати кінці векторів для відновлених векторів одного об'єкту, то отримаємо поверхню, яка характеризує економічний стан даного об'єкту, або ще її можна назвати «об'ємне тіло економічного стану» (рис. 2).



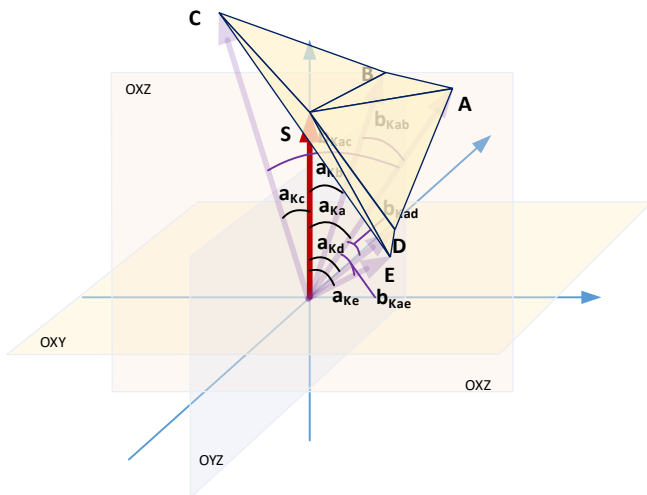


Рис. 2. Поєднані кінці векторів утворюють поверхню економічного стану об'єкта

Джерело: авторська розробка

Оскільки всі вектори відновлені до базисного, то і отримання триангулярних поверхонь має обов'язково включати базисний вектор (рис. 3).

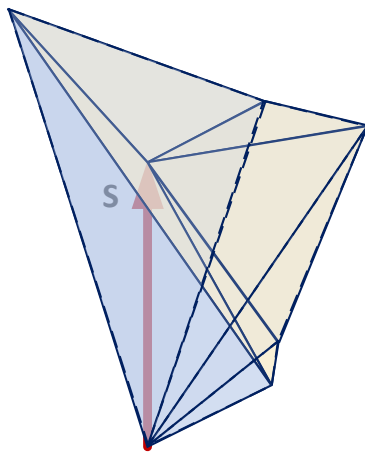


Рис. 3. Об'ємне тіло економічного стану, побудоване методом триангуляції

Джерело: авторська розробка

Підсумувавши всі вектори, можна отримати підсумковий вектор, який буде характеризувати вплив всіх векторів параметрів на заданий параметр, тобто, отримаємо величину, яка буде включати вплив усіх параметрів (рис. 4).

Але, як і всякий вектор, він має кут і абсолютну величину (модуль).

Таким чином, з'являється не тільки величина самого економічного параметру (що було і раніше) але і з'являється ефективність впливу (кут прикладення) цього економічного параметру на обраний. При такому підході виникає і ще один вид оцін-

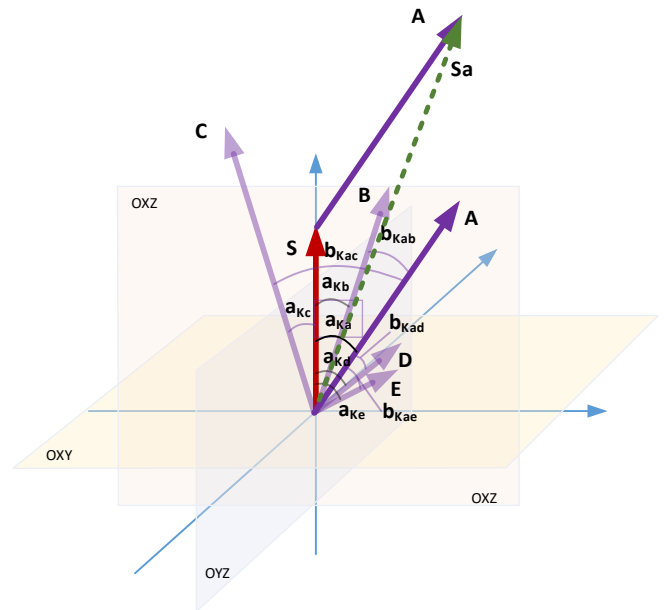


Рис. 4. Сумарний вектор SA (вектор узгодженості економічних інтересів)

Джерело: авторська розробка

ки — проекція сумарного параметру на вісь, задану базисним вектором. Тому логічно використовувати відношення проекції сумарного вектора до суми модулів векторів параметрів, що беруть участь в оцінці. Таке ставлення завжди буде менше одиниці [10].

Отже, запропоновано нову методику проведення досліджень стану об'єктів із використанням перетворення економічних параметрів в векторну форму, що надає можливість виконати побудову тривимірного тіла економічного стану (TTES) аналізованого об'єкту. TTES дозволяє:

- підвищити наочність проведення економічного аналізу;
- відобразити одночасність зв'язків економічних параметрів в одному образі;
- усунути неможливість проведення аналізу об'єктів при різних кількості вимірних (розрахованих) параметрів;
- збільшити інформативність кількісної оцінки стану об'єктів;
- використовувати векторне числення, добре пророблене в обчислювальній техніці, що дозволяє використовувати автоматизований алгоритм розрахунку;
- перетворити економічні дослідження кількісних параметрів на оброблення візуальних образів (що підвищить швидкодію, глибину, адекватність прогнозу).

Вектор для  $i$ -го економічного параметру (полярні координати)

$$\vec{a}_i(M_i, \theta_i, \varphi_i)$$

де  $M_i$  — величина значення  $i$ -го параметру (ця величина є для вектора його модулем);

$Q_i$  — кут між віссю OZ і вектором, причому  $0^\circ \leq \theta \leq 180^\circ$ . Цей кут визначається як  $\arccos(K_i)$ , де  $K_i$  — коефіцієнт кореляції між параметром  $x_i$  і шуканим параметром;

$f_i$  — кут між віссю OX і вектором, причому  $0^\circ \leq \varphi \leq 360^\circ$ . Цей кут визначається як  $\arccos(K_{x_{i-1}})$ , де  $K_{x_{i-1}}$  — коефіцієнт кореляції між параметром  $x_i$  і параметром  $x_{i-1}$ .

Підставимо в формулу вектору. Тоді векторна запис  $i$ -го економічного параметра (полярні координати) набуде вигляду:

$$\vec{a}_i(M_i, \arccos(K_i), \arccos(Kx_{i-1})) \quad (1)$$

Оскільки розрахунки зручніше проводити в декартових координатах, зробимо перехід від полярних координат в декартові:

Формули переходу наступні:

$$\begin{cases} x = r \cdot \sin(\theta) \cdot \cos(\varphi) \\ y = r \cdot \sin(\theta) \cdot \sin(\varphi) \\ z = r \cdot \cos(\theta) \end{cases} \quad (2)$$

Скористаємося формулами переходу від полярних координат в декартові:

$$\begin{cases} x_i = M_i \cdot \sin(\arccos(K_i)) \cdot \cos(\arccos(Kx_{i-1})) \\ y_i = M_i \cdot \sin(\arccos(K_i)) \cdot \sin(\arccos(Kx_{i-1})) \\ z_i = M_i \cdot \cos(\arccos(K_i)) \end{cases} = \begin{cases} x_i = M_i \cdot \sin(\arccos(K_i)) \cdot Kx_{i-1} \\ y_i = M_i \cdot \sin(\arccos(K_i)) \cdot \sin(\arccos(Kx_{i-1})) \\ z_i = M_i \cdot K_i \end{cases} \quad (3)$$

Запис вектору в декартових координатах в загальному вигляді:

$$\vec{a}_i(x_0, y_0, z_0; x_i, y_i, z_i)$$

де  $x_0, y_0, z_0$  — координати початку вектора. У нашому випадку координати початку вектора рівні початку координат 0,0,0;

$x_i, y_i, z_i$  — координати кінця вектора.

Оскільки наші вектори мають початкову координату початок відліку, то опустимо координату початку в запису вектора.

Підставимо до запису вектора координати, отримані перетворенням з полярних [11; 12]:

$$\vec{a}_i(M_i \cdot \sin(\arccos(K_i)) \cdot Kx_{i-1}, M_i \cdot \sin(\arccos(K_i)) \cdot \sin(\arccos(Kx_{i-1})), M_i \cdot K_i) \quad (4)$$

Сумарний вектор напрямку  $\vec{a}_{dir\_sum}$

$$\vec{a}_{dir\_sum} \left( \sum_{i=1}^n \sin(\arccos(K_i)) \cdot Kx_{i-1}, \sum_{i=1}^n \sin(\arccos(K_i)) \cdot \sin(\arccos(Kx_{i-1})), \sum_{i=1}^n K_i \right) \quad (5)$$

Проекція сумарного вектора напрямку  $Pr_{\vec{b}} \vec{a}_{dir\_sum}$  де  $\vec{b}$  — базисний вектор.

Проекція вектору  $\vec{a}_{dir\_sum}$  на напрямку вектору  $\vec{b}$  дорівнює скалярному добутку цих векторів, поділений на довжину вектору  $\vec{b}$

$$Pr_{\vec{b}} \vec{a}_{dir\_sum} = \frac{\vec{a}_{dir\_sum} \cdot \vec{b}}{|\vec{b}|} \quad (6)$$

Модуль вектору  $\vec{a}_{sum}$  дорівнює кореню квадратному із суми квадратів координат, тобто

$$|\vec{a}_{sum}| = \sqrt{0^2 + 0^2 + 1^2} =$$

$$= \sqrt{\left( \sum_{i=1}^n M_i \sin(\arccos(K_i)) \cdot Kx_{i-1} \right)^2 + \left( \sum_{i=1}^n M_i \sin(\arccos(K_i)) \cdot \sin(\arccos(Kx_{i-1})) \right)^2 + \left( \sum_{i=1}^n M_i K_i \right)^2} \quad (7)$$

Підставимо значення модуля вектора і отримаємо підсумкове вираз відносини проекції сумарного вектора до суми модулів векторів параметрів  $S_{coerce}$  [11; 12]:

$$S_{coerce} = \frac{Pr_{\vec{b}} \vec{a}_{sum}}{|\vec{a}_{sum}|} =$$

$$= \frac{\left( 1 \cdot \sum_{i=1}^n M_i \sin(\arccos(K_i)) \cdot Kx_{i-1} + 1 \cdot \sum_{i=1}^n M_i \sin(\arccos(K_i)) \cdot \sin(\arccos(Kx_{i-1})) + 1 \cdot \sum_{i=1}^n M_i K_i \right)}{\sqrt{\left( \sum_{i=1}^n M_i \sin(\arccos(K_i)) \cdot Kx_{i-1} \right)^2 + \left( \sum_{i=1}^n M_i \sin(\arccos(K_i)) \cdot \sin(\arccos(Kx_{i-1})) \right)^2 + \left( \sum_{i=1}^n M_i K_i \right)^2}} \quad (8)$$

В табл. 1 надано результати розрахунку інтегрального індикатора ступеню узгодженості економічних інтересів регіону за методикою, що запропоновано.

За даними таблиці 1 ми бачимо, що рівень узгодженості економічних інтересів суб'єктів за період 2010–2016 рр. змінився незначно (див. рис. 5). Зокрема, тільки Вінницька, Житомирська та Одеська області покращили значення на 5–7 пунктів, інші коливання склали максимум 2–3 пункти.

Таблиця 1

Динаміка інтегрального індикатора ступеню узгодженості економічних інтересів регіону

Область, регіон	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		Зміни
	$IA_{CEI}$	Ранг	$IA_{CEI}$	Ранг	$IA_{CEI}$	Ранг	$IA_{CEI}$	Ранг	$IA_{CEI}$	Ранг	$IA_{CEI}$	Ранг	$IA_{CEI}$	Ранг	
м. Київ	0,795	1	0,793	1	0,797	1	0,777	1	0,792	1	0,796	1	0,777	1	0
Вінницька	0,344	20	0,431	15	0,516	14	0,345	17	0,476	14	0,451	17	0,537	13	+7
Волинська	0,294	22	0,285	24	0,302	22	0,301	21	0,273	20	0,445	18	0,428	22	0
Дніпропетровська	0,781	2	0,786	2	0,785	2	0,755	2	0,773	2	0,773	2	0,775	2	0
Донецька	0,627	7	0,687	7	0,672	6	0,688	6	0,596	9	0,723	5	0,651	8	-1
Житомирська	0,253	24	0,354	20	0,396	19	0,253	23	0,373	17	0,416	21	0,477	18	+6
Закарпатська	0,217	27	0,232	25	0,249	25	0,202	27	0,263	23	0,357	24	0,421	23	+4
Запорізька	0,626	8	0,782	3	0,627	7	0,687	7	0,685	5	0,721	6	0,774	3	+5
Івано-Франківська	0,439	17	0,379	17	0,427	17	0,327	19	0,445	15	0,523	14	0,515	15	+2
Київська	0,755	4	0,699	6	0,743	3	0,704	5	0,701	4	0,772	3	0,744	5	-1
Кіровоградська	0,483	15	0,378	18	0,398	18	0,445	14	0,389	16	0,551	12	0,513	16	-1
Луганська	0,606	9	0,515	11	0,574	12	0,659	8	0,572	10	0,552	11	0,569	12	-3
Львівська	0,499	14	0,447	14	0,497	15	0,439	15	0,477	13	0,563	10	0,617	9	+5
Миколаївська	0,546	11	0,581	10	0,575	11	0,478	13	0,604	8	0,631	9	0,591	10	+1
Одеська	0,537	12	0,664	8	0,613	9	0,565	10	0,621	7	0,688	8	0,736	6	+6
Полтавська	0,661	6	0,735	5	0,684	5	0,721	4	0,677	6	0,716	7	0,713	7	-1
Рівненська	0,254	23	0,325	22	0,262	24	0,232	24	0,266	22	0,395	23	0,456	20	+3
Сумська	0,388	18	0,405	16	0,462	16	0,372	16	0,528	11	0,523	14	0,533	14	+4
Тернопільська	0,249	25	0,215	26	0,242	26	0,219	26	0,236	25	0,295	25	0,419	24	+1
Харківська	0,718	5	0,595	9	0,623	8	0,599	9	0,764	3	0,768	4	0,751	4	+1
Херсонська	0,325	21	0,311	23	0,302	22	0,283	22	0,271	21	0,424	20	0,437	21	0
Хмельницька	0,477	16	0,368	19	0,374	20	0,331	18	0,371	18	0,512	16	0,501	17	-1
Черкаська	0,518	13	0,506	13	0,534	13	0,554	11	0,515	12	0,537	13	0,586	11	+2
Чернівецька	0,224	26	0,201	27	0,238	27	0,227	25	0,248	24	0,409	22	0,409	25	+1
Чернігівська	0,358	19	0,332	21	0,352	21	0,305	20	0,282	19	0,435	19	0,461	19	0

Джерело: розраховано автором за офіційними даними Держкомстату України

Отже, в результаті дослідження отримано модель оцінювання узгодженості економічних інтересів регіону на основі оброблення 65 статистичних показників, шляхом перетворення економічних параметрів в векторну форму, що надає можливість виконати побудову тривимірного тіла економічного стану (TTES), що побудоване методом тріангуляції та характеризується тривимірною сукупністю показників, що описують стан регіону при існуючому рівні узгодженості економічних інтересів суб'єктів. Емпіричні дослідження за використанням пропонуваної моделі надають впевненість в її верифікації, достовірності та точності а також прогнозованості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Успішний розвиток на регіональному рівні неможливий без балансу економічних інтересів усіх суб'єктів.

Хоча, останніми роками проблематика методичних підходів щодо визначення узгодження економіч-

них інтересів суб'єктів, зокрема, на рівні регіону, висвітлювалися у працях багатьох науковців, з огляду на складність вирішення цієї проблематики, єдиного підходу або чітко сформульованого наукового погляду щодо методів та критеріїв узгодження економічних інтересів дослідники не виробили.

Оцінювання узгодженості економічних інтересів ґрунтується на співставленні та взаємодії різних суб'єктів, стан яких описується певним комплексом показників, параметрів та характеристик — якісних та кількісних. Це створює складність процесу оцінювання та унеможливорює порівняння та узгодженість різновимірних та різноспрямованих параметрів.

Для усунення цієї проблеми пропонується застосувати при оцінюванні узгодженості економічних інтересів перетворення кількісних різновимірних показників у векторну форму та уявлення процесу узгодженості економічних інтересів через тривимір-



Рис. 5. Інтегральний індикатор узгодженості економічних інтересів суб'єктів регіональної економіки  $IA_{SEI}$

Джерело: авторська розробка

ний опис, що характеризується набором координат, які характеризують параметри стану узгодженості економічних інтересів регіону.

З урахуванням вищезазначеного, запропоновано нову методику проведення досліджень стану об'єктів із використанням перетворення економічних параметрів в векторну форму, що надає можливість виконати побудову тривимірного тіла економічного стану (TTES) аналізованого об'єкту. TTES дозволяє підвищити наочність проведення економічного аналізу; відобразити одночасність зв'язків економічних параметрів в одному образі; усунути недолік щодо неможливості проведення аналізу об'єктів при різній кількості вимірюваних (розрахованих) параметрів; збільшити інформативність кількісної оцінки стану об'єктів; використовувати векторне числення, добре пророблене в обчислювальній техніці, що дозволяє використовувати автоматизований алгоритм розрахунку; перетворити економічні дослідження кількісних параметрів на оброблення візуальних образів (що підвищить швидкість, глибину, адекватність прогнозу).

На основі використання запропонованої моделі здійснено розрахунок інтегрального індикатора узгодженості економічних інтересів регіону. Результати розрахунків надають впевненість в верифікації, достовірності та точності а також прогнозованості моделі.

## Література

1. Бияков О. А. Региональные экономические интересы и проблемы измерения их согласованности: монография / О. А. Бияков, Н. Ю. Коломарова. — Кемерово, Изд-во КГТУ: 2003. — 268 с.
2. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / за ред. З. С. Варналія. — К.: НІСД, 2007. — 820 с.
3. Hodge G., Greve C. «Public-private partnerships: an international performance review», Public Administration Review. — 2007. — Vol. 67, No.3. — p. 545–558.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «Олимп-пресс». — 2004. — 214 с.
5. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И. М. Сыроежин. — М.: Экономика. — 1980. — 192 с.
6. Гавурин М. К. Экстремальные задачи с линейными ограничениями: учебное пособие / М. К. Гавурин, В. Н. Малоземов. — Ленинград: Изд-во ЛГУ. — 1984. — 176 с.
7. Богдан Н. М. Реалізація економічних інтересів регіону в контексті забезпечення регіонального розвитку / Н. М. Богдан // Науковий журнал «Бізнес-інформ». ВД «Інжек». № 3 (422) — X., 2013, с. 74–77.
8. Илышев А. М. Общая теория статистики / А. М. Илышев [и др.]. — М.: Кнорус, 2013. — 423 с.
9. Власюк В. Є. Фінансові аспекти упровадження концепції сталого розвитку економіки / В. Є. Власюк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. — 2011. — № 6. — С. 107–111.
10. Лёгалли Макс Векторное исчисление и применение к математической физике: Пер. с нем./ Под ред. А. М. Лопшица. Изд. 2-е — М.: Книжный дом «Либроком», 2010. — 344 с.
11. Кумпак Д. Е. Векторный и тензорный анализ: Учеб. пособие. — Тверь: Твер. Гос. Ун-т, 2007. — 160 с.
12. Разумова М. А. Основи векторного і тензорного аналізу: навчальний посібник / М. А. Разумова, В. М. Хотяїнцев. — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2011. — 216 с.



**References**

1. Biyakov O. A. Regionalnye ekonomicheskie interesy i problemy izmereniya ih soglasovannosti: monografiya // O. A. Biyakov, N. Yu. Kolomarov. — Kemerovo, Izd-vo KGTU: 2003. — 268 s.
2. Derzhavna regionalna politika Ukraini: osoblivosti ta strategichni prioriteti: monografiya / za red. Z. S. Varnaliya. — K.: NISD, 2007. — 820 s.
3. Hodge G., Greve C. «Public-private partnerships: an international performance review», Public Administration Review. — 2007. — Vol. 67, No.3. — p. 545–558.
4. Kaplan R. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej: ot strategii k dejstviyu / R. Kaplan, D. Norton. — M.: ZAO «Olimp-press». — 2004. — 214 s.
5. Syroezhin I. M. Sovershenstvovanie sistemy pokazatelej effektivnosti i kachestva / I. M. Syroezhin. — M.: Ekonomika. — 1980. — 192 s.
6. Gavurin M. K. Ekstremalnye zadachi s linejnymi ogranicheniyami: uchebnoe posobie / M. K. Gavurin, V. N. Malozemov. — Leningrad: Izd-vo LGU. — 1984. — 176 s.
7. Bogdan N. M. Realizaciya ekonomichnih interesiv regionu v konteksti zabezpechennya regionalnogo rozvitku // N. M. Bogdan / Naukovij zhurnal «Biznes-inform». VD «Inzhek». № 3 (422) — H., 2013, s. 74–77.
8. Ilyshev A. M. Obshaya teoriya statistiki / A. M. Ilyshev [i dr.]. — M.: Knorus, 2013. — 423 s.
9. Vlasyuk V. Ye. Finansovi aspekti uprovadzhennya koncepciyi stalogo rozvitku ekonomiki / V. Ye. Vlasyuk // Zovnishnya torgivlya: ekonomika, finansi, pravo. Naukovij zhurnal. — 2011. — № 6. — S. 107–111.
10. Legalli Maks Vektornoe ischislenie i primenenie k matematicheskoy fizike: Per. s nem. / Pod red. A. M. Lopshica. Izd. 2-e — M.: Knizhnyj dom «Librokom», 2010. — 344 s.
11. Kumpyak D. E. Vektornyj i tenzornyj analiz: Ucheb. posobie. — Tver: Tver. Gos. Un-t, 2007. — 160 s.
12. Razumova M. A. Osnovi vektornogo i tenzornogo analizu: navchalnij posibnik / M. A. Razumova, V. M. Hotyayincev. — K.: Vidavnicho-poligrafichnij centr «Kiyivskij universitet», 2011. — 216 s.

**Варцаба Віра Іванівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів і банківської справи  
Ужгородський національний університет*

**Варцаба Вера Ивановна**

*доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой финансов и банковского дела  
Ужгородский национальный университет*

**Vartsaba Vira**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
head of the Finance and Banking Department  
Uzhgorod National University*

**Мулеса Еліна Валеріївна**

*магістр кафедри фінансів і банківської справи  
Ужгородського національного університету*

**Мулеса Элина Валериевна**

*магистр кафедры финансов и банковского дела  
Ужгородского национального университета*

**Mulesa Elina**

*Master of Finance and Banking Department of the  
Uzhgorod National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3835

## **ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПРОВІДНИХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

## **ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ СПОСОБНОСТИ ВЕДУЩИХ ОБЪЕДИНЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИН ЗАКАРПАТСКОЙ ОБЛАСТИ**

## **EVALUATION OF FINANCIAL CAPACITY OF THE LOCAL JOINT TERRITORIAL GROUPS OF THE TRANSCARPATH REGION**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню рівня фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад (ОТГ) Закарпатської області на основі матеріалів бюджетів Тячівської міської та Вільховецької сільської об'єднаних громад. Виявлено, що запровадження реформи на Закарпатті, з перших кроків і до сьогодення, є найменш активним серед усіх регіонів України. Однак, результати дослідження показали, що запровадження реформи місцевого самоврядування на Закарпатті є досить успішним. Помітна тенденція до значного збільшення загального обсягу власних надходжень місцевих бюджетів проаналізованих ОТГ, що в результаті вплинуло на оптимізацію структури їх видаткової частини, зокрема капітальних видатків, направлених на розвиток інфраструктури територій. Виявлено основні проблеми, пов'язані із запровадженням децентралізаційних процесів на Закарпатті та визначено можливі шляхи їх вирішення.

**Ключові слова:** бюджетна децентралізація, місцеві бюджети, загальний фонд місцевих бюджетів, власні доходи місцевих бюджетів, дотаційність бюджетів, капітальні видатки, видатки на утримання апарату управління, фінансово спроможна громада.

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию уровня финансовой состоятельности объединенных территориальных общин (ОТО) Закарпатской области на основе материалов бюджетов Тячевской городского и Вильховецкой сельской объединенных общин. Выявлено, что введение реформы в Закарпатье, с первых шагов и до сегодняшнего дня, является наименее активным среди всех регионов Украины. Однако, результаты исследования показали, что реформа местного самоуправления на Закарпатье достаточно успешным. Заметна тенденция к значительному увеличению общего объема собственных поступлений местных бюджетов проанализированных ОТГ, что в результате повлияло на оптимизацию структуры их расходной части, в том числе капитальных расходов, направленных на развитие инфраструктуры территорий. Выявлены основные проблемы, связанные с введением децентрализованных процессов на Закарпатье и определены возможные пути их решения.

**Ключевые слова:** бюджетная децентрализация, местные бюджеты, общий фонд местных бюджетов, собственные доходы местных бюджетов, местные налоги и сборы, самодостаточные территориальные общины.

**Summary.** The article is devoted to the study of the level of financial capacity of the combined territorial communities (UTC s) of the Transcarpathian region on the basis of the budget materials of the Tyachiv town and Vilkhovets rural communities. It was revealed that the implementation of the reform in Transcarpathia, from the first steps to the present day, is the least active among all regions of Ukraine. However, the results of the study showed that the implementation of the reform of local self-government in Transcarpathia is quite successful. A noticeable tendency to a significant increase in the total volume of own revenues of local budgets analyzed by OTG, which ultimately affected the optimization of their expenditure structure, in particular, capital expenditures aimed at the development of the infrastructure of the territories. The main problems connected with the introduction of decentralization processes in the Transcarpathia were identified and possible ways of their solution were determined.

**Key words:** budget decentralization, local budgets, general fund of local budgets, local budget revenues, local taxes and fees, self-sufficient territorial communities.

**Постановка проблеми.** Процес децентралізації, що відбувається в Україні є однією з найважливіших змін та викликає багато протиріч. На сьогоднішній день немає жодного регіону не задіяного в цьому процесі. Закарпатська область вже не перший рік займає останні сходинки рейтингу щодо темпів реалізації реформи серед областей України і тому питання виявлення та обґрунтування причин такої ситуації є особливо необхідним на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження результатів фінансової децентралізації в контексті досягнення громад знайшли своє відображення у працях Дюг В. Ю. [4], Казюк Я. [5], Макрович Г. [6] та інших вітчизняних науковців. Однак, на нашу думку, враховуючи досить низькі темпи реалізації реформи на Закарпатті оцінка фінансової спроможності громад даного регіону потребує особливої уваги та всебічного аналізу з метою виявлення основних причин такої ситуації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головною метою є аналіз та оцінка фінансової спроможності Тячівської та Вільховецької об'єднаних територіальних громад Закарпатської області та впливу процесів децентралізації на формування їх бюджетів.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день Закарпатська область налічує шість ОТГ. Пер-

шопроходцем реформи децентралізації на Закарпатті став Тячівський район, в якому 25 жовтня 2015 року відбулися перші вибори голів ОТГ і утворилися дві громади — Тячівська міська ОТГ та Вільховецька сільська ОТГ [9; 10]. 18 грудня 2016 відбулися вибори сільського голови Полянської громади, яка успішно запрацювала і прийняла бюджет, пішли виплати. Того ж року 30 квітня відбулися вибори у Іршавській та Перечинській міських ОТГ [8]. Останньою на Закарпатті об'єдналася Баранинська ОТГ за результатами виборів 29 жовтня 2017 року [3].

Якщо брати кількісно, то у 2015 році Закарпатська область була 17-тою у рейтингу областей України, починаючи з 2016 року вона займає останнє місце. Перед нами тільки Луганська область (11 громад), Київська та Харківська області (12 громад) [5]. Проте, не завжди кількість визначає якість. Порівняно навіть з деякими ОТГ лідируючих областей, громади на Закарпатті є потужнішими, більш фінансово спроможними, і територіально, і за кількістю населення, і площею, а тому і більш успішніші. Саме такими є Тячівська та Вільховецька ОТГ, які й стали об'єктом подальшого дослідження.

Тячівська міська та Вільховецька сільська ОТГ об'єдналися у Тячівському районі Закарпатської області 21 та 26 серпня відповідно в рамках адміністративно-територіальної реформи 2015 року [8]. Варто відмітити, що перші громади на Закарпатті

хоч і створені одночасно, але є суттєво різними, так як Тячівська громада об'єдналася довкола міста Тячів, а центром Вільховецької є село Вільхівці. Така особливість суттєво впливає на всі показники подальшого аналізу.

Сьогодні існують різні оцінки ефективності реформи місцевого самоврядування, зокрема таких її етапів, як добровільне об'єднання територіальних громад та фінансова децентралізація. Однак, будь-які висновки мають базуватися на реальних показниках, які відображають попередні результати реформи.

Саме тому, в основу проведення оцінки фінансової спроможності Тячівської та Вільховецької ОТГ лягли чотири основні показники, розроблені Групою експертів фінансового моніторингу Центрального офісу реформ при Мінрегіоні [7], які відображають: власні доходи на 1-го мешканця рівень дотаційності бюджетів (питома вага базової/реверсної дотації у доходах); питому вагу видатків на утримання апарату управління у власних ресурсах ОТГ (без трансфертів з державного бюджету); капітальні видатки на 1-го мешканця.

Аналіз бюджетів Тячівської та Вільховецької ОТГ за 2015–2017 роки показав значне зростання рівня їх дохідності [1]. Обсяг надходжень Тячівської ОТГ за проаналізований період збільшився в 3,5 рази (з 21526,4 тис. грн. у 2015 році до 76743,6 тис. грн. у 2017 році), а Вільховецької ОТГ у 5 разів (з 2452,3 тис. грн. у 2015 році до 11852,6 тис. грн. у 2017 році).

Подібне зростання спостерігається і в частині власних ресурсів, що, в свою чергу, пов'язано з розподілом податків та зборів за принципом передбаченим законом про об'єднання. Основну частину власних доходів бюджетів громад займають податкові надходження в середньому 94,2 % в бюджеті Тячівської ОТГ та 98,9 % — Вільховецької ОТГ.

Особливо це можна помітити у 2016 році, коли до власних надходжень новостворених ОТГ почало надходити 60 % ПДФО, який і став основним наповнювачем їх бюджетів — 52,3 % загального обсягу власних ресурсів бюджету Тячівської ОТГ та 51,4 % бюджету Вільховецької ОТГ [8].

Таким чином, з розрахунку на одного мешканця Тячівської ОТГ (рис. 1) протягом 2015–2016 років показник власних доходів зріс вдвічі (на 1694,4 грн. на особу), а до показника 2017 року на 12,5 % (399,4 грн. на особу). Щодо бюджету Вільховецької ОТГ (рис. 1), то обсяг власних доходів на 1-го мешканця зріс майже втричі (на 350,6 грн. на особу), до показника 2017 року на 32,4 % (171,5 грн. на особу).

Аналізуючи дохідну частину бюджетів ОТГ, важливим показником, що характеризує стан фінансової спроможності громад є рівень дотаційності бюджетів (питома вага базової/реверсної дотації у доходах).

Обсяг дотаційності (без врахування субвенцій) Тячівської ОТГ [7] у 2015 році складав 1,5 %. З переходом на прямі міжбюджетні відносини у 2016 році показник зменшився на 0,4 % і склав 0,9 %, а станом на 2017 рік бюджет громади є бездотаційним. Зменшення відсотка дотаційності можна спостерігати і у Вільховецькій ОТГ [7]. Тут цей показник за аналізований період знизився на 16,6 % (з 58,3 % у 2015 році) і у 2017 році склав 41,7 %.

Що стосується видаткової частини бюджетів Тячівської та Вільховецької ОТГ, то аналіз показав, що загальний обсяг видатків Тячівської ОТГ за період дослідження зріс в 4,5 рази (з 37115,6 тис. грн. у 2015 році до 168449,1 тис. грн. у 2017 році), а у бюджеті Вільховецької ОТГ в 4 рази (з 16735,5 тис. грн. у 2015 році до 69024,1 тис. грн. у 2017 році).

В структурі видатків спеціального фонду основну долю у 2015 році займають капітальні видатки (50,4 % та 50,1 % у Тячівській та Вільховецькій ОТГ відповідно), а вже в наступних роках переважають

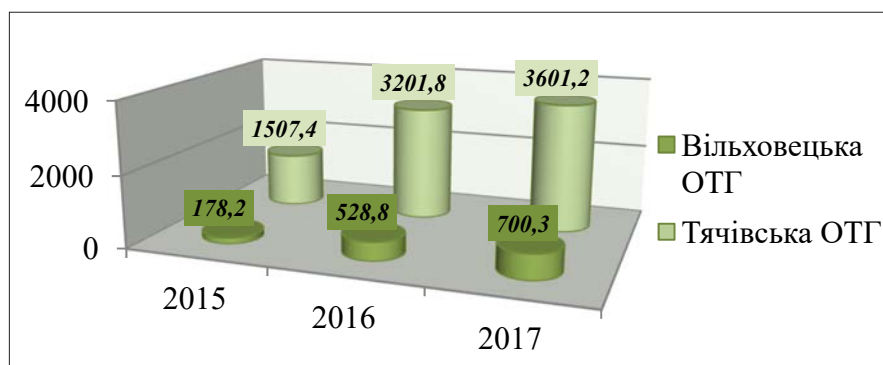


Рис. 1. Динаміка власних доходів на 1-го мешканця бюджетів Тячівської та Вільховецької ОТГ у 2015–2017 рр., грн. на ос.

Джерело: сформовано на основі джерела [7; 11]



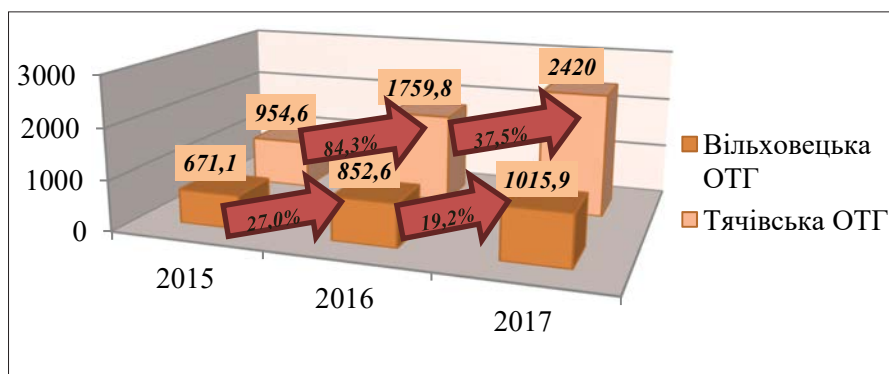


Рис. 2. Динаміка капітальних видатків на 1-го мешканця бюджетів Тячівської та Вільховецької ОТГ у 2015–2017 рр., грн. на ос.

Джерело: сформовано на основі даних джерела [7; 11]

поточні. В розрахунку на 1-го мешканця (без субвенцій з держбюджету) (рис. 2) обсяг капітальних видатків у Тячівській ОТГ протягом 2015–2017 років збільшився у 3 рази (з 954,6 грн. на особу у 2015 році до 2420 грн. на особу у 2017 році), а у бюджеті Вільховецької ОТГ — на 51,4 % (з 671,1 грн. на особу у 2015 році до 1015,9 грн. на особу у 2017 році).

Не менш важливе значення у аналізі фінансової спроможності ОТГ має оцінка видатків на утримання апарату управління у їх фінансових ресурсах [7,11]. У 2015 році частка даного виду видатків у бюджеті Тячівської ОТГ складала 7,6 %, однак у 2016 році цей показник зменшився і склав 4,3 %, а от показник 2017 року збільшився (на 2,0 %) і склав 6,3 %. Подібна ситуація спостерігається і щодо бюджету Вільховецької ОТГ: 12,2 %, 5,3 % та 5,7 % відповідно.

Отож, дослідивши фінансову спроможність Тячівської та Вільховецької ОТГ, можна з впевненістю сказати, що запровадження реформи місцевого самоврядування на Закарпатті є досить успішним. Однак, за рівнем реалізації децентралізаційних процесів Закарпатська область значно відстає від інших регіонів, і, як вже зазначалося, не перший рік «пасе задніх» у загальному рейтингу по Україні. Це пов'язано з існуванням ряду ризиків та невирішених проблем, основними серед яких є:

- Закарпатська область єдина в Україні, де й досі немає затвердженого облрадою Перспективного плану формування ОТГ, що створює немало правових колізій та проблем у правильній реалізації реформи. Однак, на сьогоднішній день працівниками управління архітектури і містобудування ОДА та експертами Регіонального офісу реформ і Асоціації міст України у Закарпатській області розроблений справді обґрунтований і збалансований проект Перспективного плану в кількості 53 ОТГ [8], тому є сподівання

на те, що він нарешті, після більш як річної паузи, буде прийнятий сесією обласної ради;

- присутнє небажання обласної влади відпускати з під свого впливу у «вільне плавання» окремі території області з одного боку та небажання окремих сільських голів віддавати владу у руки одного голови громади — з іншого. З цієї проблеми можна справитися шляхом діалогу між громадою та представниками влади з метою мінімізації конфлікту інтересів;
- значна кількість самодостатніх громад Закарпаття сконцентровані в низинній природно-кліматичній зоні, в той час як громади гірських районів майже всі дотаційні, і вони воліють і надалі залежати від району, аніж ризикувати, стаючи на самостійний шлях розвитку. Тут необхідним є мотивувати громади до об'єднання шляхом, наприклад, формування спільного документу підтримки та розвитку ОТГ гірських районів, як з боку центральної влади, так і органів місцевого самоврядування;
- багатонаціональність Закарпатського регіону, яка особливо відчувається в місцях компактного проживання угорців (Берегівський район) та румунів (Тячівський та Рахівський райони), де частка таких етнічних груп є значною. Тому коли мова йде про об'єднання подібних громад державні та місцеві органи влади зобов'язані враховувати інтереси їх жителів та знаходити узгоджені варіанти;
- у вже створених ОТГ Закарпаття існують проблеми з оприлюдненням публічної інформації [2; 4] і тому, громади, які об'єднуються не до кінця розуміють суть реформи, не бачать її кінцеву мету і, як наслідок, не поспішають робити практичні кроки. Виходячи з цього, виникає потреба у організації максимально прозорої діяльності місцевих органів влади та належного контролю з боку громадськості.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Проведення дослідження дозволяє зробити висновок про помітний позитивний вплив децентралізаційних процесів на бюджети ОТГ Закарпаття: вони володіють достатнім рівнем фінансових можливостей для здійснення своїх повноважень та покращення рівня життя кожного жителя, стали більш незалежними та самодостатніми, а за рахунок збільшення власних надходжень здатні здійснювати фінансування витрат, спрямованих, безпосередньо, на розвиток громади, що вказує на поступове перетворення їх з бюджетів «проїдання» в бюджети розвитку.

Однак, на сьогоднішній день, процес реалізації реформи децентралізації на Закарпатті, як і в Україні загалом знаходиться на стадії, коли громади готові об'єднуватись, але вони мають бачити і розуміти конкретні вигоди об'єднаних громад. З цією проблемою можна справитися лише шляхом постійного діалогу з громадами, навчання управлінського корпусу органів місцевого самоврядування та муніципалітетів, та розуміння того, що підхід до кожної створеної територіальної громади повинен бути індивідуальним.

### Література

1. Аналіз використання бюджетних коштів по місцевих бюджетах Закарпатської області (Загальний фонд) / Офіційний веб-сайт Обласної державної адміністрації Закарпатської області [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.carpathia.gov.ua/ua/524.htm>
2. В Ужгороді з'ясовували чому закарпатські ОТГ демонструють непрозорість роботи [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://akm.rv.ua/archives/2298>
3. Вибори у Баранинській ОТГ: стали відомі переможці [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.0312.ua/news/1843330>
4. Дюг Ю. В. Ужгороді з'ясовували чому закарпатські ОТГ демонструють непрозорість роботи [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kolona.net/v-uzhgorodi-zyasovuvai-chomu-zakarpatski-otg-demonstruyut-neprozorist-roboti/>
5. Казюк Я. Лідери ОТГ та що є визначальним критерієм для сталого розвитку громад [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/5981>
6. Маркович Г. Особливості місцевих бюджетів на 2018 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/7794>
7. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 січня 2018 року (за грудень 2017 року) / Офіційний веб-сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://decentralization.gov.ua/monitoring2018\\_01\\_ua#main-info](http://decentralization.gov.ua/monitoring2018_01_ua#main-info)
8. Офіційний сайт Асоціації міст України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.auc.org.ua/>
9. Офіційний сайт Вільховецької об'єднаної територіальної громади [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://vilhovecka.gromada.org.ua/>
10. Офіційний сайт Тячівської громади [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://gromada.info/gromada/tyachivska/#3045>
11. Річна фінансова звітність Департаменту фінансів Закарпатської обласної державної адміністрації за 2015–2017 роки.

### References

1. Analysis of the use of budget funds in the local budgets of the Transcarpathian region (General Fund) / The official website of the Regional State Administration of the Transcarpathian region [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.carpathia.gov.ua/ua/524.htm>
2. In Uzhgorod, why did Transcarpathian OTG demonstrate opacity of work [Electronic resource]. — Mode of access: <http://akm.rv.ua/archives/2298>
3. Elections in Baranin OTG: known winners became [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.0312.ua/news/1843330>
4. Dyug Y. In Uzhgorod, why did Transcarpathian OTG demonstrate the opacity of work [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.kolona.net/v-uzhgorodi-zyasovuvai-chomu-zakarpatski-otg-demonstruyut-neprozorist-roboti/>

5. Kazyuk Y. Leaders of OTG and which is the determining criterion for sustainable development of communities [Electronic resource]. — Access mode: <http://decentralization.gov.ua/news/5981>
6. Markovich G. Features of local budgets for 2018 [Electronic resource]. — Access mode: <http://decentralization.gov.ua/news/7794>
7. Monitoring of the process of decentralization of power and reform of local self-government as of January 10, 2018 (December 2017) / Official website of the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine [Electronic resource]. — Access mode: [http://decentralization.gov.ua/monitoring2018\\_01\\_ua#-main-info](http://decentralization.gov.ua/monitoring2018_01_ua#-main-info)
8. Official site of the Association of Ukrainian Cities [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.auc.org.ua/>
9. Official site of the Vilkhovetsky United Territorial Community [Electronic resource]. — Mode of access: <http://vilhovecka.gromada.org.ua/>
10. Official site of the Tyachiv community [Electronic resource]. — Access mode: <https://gromada.info/gromada/tyachivska/#3045>
11. Annual financial reporting of the Department of Finance of the Transcarpathian Regional State Administration for 2015–2017.

**Пашаев Техрун Горхмаз оглы**

*аспирант*

*Киевского национального университета имени Тараса Шевченко*

**Pashayev Tekhrun**

*Postgraduate Student of the*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3846

## РОЛЬ ФОНДА СПЛОЧЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ ЕС

## THE ROLE OF THE COHESION FUND IN THE IMPLEMENTATION OF THE PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE EU REGIONS

**Аннотация.** В статье представлена характеристика особенностей функционирования, а также роли фонда сплочения в реализации перспектив развития регионов ЕС в контексте функции стимулирования развития экономики проблемных регионов ЕС. Внимание акцентировано на использовании данного фонда как средства обеспечения софинансирования проектов развития проблемных регионов ЕС, для которых характерна ограниченность собственной ресурсной базы развития. Роль фонда сплочения как инвестиционного инструмента региональной политики сплочения состоит в том, что его использование способствует восстановлению экономической и социальной структуры в наименее развитых регионах государств-членов, ориентируясь на повышение социально-экономической сплоченности ЕС и, таким образом, оптимизации использования ресурсов, повышению конкурентоспособности и экономической модернизации в ЕС в целом. Неотъемлемым элементом региональной политики сплочения ЕС является механизм влияния на социально-экономическое развитие как регионов, так и государств-членов. Функционирование фонда сплочения ЕС стимулирует использование разнообразных характеристик, ресурсов и предрасположенностей регионов как факторов устойчивости экономического роста как этих регионов, так и ЕС в целом.

**Ключевые слова:** фонд сплочения, Европейский Союз, проблемные регионы, институты, развитие, региональные проекты.

**Summary.** The article describes the features of functioning, as well as the role of the cohesion fund in realizing the prospects for the development of the EU regions in the context of the function of stimulating economic development in the problem regions of the EU. Attention is focused on the use of this fund as a means of ensuring co-financing of projects for the development of problem regions of the EU, for which the limited resource base of development is the characteristic. The role of the cohesion fund as an investment instrument of the regional cohesion policy is that its use contributes to the restoration of the economic and social structure in the least developed regions of the member states, focusing on increasing the socio-economic cohesion of the EU and thus optimizing the use of resources, increasing competitiveness and economic modernization in the EU as a whole. An integral part of the regional policy of EU cohesion is the mechanism of influence on the socio-economic development of both regions and member states. The functioning of the EU cohesion fund encourages the use of diverse characteristics, resources and dispositions of the regions as factors of sustainability of economic growth in these regions and the EU as a whole.

**Key words:** cohesion fund, European Union, problem regions, institutions, development, regional projects.



**Постановка проблеми.** Политика сплочения по своей природе является наиболее сложным выражением солидарности стран ЕС. Это связано прежде всего с весом Фонда сплочения в европейском бюджете, разнообразием и содержанием проектов, реализуемых при финансовой поддержке данного фонда, а также потому, что данная политика приносит пользу всем гражданам Европы, чаще всего через местные и региональные власти, которым поручено управлять региональным развитием.

В то же время, важного вклада политики сплочения в государственные инвестиции и достижение целей развития, изложенных в стратегии ЕС 2020 [1], может быть недостаточно, чтобы обеспечить амбиции устойчивого и сбалансированного развития всех регионов ЕС, их экономического равенства, и решить проблему адаптации регионов к геополитическим, социально-экономическим, технологическим и экологическим изменениям.

Наряду с этим, важно рассматривать проблему функционирования фонда сплочения в реализации перспектив развития регионов ЕС, с точки зрения его роли в удовлетворении четырех типов потребностей, которые требуют реконфигурации европейской солидарности [4; 10; 14]:

- внешняя и коллективная защита на европейском уровне;
- смягчение проблем, связанных с реализацией общеевропейских инициатив с неравномерным воздействием на региональном уровне;
- социально-экономическая конвергенция на уровне повседневной жизни (субрегиональном или местном);
- осведомленность о будущих рисках с целью создания общей для всего ЕС благоприятной среды для жизни и развития граждан.

Исходя из этого, актуальным является исследование роли фонда сплочения в реализации перспектив развития регионов ЕС, что и обуславливает тему, цель и содержание данной статьи.

**Целью статьи** является характеристика особенностей функционирования и роли фонда сплочения в реализации перспектив развития регионов ЕС в контексте его функции стимулирования развития экономики его проблемных регионов.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Фонд сплочения ЕС как источник финансирования роста экономики Евросоюза современными учеными исследуется в контексте его использования для решения проблем макро- и мезоуправления [9; 10; 15]. В связи с этим, целесообразно рассматривать проблематику, связанную с функционированием данного

фонда, в контексте институциональной теории [2; 6] и теории государственного регулирования, с доминирующей функцией надгосударственных образований как субъекта управления региональным развитием. Также, важным в раскрытии сущности явления солидарности как причины создания и использования структурных фондов ЕС для выравнивания уровня социально-экономического развития регионов ЕС, является использование научных наработок современной социологии [11].

Институциональная теория в этой связи предоставляет научный инструментарий управления процессами трансформации и развития отдельных рынков и в целом экономической системы [3; 5; 8]. Теория государственного регулирования — инструментарий государственного планирования и прогнозирования, программирование.

В целом большинство работ, посвященных работам данного фонда носит методологический и практический характер, предоставляя аналитику по использованию фонда, прогнозы, планирование, а также рекомендации по эффективному распределению и контролю ресурсов фонда сплочения, как основу для максимально полного выполнения им стимулирующей функции и функции выравнивания уровня развития регионов ЕС.

При этом все еще существует необходимость комплексного исследования проблематики функционирования и определения роли фонда сплочения как базового (крупнейшего) из структурных фондов Европейского Союза, в контексте инвестиционной деятельности институтов ЕС.

**Изложение материала и результаты.** Согласно подходу Дюркгейма [11] — одного из основоположников современной социологии, существуют два вида солидарности:

- солидарность, практикуемая сверстниками в семье или племени, которую называют «органической солидарностью»;
- солидарность, связывающая очень разнообразных членов сообщества, основанного на отношениях взаимозависимости и взаимодополняемости, известная как функциональная солидарность.

Второй вид солидарности не является автоматическим, а является результатом осознания членами сообщества ее необходимости для того, чтобы обеспечить выживание сообщества. Это именно та солидарность, которая характеризует функционирование Европейского Союза, что обусловлено двумя главными причинами [4]:

- 1) Защита от случайного риска, — солидарность в этом случае воспринимается как своего рода страховой полис, потому что никто не может зара-

нее знать, кто из граждан подвергнется опасности, если проблемы возникнут, например, в каком-то из его регионов (пример — беженцы терроризм, агрессия со стороны стран-соседей ЕС и т.п.).

- 2) Заинтересованность в противодействии центробежным силам, — солидарность в этом случае является способом соглашения о взаимной ответственности за результаты деятельности ЕС. Так, сильные страны-члены ЕС считают себя ответственными за его более слабых членов, помогают им, чтобы не допустить распада сообщества или не сдерживать собственный прогресс.

Принимая правила, а затем, следуя им, изменяя свое поведение или практику, более слабые члены ЕС проявляют желание быть частью сообщества. В таких случаях неудивительно, что европейская солидарность должна быть условной, базироваться на деятельности устойчивых институтов, иметь четкие правила и нормы [7].

Исторически сложилось, что именно в Европе существовали и реализовывались базовые модели всеобщего благосостояния, которые предполагают использование финансовых схем обеспечения солидарности [17], которые в ЕС объединены в рамках «политики сплочения».

Основные проблемы дополнительности и формирования фондов были решены путем создания в 1989 году трех фондов, чтобы обозначить новый, единый, взаимодополняющий подход к реализации политики финансирования развития ЕС. Данные фонды были совместно названы «Структурными фондами». Были предприняты новые инициативы в области планирования, среди которых [12]:

- операционные программы;
- координированные пакеты из нескольких целей и проектов;
- инициативы сообщества (программы для нескольких членов).

ЕС подчеркивает необходимость участия национального, регионального и местного правительств в распределении структурных фондов, в том числе — фонда сплочения, и внедрил концепцию «сопоставимых средств». ЕС готов только совместно финансировать программы, для которых национальные правительства уже предоставляют финансирование не менее 50 % [10].

Реформированная политика сплочения становится ключевым инвестиционным инструментом ЕС для достижения целей стратегии «Европа 2020», таких, как:

- стимулирование экономического роста;
- создание рабочих мест;
- предотвращение изменения климата;

- повышение энергетической независимости;
- сокращение бедности и социальной изоляции.

Политика сплочения направлена на укрепление экономической, социальной и территориальной сплоченности Европейского союза путем устранения дисбаланса между регионами. Для достижения этих стратегических целей фонд сплочения будет поддерживать реализацию 11 тактических целей (рис. 1).

Хотя средства фонда сплочения предназначены для реализации всех 11 тематических целей, они распределяются главным образом для поддержки первых четырех ключевых приоритетов: инновации и исследования, информационные и коммуникационные технологии, малые и средние предприятия (МСП), экономика с низким уровнем выбросов углерода. Государства-члены и регионы должны инвестировать в этих приоритетных областях значительную часть средств фонда (50–80 %), в результате чего получен доход от этого фонда до 100 млрд евро (почти 30 % бюджета) [13].

Фонд сплочения оказывает помощь государствам-членам, валовой национальный доход (ВНД) на душу населения которых составляет менее 90 % от среднего ВНД ЕС-27, в инвестировании в сети Транс-Европейской транспортной инфраструктуры (TEN-T) и охраны окружающей среды [16].

В области охраны окружающей среды Фонд сплочения поддерживает инвестиции в адаптацию к изменениям климата и предотвращение рисков, а также инвестиции в сектор водоснабжения и канализации, и развитие городской среды, поддерживает инвестиции в энергетическом секторе, при условии, что они будут иметь положительное влияние на окружающую среду. По этой причине также будут поддерживаться инвестиции в повышение энергоэффективности и возобновляемых источников энергии. В транспортной сфере, в дополнении к инвестициям в Транс-Европейские транспортные сети (TEN-T), фонд сплочения будет также поддерживать инвестиции в транспортные системы с низким содержанием углерода и городской транспорт.

Таким образом, фонд сплочения является основным инструментом ЕС по содействию комплексному территориальному развитию в государствах-членах и регионах [16], уровень развития которых ниже среднеевропейского. Реформы 2014–2020 годов создали более согласованные и амбициозные рамки для содействия территориальной сплоченности с помощью комплексного подхода. В результате, более 3800 городских и территориальных стратегий получают поддержку со стороны ЕС. Кроме того, структурные фонды ЕС помогают государствам-членам осуществлять меры, направленные на удовлетворение



Рис. 1. Цели политики сплочения ЕС, реализуемой при инвестиционной поддержке фонда сплочения

Источник: разработано автором на основе [5; 14]

потребностей конкретных территорий, таких как малонаселенные районы, горные районы, острова и самые отдаленные регионы.

Предполагается, что в 2014–2020 годах в городских районах будет потрачено около 115 млрд евро средств фонда сплочения на реализацию политики сплочения. Впервые нормативы ЕС позволяют городам самим планировать проекты, комплексно решать проблемы городов: для этого около 15 млрд евро были напрямую распределены примерно на 900 городских стратегий [16].

Принятая в 2016 году «Урбанистическая повестка дня для ЕС-24» подчеркивает приоритет «Комиссии по решению проблем и возможностей» в европейских городах. Соответствующий запуск в течение последнего 2017 года 12 проектов совместно мобилизует всех соответствующих игроков для участия в конкретных действиях, в том числе по лучшему использованию фонда сплочения в проблемных районах ЕС.

Интегрированные территориальные инвестиции («ИТИ») используются для реализации около 240 городских стратегий и 150 региональных стратегий. Инструмент развития местного сообщества («CLLD») будет мобилизовать в общей сложности 9,1 млрд евро фонда сплочения на финансирование проектов. На сегодняшний день в ЕС создано более 3000 региональных групп, которые отвечают за реализацию стратегий, охватывая 46 % сельского населения (более 90 % целевого показателя).

В целом устойчивое региональное развитие вызвало изменения в культуре местного и регионального планирования, способствовало сотрудничеству и координации в разных секторах и на разных уровнях правительства, и за пределами административных границ.

В то же время, несмотря на определенные успехи в реализации политики сплочения [15; 16], отмечается, что определенные потребности государств-членов ЕС не удовлетворены и цели программ сплочения остаются в силе.

Учитывая, что социально-экономическое восстановление после мирового финансово-экономического кризиса 2008 года было неравномерным, изменения в потребностях государств-членов в области развития также сильно различаются. Большое количество беженцев и мигрантов, прибывающих в ЕС с 2015 года, также оказывает сильное влияние на несколько государств-членов, регионы и города. Властям приходилось реагировать на новые краткосрочные и долгосрочные проблемы. В некоторых случаях крупные стихийные бедствия также побудили государства-члены пересмотреть свои потребности

в области развития и соответствующие запланированные инвестиции фонда сплочения.

В этом отношении техническая корректировка бюджета ЕС обеспечит дополнительные финансовые средства для ряда государств-членов и проблемных регионов.

Можно утверждать, что для эффективного использования ресурсов фонда сплочения необходимо формирование современной и четко функционирующей администрации. Большое значение имеет также действующая институциональная система, ответственная за использование ресурсов Евросоюза.

Вызовом интеграции в сфере эффективного использования средств фонда сплочения является уменьшение юридических барьеров, которые касаются публичных и бюджетных финансов. Сложными и забюрократизированными остаются также требования, связанные с охраной окружающей среды.

Для эффективного функционирования фонда сплочения ЕС важна эффективно функционирующая система информационного обеспечения процессов обоснования, реализации и контроля проектов, финансируемых за счет средств фонда, система контроля и недопущения манипуляций в сфере получения и использования структурных ресурсов.

Неотъемлемым элементом региональной политики сплочения ЕС является механизм влияния на социально-экономическое развитие как регионов, так и государств-членов: вмешательства носят региональный характер, но касаются всей территории ЕС. Это означает, что для достижения социальной и экономической сплоченности институциональные, юридические и финансовые рамки региональной политики тесно связаны с масштабами экономической политики, проводимой ЕС.

**Выводы.** Суть региональной политики сплочения, реализуемой ЕС с привлечением инвестиций из фонда сплочения, неразрывно связана с процессом региональной интеграции. Она обуславливается региональным характером интеграционных процессов и возникновением значительных диспропорций в экономическом и социальном развитии регионов государств-членов ЕС. Задача региональной политики сплочения состоит в том, чтобы восстановить экономическую и социальную структуру в наименее развитых регионах государств-членов, ориентируясь на повышение социально-экономической сплоченности ЕС и, таким образом, оптимизацию использования ресурсов, повышение конкурентоспособности и экономическую модернизацию.

Связанные с деятельностью фонда сплочения ЕС инвестиции обеспечивают конкретные действия относительно развития регионов ЕС с уровнем



экономического развития ниже среднеевропейского в таких ключевых областях, как экономическое развитие, занятость, здравоохранение, доступность услуг, охрана окружающей среды, а также предоставляют возможность достаточно оперативно реагировать на возникающие потребности, такие как кризис миграции.

Исходя из предположения о поддержке вмешательства государства, региональная экономическая политика, реализованная с использованием фонда сплочения, создает основу для сознательного влияния государственных органов на национальную экономику, следовательно, на динамику ее развития, структуру, функционирование, экономические от-

ношения в ЕС и ее государствах-членах и отношения с зарубежными странами.

Главной целью использования фонда сплочения ЕС является использование разнообразных характеристик, ресурсов и предрасположенностей регионов как факторов устойчивости экономического роста этих регионов и ЕС в целом. Поэтому можно сделать вывод, что региональная политика сплочения ЕС тесно связана с экономической политикой ЕС, поэтому интеграционные процессы и стратегии развития ЕС оказывают непосредственное влияние на формирование целей и инструментов политики сплочения и деятельность фонда сплочения.

### Литература

1. Конституційні акти Європейського Союзу (в редакції Лісабонського договору) / пер. Геннадія Друзенка та Світлани Друзенко; за заг. ред. Геннадія Друзенка. — К.: К.І.С., 2010.
2. Лендел М. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі [Електронний ресурс] / М. Лендел // Регіональні студії. — Вип. 1. — С. 18–28. — Режим доступу: <http://www.univ.uzhgorod.ua/static/ndi/idurr/lendel.doc>
3. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений / Д. Норт. — М.: Издательский дом ГУ Высшая школа экономики, 2010—256 с.
4. Офіційна сторінка Лісабонської стратегії на сайті Європейської Комісії. — Режим доступу: [http://ec.europa.eu/growthandjobs/key/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/key/index_en.htm)
5. Писаренко С. М. Регіональна політика та Структурні Фонди ЄС: навч.-метод. матер. / С. М. Писаренко, Л. П. Черняга. — Л.: ЛНУ ім. Франка, 2010.
6. Правова та інституційна основи Європейського Союзу / А. І. Грицяк, В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов. — Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. — 620 с.
7. Радыгин А. В поисках институциональных характеристик роста / А. Радыгин, Р. Энгов // Вопросы экономики. — 2008. — № 8 — С. 4–27.
8. Сакс Дж. Реформы в Восточной Европе: почему результаты виявились настолько разными? / Джеффри Сакс // Национальная безопасность и оборона. — 2000. — № 9 — С. 29–31.
9. Шамбаровский Г. О. Региональная политика Европейского Союза: навч. посіб. / Г. О. Шамбаровский. — К.: Знання, 2011.
10. Barca F. An agenda for a reformed cohesion policy / F. Barca // Independent Report prepared at the request of Danuta Hubner, Commissioner for Regional Policy. — Brussels: European Commission, 2009. — 244 p. — Режим доступу: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/future/barca\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/barca_en.htm)
11. Durkheim É. The Division of Labour in Society / É. Durkheim. — Basingstoke, Palgrave Macmillan, 1984 (orig. ed. 1893).
12. EU Cohesion Policy 1988–2008: Investing in Europe's future / Inforegio panorama, #26, June 2008. — Luxembourg: Office of the official Publications of the European Communities, 2008.
13. EU Regional policy — [Electronic resource]. — Mode of access: [http://europa.eu/pol/reg/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_en.htm)
14. Green Paper on Territorial Cohesion. Turning territorial diversity into strengths. — Режим доступу: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/consultation/terco/paper\\_terco\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/consultation/terco/paper_terco_en.pdf)
15. Manzella G. The turning points of EU Cohesion policy / G. Manzella, C. Mendez // Report Working Paper. — UK: University of Strathclyde European Policies Research Centre, 2009.
16. Strategic report 2017 on the implementation of the European Structural and Investment Funds. — 2017. — Brussels, — 18 p.
17. Vandenbroucke F. Social inequalities in Europe: the challenge of convergence and cohesion / Frank Vandenbroucke and David Rinaldi // Policy Paper, Jacques Delors Institute — 2015. — No. 147.

### References

1. Konstytutsiini akty Yevropeiskoho Soiuzu (v redaktsii Lisabonskoho dohovoru) / per. Hennadiia Druzenka ta Svitlany Druzenko; za zah. red. Hennadiia Druzenka. — K.: K.I.S., 2010.
2. Lendel M. Novi instytutysiini mekhanizmy rehionalnoho rozvytku v Yevropi [Elektronnyj resurs] / M. Lendel // Rehionalni studii. — Vyp. 1. — S. 18–28. — Rezhym dostupu: <http://www.univ.uzhgorod.ua/static/ndi/idurr/lendel.doc>
3. Nort D. Ponimaniye protsessa ekonomicheskikh izmeneniy / D. Nort. — M.: Izdatelskiy dom GU Vysshaya shkola ekonomiki. 2010–256 s.
4. Ofitsiina storinka Lisabonskoi stratehii na сайti Yevropeiskoi Komisii. — Rezhym dostupu: [http://ec.europa.eu/growthandjobs/key/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/key/index_en.htm)
5. Pysarenko S. M. Rehionalna polityka ta Strukturni Fondy YeS: navch.-metod. mater. / S. M. Pysarenko, L. P. Cherniaha. — L.: LNU im. Franka, 2010.
6. Pravova ta instytutysiina osnovy Yevropeiskoho Soiuzu / A. I. Hrytsiak, V. V. Hovorukha, V. Yu. Streltsov. — Kh.: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 2009. — 620 s.
7. Radyigin A. V poiskah institutsionalnykh harakteristik rosta / A. Radyigin, R. Entov // Voprosyi ekonomiki. — 2008. — No 8 — S.4–27.
8. Saks Dzh. Reformy v Skhidnii Yevropi: chomu rezultaty vyavlylsia nastilky riznymy? / Dzheffri Saks // Natsionalna bezpeka i oborona. — 2000. — No 9 — S. 29–31.
9. Shamborovskyi H. O. Rehionalna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: navch. posib. / H. O. Shamborovskyi. — K.: Znannia, 2011.
10. Barca F. An agenda for a reformed cohesion policy / F. Barca // Independent Report prepared at the request of Danuta Hubner, Commissioner for Regional Policy. — Brussels: European Commission, 2009. — 244 p. — Rezhym dostupu: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/future/barca\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/barca_en.htm)
11. Durkheim É. The Division of Labour in Society / É. Durkheim. — Basingstoke, Palgrave Macmillan, 1984 (orig. ed. 1893).
12. EU Cohesion Policy 1988–2008: Investing in Europes future // Inforegio panorama, No 26, June 2008. — Luxembourg: Office of the official Publications of the European Communities, 2008.
13. EU Regional policy — [Electronic resource]. — Mode of access: [http://europa.eu/pol/reg/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_en.htm)
14. Green Paper on Territorial Cohesion. Turning territorial diversity into strengths. — Rezhym dostupu: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/consultation/terco/paper\\_terco\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/consultation/terco/paper_terco_en.pdf)
15. Manzella G. The turning points of EU Cohesion policy / G. Manzella, C. Mendez // Report Working Paper. — UK: University of Strathclyde European Policies Research Centre, 2009.
16. Strategic report 2017 on the implementation of the European Structural and Investment Funds. — 2017. — Brussels, — 18 p.
17. Vandenbroucke F. Social inequalities in Europe: the challenge of convergence and cohesion / Frank Vandenbroucke and David Rinaldi // Policy Paper, Jacques Delors Institute — 2015. — No. 147.

**Юхта Олексій Ігорович**

*аспірант*

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

**Юхта Алексей Игоревич**

*аспирант*

*ГУ «Институт экономики и прогнозирования НАН Украины»*

**Yukhta Oleksii**

*Postgraduate Student of the*

*«Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3713

## БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЕКСПОРТЕРІВ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

## БАНКОВСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ ЭКСПОРТЕРОВ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

## BANK LENDING FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESSES EXPORTERS

**Анотація.** У статті розглянуто підходи до сегментації ринку банківського кредитування. Визначено, що на основі розміру підприємства, мети використання коштів, можливостей застави, підходів до оцінки ризиків, необхідність використання особливих форм розрахунків для експортних операцій доцільно виокремлювати сегмент кредитування експортерів суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ). Виокремлення відповідного сегменту дозволить забезпечити більш ефективне його регулювання та динамічний розвиток в умовах збільшення ролі МСБ в економіці України в цілому. Проаналізовано наявну пропозицію українських комерційних банків на ринку кредитування МСБ, зокрема кредитування експортерів. Відзначено, що у банках з найбільшими обсягами активів відсутні спеціальні публічні програми кредитування експортерів МСБ. Прослідковується тенденція рівності відсоткових ставок для МСБ та корпоративних клієнтів. Відзначено, що окремі великі банки запровадили програми комплексного банківського і операційного обслуговування МСБ. З боку попиту на відповідному сегменті ринку окреслено наступні проблеми: високий рівень відсоткових ставок у порівнянні з європейськими країнами, що знижує цінову конкурентоспроможність української продукції; наявність незадоволеного попиту на кредитні ресурси. Відзначено наявну диспропорцію щодо кредитування українськими банками імпортерів товарів в Україні (наприклад, у сфері автокредитування, у сфері кредитування сільгосптехніки), і відсутність відповідних кредитних програм для українських товарів за кордоном. Запропоновано на законодавчому рівні механізми врегулювання відповідних диспропорцій: спрощення кредитного процесу для МСБ; впровадження державних програм компенсації відсоткових ставок для МСБ; запровадження інститутів стимулювання та інформаційного забезпечення експорту (експортного кредитного агентства, організації сприяння експорту тощо). Визначено можливі напрями трансформації кредитування сегменту експортерів МСБ шляхом розвитку 2-х основних каналів змін: з боку НБУ внести відповідні зміни у нормативні акти, що регулюють порядок оцінки ризиків корпоративних кредитів, реалізувати можливість створення спеціалізованих банків; з боку уряду забезпечити наявність фінансових ресурсів, відповідних програм та створення відповідних установ.

**Ключові слова:** кредитування експорту, кредитування експортерів суб'єктів МСБ, банківське кредитування, особливості експортного фінансування, сегменти банківського ринку.

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы к сегментации рынка банковского кредитования. Определено, что на основе размера предприятия, цели использования средств, возможностей залога, подходов к оценке рисков, необходимости использования особых форм расчетов для экспортных операций целесообразно выделять сегмент кредитования экспортеров субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ). Выделение соответствующего сегмента позволит обеспечить

более эффективное его регулирование и динамичное развитие в условиях увеличения роли МСБ в экономике Украины в целом. Проанализированы имеющиеся предложения украинских коммерческих банков на рынке кредитования МСБ, в частности кредитования экспортеров. Отмечено, что в банках с наибольшими объемами активов отсутствуют специальные публичные программы кредитования экспортеров МСБ. Прослеживается тенденция равенства процентных ставок для МСБ и корпоративных клиентов. Отмечено, что отдельные крупные банки ввели программы комплексного банковского и операционного обслуживания МСБ. Со стороны спроса на соответствующем сегменте рынка обозначены следующие проблемы: высокий уровень процентных ставок по сравнению с европейскими странами, снижает ценовую конкурентоспособность украинской продукции; наличие неудовлетворенного спроса на кредитные ресурсы. Отмечено имеющуюся диспропорцию по кредитованию украинским банкам импортных товаров в Украине (например, в сфере автокредитования, в сфере кредитования сельхозтехники), и отсутствие соответствующих кредитных программ для украинских товаров за рубежом. Предложено на законодательном уровне механизмы урегулирования соответствующих диспропорций: упрощение кредитного процесса для МСБ; внедрение государственных программ компенсации процентных ставок для МСБ; введение института стимулирования и информационного обеспечения экспорта (экспортного кредитного агентства, организации содействия экспорту и т.д.). Определены возможные направления трансформации кредитования сегмента экспортеров МСБ путем развития 2-х основных каналов изменений: со стороны НБУ внести соответствующие изменения в нормативные акты, регулирующие порядок оценки рисков корпоративных кредитов, реализовать возможность создания специализированных банков; со стороны правительства обеспечить наличие финансовых ресурсов, соответствующих программ и создания соответствующих учреждений.

**Ключевые слова:** кредитование экспорта, кредитование экспортеров субъектов МСБ, банковское кредитование, особенности экспортного финансирования, сегменты банковского рынка.

**Summary.** The article deals with the approaches to segmentation of the bank lending market. It has been determined that it is expedient to distinguish the lending segment of exporters of small and medium-sized enterprises (SMEs) for the main size of the enterprise, the target of using funds, the possibilities of collateral, the approaches to risk assessment, the need of using special forms of payments for export operations. Separation of the corresponding segment will allow for its regulation and dynamic development be more effective in conditions of increasing the role of SMEs in the Ukrainian economy as a whole. An analysis of the existing offer of Ukrainian commercial banks in the SME lending market includes lending to exporters. It is noted that in banks with the largest volumes of assets there are no special public programs for lending to SME exporters. The tendency of interest rates for SMEs and corporate clients is observed. It is noted that either some large banks have introduced integrated banking and operating services for SMEs. The demand of the relevant market segment outlines the following problems: high level of interest rates compared to European countries, which reduces the price competitiveness of Ukrainian products; the presence of dissatisfied demand for credit resources. The existing disproportion is noted regarding the lending to Ukrainian banks of imported goods in Ukraine (for example, in the field of car loans, financing of agricultural machinery), and the lack of appropriate credit programs for Ukrainian goods abroad. Legislative mechanisms for resolving the relevant imbalances are proposed: simplifying the credit process for SMEs; introduction of state interest rate compensation programs for SMEs; introduction of incentive institutes and information provision of exports (export credit agencies, export promotion organizations, etc.). The possible directions of transformation of lending to the segment of exporters of small and medium enterprises by means of development of 2 main channels of change are identified: for the NBU – to make an appropriate changes in the normative acts of regulation of the procedure for assessing the risks of corporate loans to realize the possibility of creating specialized banks; for the government – to ensure the availability of financial resources, relevant programs and the establishment of appropriate institutions.

**Key words:** export lending, lending to exporters of SME, bank lending, export financing features, banking market segments.

**Вступ.** Банківське кредитування — основа кредитного механізму в економіці. Банківські кредити виступають одним з основних джерел залучення фінансових ресурсів у підприємницьку діяльність, та відповідно забезпечують функціонування бізнесу. В умовах волатильності економіки, здатність банківського сектору швидко пристосовуватись до змін економічного середовища, визначає стійкість економіки до коливань економічної динаміки. Враховуючи, що на даний час в Україні

проявляються: тенденції зростання частки експорту, зростання частки реалізованої продукції МСБ в загальних обсягах реалізованої продукції необхідно забезпечити трансформацію пропозицій на ринку банківського кредитування з врахуванням вищезазначених змін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є оцінка здатності банківського сектору забезпечити специфічні потреби фінансування експорту МСБ в умовах трансформації



економіки. Завданням роботи є визначення місця сегменту кредитування експортерів малого та середнього бізнесу на ринку банківського кредитування, оцінка наявності спеціальних програм банківського кредитування експортерів суб'єктів МСБ в Україні, та знаходження шляхів розвитку кредитування експортерів суб'єктів МСБ в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема фінансування експорту широко відображена у працях: І. Бураковського [2], О. Крініцина [2], А. Бутіна [2]. Проблеми функціонування банківського кредитування малого та середнього бізнесу досліджуються у працях Мацелюх Н. П. [4], Унінець О. М. [4], Жежерун Ю. В. [5], Тарасевич Н. В. [6], Марковський А. В. [6], Роговський С. [8] Проте тематика експортного кредитування МСБ залишається недостатньо висвітленою.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок банківського кредитування є сегментованою ринковою структурою. Сегментація на ринку визначається основними факторами:

1. Природні фактори (локація банківських структур, населення, тощо).

2. Суб'єкти кредитування (фізичні особи, суб'єкти підприємництва).

3. Структура пропозиції (строковість ресурсів, вимоги до застави, оцінка ризиків). [8]

В свою чергу кредитування малого та середнього бізнесу має ряд особливостей:

1. Обмеженням максимальним розміром кредитування, що зумовлюється обмеженістю розмірів підприємства і як наслідок його фінансових можливостей.

2. Особливостями пов'язаними з документарним оформленням операцій. У МСБ відсутня достатня кількість ресурсів для подання великих бізнес-планів та всього пакету документів. У багатьох європейських країнах, документи фіналізуються безпосередньо банком при подачі заяви.

3. Особливостями попиту на окремі категорії продуктів. Малий та середній бізнес переважно зацікавлений у короткострокових ресурсах, та не виявляє попиту на кредитні ресурси зі складними механізмами адміністрування (спеціальне торгівельне фінансування тощо).

4. Важливою особливістю українського сегменту кредитування МСБ, є наявність частки підприємств, що залучають кредитні кошти як фізичні особи (кредити на засновників, кредити ФОП).

5. Відсутність ресурсів у підприємства, для комплексного супроводження кредитного процесу (подання розгорнутих бізнес планів, детальних розрахунків тощо).

6. Доволі часто відсутні можливості застави.

7. Особливості оцінки кредитних ризиків малих підприємств відповідно до постанови НБУ № 351 від 30.06.2016, відповідно до якої, порядок оцінки кредитного ризику малих підприємств відрізняється від порядку оцінки кредитних ризиків інших юридичних осіб (що зумовлюється в першу чергу різними формами звітності) [1].

Сукупність наведених критеріїв формують особливу структуру банківського ринку, в якому особливе місце займає кредитування малого та середнього бізнесу.

Враховуючи, що більше 60 % реалізованої продукції в економіці генерується малим та середнім бізнесом, і за останні 5 років, перманентно зростає [3] виокремлення відповідного сегменту банківського ринку дає можливість його ефективного розвитку та регулювання.

Таким чином, сегмент ринку кредитування суб'єктів господарювання можна поділити на:

1. Кредитування МСБ.

2. Кредитування великого бізнесу.

На рівні кредитування малого та середнього бізнесу, необхідно додатково виділити кілька основних підсегментів:

1. Кредитування «внутрішнього ринку» (виробництво + імпорт).

2. Кредитування експортерів.

Оскільки наявні відповідні специфічні особливості:

1. Цільове призначення коштів — нарощування експортного виробництва/обслуговування експортних контрактів.

2. Необхідність пропонування спеціальних форм розрахунків (акредитивів тощо), надання кредитів покупцям експортних товарів за кордоном, тощо.

3. Необхідність супутніх послуг (страхування, супроводження експортних операцій).

4. Наявна складова валютного ризику.

Сегмент ринку є сукупністю попиту і пропозиції на товар/послугу, що пропонується на ринку. Пропозиція банківського кредитування в економіці являє собою сукупність пропозицій кожного окремого банку на кредитному ринку. Таким чином оцінка наявності пропозиції банківського кредитування для МСБ в цілому, та для експортерів МСБ, зводиться до оцінки представленості відповідних пропозицій у банках.

Для проведення дослідження було обрано 10 найбільших банків за обсягами активів, на які припадає більше 75 % обсягів активів банківської системи та більше 72 % обсягів кредитів юридичних осіб. Оцінку проведено за наступними припущеннями:

Таблиця 1

**Наявність та умови кредитування експортерів МСБ  
у великих банках України на 1.03.2018 р.**

Банк	Кредитна ставка, % (від)	МСБ		Експортери МСБ		Спеціальні кредитні програми, програми обслуговування МСБ/експортерів МСБ
		Наявн. кред. програм.	Ставка, % (від)	Наявн. кред. програм.	Ставка, % (від)	
ПАТ КБ «ПРИВАТ-БАНК»	19	+	19	-	19	Наявна програма КУБ, умови кредитних ліній для МСБ є адаптованими (спрощені умови до застави), водночас відсутні валютні кредитні лінії для МСБ.
АТ «ОЩАДБАНК»	16,25	+	16,25	-	16,25	Наявність комплексної програми обслуговування та розвитку підприємців «Будуй своє». Наявність спільної програми з ЄІБ по кредитуванню бізнесу зі зниженням відсоткової ставки в грн на 1,25 %. Наявна програма кредитування соціального підприємництва WNISEF — від 5 %.
АТ «Укресімбанк»	17,5	+	17,5	-	17,5	Наявність спільної кредитної програми з ЄІБ. Для МСБ доступні практично всі послуги, що і для корпоративного бізнесу.
АБ «УКРГАЗБАНК»	18	+	18	-	18	Наявні спеціальні програми кредитування, наявний великий обсяг необхідних документів для подачі кредитних заявок.
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	17,5	+	17,5	-	17,5	Наявні спеціальні програми для МСБ. Наявний інформаційний блок для експортерів.
ПАТ «ПУМБ»		-		-		Відсутня публічна інформація про розміри ставок.
АТ «УкрСиббанк»	13,9	+	13,9	-	13,9	
ПАТ «АЛЬФА-БАНК»		+		-		Відсутня публічна інформація про розміри ставок.
ПАТ «СБЕРБАНК»		-		-		Відсутня публічна інформація про розміри ставок, ставка розраховується динамічно.
ПАТ «УКРСОЦБАНК»		+		-		Відсутня публічна інформація про розміри ставок, ставка розраховується динамічно.

Джерело: складено автором на основі [9–18]

Таблиця 2

**Процентні ставки за кредитами МСБ  
у європейських країнах [6]**

Країна	Процентна ставка за кредитом, %
Німеччина	2,63
Мальта	3,91
Австрія	2,34
Франція	2,5
Нідерланди	1,68
Словенія	5,95
Бельгія	2,49
Кіпр	6,76

1. В якості продукту для порівняння використовувались кредитні лінії для поповнення обігового капіталу, як порівняна гомогенна форма кредитування.

2. Інформація отримувалась виключно з офіційних публічних джерел (веб сайтів, контакт центрів банків), до яких мають безпосередній доступ суб'єкти господарювання, і що виключає індивідуальні умови, що можуть пропонуватись банками для окремих клієнтів.

3. За наявності різних показників для нових та діючих клієнтів банку, для дослідження використовувались тарифи для нових клієнтів.

4. Для даного дослідження суб'єкти господарювання, що зареєстровані як ФОП, прирівнювались до суб'єктів МСБ.

Результати проведеного дослідження наведені у таблиці 1.

Таким чином за результатами проведеного дослідження, на поточний момент:

1. 8 з 10 великих банків мають публічні програми кредитування МСБ.

2. Жоден з банків не має спеціальних програм для кредитування експортерів суб'єктів МСБ.

3. Середня ставка кредитування коливається у межах від 13,9 до 19 % річних. У порівнянні з європейським рівнем ставок (Таблиця 2) дані показники у 5 разів вище. Водночас, середня ставка лише на кілька процентних пунктів вища за розмір облікової ставки, що свідчить про її відповідність економічній ситуації в Україні.

4. Відсоткова ставка для МСБ відповідає мінімальній кредитній ставці для юридичних осіб, в цілому по банку для досліджуваної групи, а отже розмір підприємства, не є визначальним фактором для оцінки кредитного ризику, і не призводить до зміни ставки.

5. У ПАТ КБ «Приватбанк» та у ПАТ «Ощадбанк» реалізовані комплексні програми для обслуговування малого та середнього бізнесу, з навчальними курсами, пільговими умовами отримання програмних комплексів для ведення та супроводження бізнесу тощо. Враховуючи, що одними з основних проблем МСБ у сфері експортної діяльності, є проблеми з оформленням банківських операцій, складністю супроводження експортних операцій, впровадження подібних програм, дозволяє спростити діяльність МСБ та залучити їх на довгострокове банківське обслуговування.

Водночас наявні тенденції не відповідають наявному попиту на відповідному сегменті банківського ринку:

1. Близько 30 % підприємств експортерів МСБ використовують у свої діяльності кредитні інструментарії для фінансування експортних операцій.

2. За даними Опитування про умови кредитування Національного банку України:

а. 42 % респондентів відзначають зростання попиту на кредити з боку МСБ (лише 27 % — з боку великого бізнесу).

б. При цьому, основними факторами, що вплинули на зростання попиту на кредити з боку МСБ респонденти відзначили зменшення відсоткових ставок (32,6 %), потреба у обігових коштах (33,9 %). [7]

Таким чином, на ринку банківського кредитування сформувалась диспропорція між попитом та пропозицією на кредитування МСБ.

Світовий досвід засвідчує, що для поживавлення експортного кредитування МСБ можуть бути використані наступні групи механізмів:

1. Фінансова активність держави:

а. Пільгова кредитна підтримка. У багатьох закордонних країнах малому бізнесу серйозну фінансово-кредитну підтримку надає держава через спеціальні структури і фонди, наприклад, через Адміністрацію в справах дрібного бізнесу (США), Корпорацію страхового кредитування дрібного бізнесу (Японія), Кредит для середніх і дрібних фірм (Франція).

б. Дотування діяльності, для покращення фінансових показників та підвищення кредитоспроможності. У Китаї активно функціонують державні фонди з підтримки та розвитку діяльності малого та середнього підприємництва. [5,6]

2. Інституційна активність держави:

а. Наявність установ, що зосереджені на підтримці економічної діяльності МСБ (бізнес-інкубатори, технопарки, технополіси).

б. Створення спеціалізованих фінансових установ — експортно-кредитних агентств.

с. Створення і розвиток установ, організацій інформаційного сприяння експорту тощо (торгівельно-промислові палати, місії за кордоном).

3. Реформування регулювання банківського сектору:

а. Спеціалізація банків. Наявність спеціалізованих на сегменті МСБ банків, дозволяє знизити операційні витрати установ на веденні бізнесу, та дозволяє ефективно обслуговувати відповідні сегменти ринку.

б. Відхід від оцінки кредитоспроможності з точки зору форм звітності, а класифікувати відповідно до розміру підприємства.

4. Особливості транскордонного стимулювання експорту:

а. Цільове кредитування іноземними банківськими групами власних виробників. Наприклад: група Credit Agricole пропонує вигідні кредитні програми для придбання французьких автомобілів у країнах, де вона представлена, в тому числі в Україні. [19]

б. Наявні домовленості з локальними банківськими групами. У 3-х з 10 проаналізованих банків є пільгова програма кредитування придбання білоруської сільськогосподарської техніки (в умовах наявності власних виробництв, це суперечить політики імпортозаміщення в цілому).

Наведені приклади функціонують на українському внутрішньому ринку товарів та послуг, водночас український банківський сектор/держава не є представленими на закордонних ринках у відповідних кредитних програмах на закордонних ринках.

Запровадження відповідних інститутів або впровадження спеціальних умов супроводження кре-

дитного процесу для МСБ дозволить поживавити кредитування, та врегулювати наявні диспропорції на кредитному ринку.

Відповідно до вищенаведеного, оптимізація сегменту банківського кредитування експортерів МСБ має зводитись до забезпечення можливості залучення ресурсів на внутрішньому ринку та кредитування потенційного попиту на зовнішніх ринках товарів та послуг (Рис. 1).

#### Висновки і перспективи подальших досліджень.

Для гармонізації ринку та забезпечення ефективного регулювання доцільно виокремлювати окремий сегмент ринку банківського кредитування — сегмент кредитування експортерів суб'єктів МСБ.

На даний час в Україні банківська пропозиція кредитування для експортерів малого та середнього бізнесу не відповідає попиту. Для врегулювання ситуації необхідно:

1. На внутрішньому ринку:

а. Забезпечити наявність пропозиції кредитних продуктів для експортерів МСБ.

б. Забезпечити наявність комплексних програм страхування, фінансування та документального супроводження експортних операцій на базі банків, або за активної участі банківських установ (на базі експортного кредитного агентства).

с. Забезпечити спрощені умови документального оформлення кредитних операцій для МСБ.

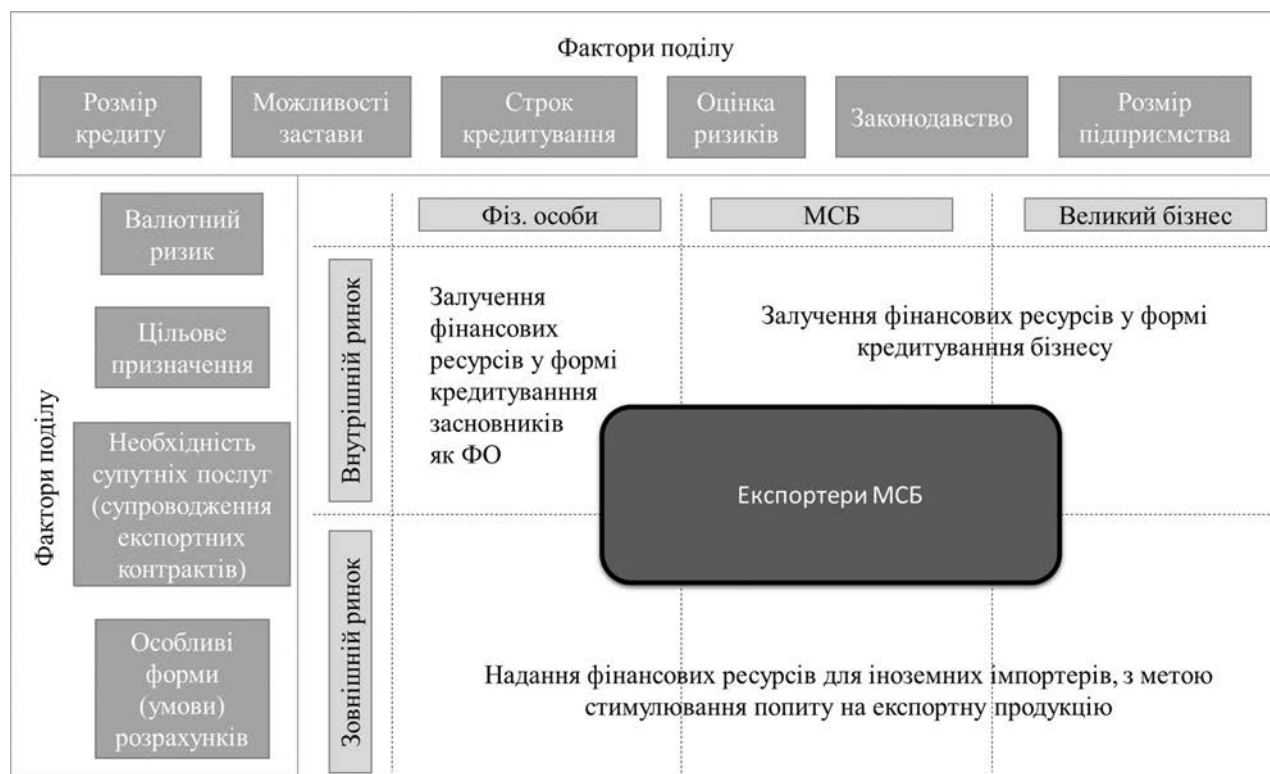


Рис. 1. Реформування сегменту обслуговування експортерів МСБ на банківському ринку

Джерело: складено автором



2. На зовнішньому ринку:

а. Через представництва українських банків за кордоном, або через безпосереднє фінансування через ЕКА або інші установи, забезпечити пільгові умови кредитування закупівлі українських товарів та послуг.

б. Забезпечити спрощення розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами відповідно до українського законодавства.

Серед основних інструментів, що можуть бути використані для цього можна виділити наступні:

1. На рівні банківського регулювання (з боку НБУ):

а. Забезпечити спрощені механізми кредитування та оцінки ризиків для кредитування МСБ як суб'єктів господарювання, шляхів внесення відповідних змін у нормативно-правові акти, щодо оцінки кредитних ризиків.

б. Провести аналіз можливостей укладення договорів з міжнародними фінансовими групами, щодо пільгового кредитування придбання українських товарів на локальних ринках за кордоном або використання інструментів транскордонного кредитування покупців.

2. На рівні державного регулювання (на рівні КМУ):

а. впровадити пільгові програми компенсації відсоткових ставок (такі програми діють у окремих регіонах країни на регіональному рівні).

б. Створити ЕКА як установу координатора кредитної підтримки експортерів як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

Впровадження наведених механізмів дозволить значно поживавити експорт МСБ в Україні, та забезпечить наявність достатньої кількості фінансових ресурсів.

### Література

1. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. — Затверджено Постановою НБУ № 351 від 30.06.2016.
2. Аналіз бар'єрів для міжнародної торгівлі в Україні [Електронний ресурс] / Бураковський І., Бутін А., Крініцин О. та ін. — Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. — Режим доступу: [http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Trade\\_barriers\\_report\\_tfd\\_2016.pdf](http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Trade_barriers_report_tfd_2016.pdf)
3. Юхта О.І. Активізація кредитного механізму підтримки малого та середнього бізнесу в Україні / Вісник Інституту економіки та прогнозування. — 2017р. — С. 29–35.
4. Мацелюх Н.П., Унінець О.М. Розвиток форм і методів кредитування малого та середнього бізнесу / Н.П. Мацелюх, О.М. Унінець / Економічний часопис-XXI. — 2013. — № 9–10(1). — С. 38–41. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2013\\_9-10 % 281 % 29 \\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_9-10%281%29_11)
5. Жежерун Ю.В. Міжнародний досвід банківського кредитування малого і середнього підприємництва [Електронний ресурс] / Ю.В. Жежерун / Фінансовий простір. — 2017. — № 1(25). — С. 27–32. — Режим доступу: <http://fr.cibs.ubs.edu.ua/files/1701/17zjvisp.pdf>
6. Тарасевич Н.В., Марковський А.В. Впровадження міжнародного досвіду кредитування суб'єктів малого бізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/152.pdf>
7. Ділові очікування підприємств України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=20231434](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=20231434)
8. Роговський С. Особливості сегментування ринку банківських послуг / С. Роговський / Ринок цінних паперів України. — 2013. — № 11–12. — С. 89–96. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu\\_2013\\_11-12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2013_11-12_12)
9. Офіційний сайт ПАТ КБ Приватбанк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://privatbank.ua/>
10. Офіційний сайт АТ «ОЩАДБАНК» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua>
11. Офіційний сайт ПАТ ПУМБ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://pumb.ua>
12. Офіційний сайт АТ «УКРГАЗБАНК» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ukrgasbank.com/>
13. Офіційний сайт Укрексімбанк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.eximb.com>
14. Офіційний сайт Райфайзен банк Аваль [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.aval.ua>
15. Офіційний сайт Альфа-банку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://alfabank.ua>
16. Офіційний сайт Укрсиббанку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com>
17. Офіційний сайт ПАТ «Сбербанк» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.sberbank.ua/>
18. Офіційний сайт ПАТ «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ukrsotsbank.com/>
19. Офіційний сайт ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

#### References

1. Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiiamy. — Zatverdzheno Postanovoiu NBU № 351 vid 30.06.2016.
2. Analiz barieriv dlia mizhnarodnoi torhivli v Ukraini [Elektroni resurs]/ Burakovskiy I., Butin A., Krinitsyn O. ta in. — Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. — Rezhym dostupu: [http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Trade\\_barriers\\_report\\_tfd\\_2016.pdf](http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Trade_barriers_report_tfd_2016.pdf)
3. Yukhta O. I. Aktyvizatsiia kredytnoho mekhanizmu pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini // Visnyk Instytutu ekonomiky ta prohnozuvannia. — 2017r. — S. 29–35
4. Matseliukh N. P., Unynets O. M. Rozvytok form i metodiv kredytuvannia maloho ta serednoho biznesu / N. P. Matseliukh, O. M. Unynets // Ekonomichnyi chasopys-XXI. — 2013. — № 9–10(1). — S. 38–41. — Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2013\\_9-10\\_281\\_29\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_9-10_281_29_11)
5. Zhezherun Yu. V. Mizhnarodnyi dosvid bankivskoho kredytuvannia maloho i serednoho pidpriemnytstva [Elektroni resurs] / Yu. V. Zhezherun // Finansovy prostir. — 2017. — № 1(25). — S. 27–32. — Rezhym dostupu: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1701/17zjvisp.pdf>
6. Tarasevych N. V., Markovskiy A. V. Vprovadzhennia mizhnarodnoho dosvidu kredytuvannia subiektiv maloho biznesu [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/152.pdf>
7. Dilovi ochikuvannia pidpriemstv Ukrainy [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=20231434](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=20231434)
8. Rohovskiy S. Osoblyvosti sehmentuvannia rynku bankivskykh posluh / S. Rohovskiy // Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy. — 2013. — № 11–12. — S. 89–96. — Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu\\_2013\\_11-12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2013_11-12_12)
9. Ofitsiyni sait PAT KB Pryvatbank [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://privatbank.ua/>
10. Ofitsiyni sait AT «Oshchadbank» [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://www.oschadbank.ua>
11. Ofitsiyni sait PAT PUMB [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://pumb.ua>
12. Ofitsiyni sait AT «UKRHAZBANK» [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://www.ukrgasbank.com/>
13. Ofitsiyni sait Ukreximbank [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://www.eximb.com>
14. Ofitsiyni sait Raifaizen bank Aval [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://www.aval.ua>
15. Ofitsiyni sait Alfa-banku [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://alfabank.ua>
16. Ofitsiyni sait Ukrsybbanku [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://my.ukrsibbank.com>
17. Ofitsiyni sait PAT «Sberbank» [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://www.sberbank.ua/>
18. Ofitsiyni sait PAT «Ukrsotsbank» [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://www.ukrsotsbank.com/>
19. Ofitsiyni sait PAT «KREDI AHRIKOL BANK» [Elektroni resurs]. — Rezhym dostupu: <https://credit-agricole.ua/>

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».**

**Серия: «Экономические науки»**

**№ 5(13)**

**Головний редактор — *Камінська Т.Г.***

**Київ 2018**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 25.05.2018. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура SchoolBookAS. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 11.86. Тираж 100. Заказ № 217.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.